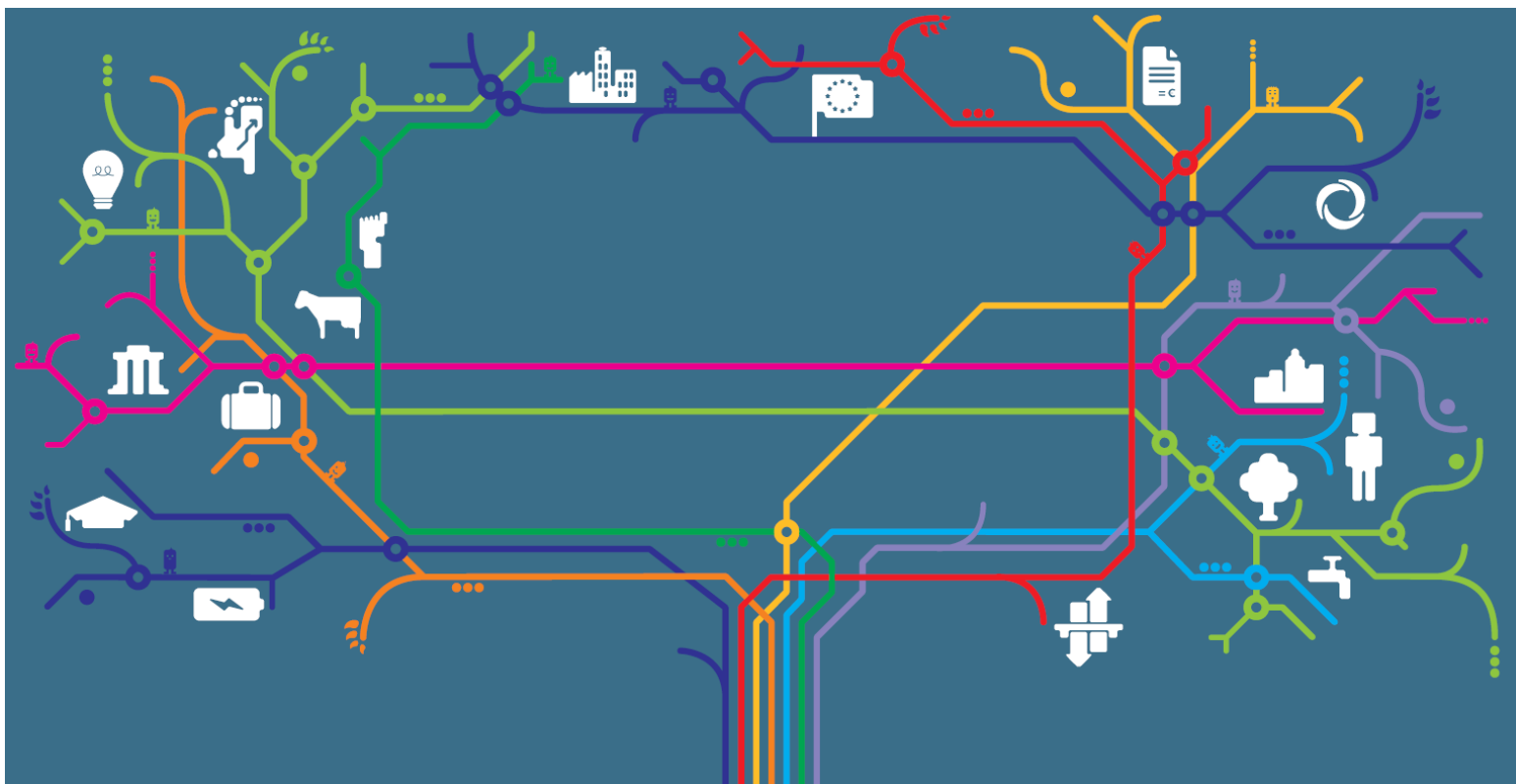




Kwalitatief onderzoek naar het arbeidsvoorwaardensysteem van ERAC in relatie tot 'eigen regie' en 'flexibiliteit'.

European and Regional Affairs Consultants

Bodhi Vennemans
24-2-2017
2202932
Afstudeerbegeleidster: Marjolein van Hout

Titelblad.

Naam schrijver: Bodhi Vennemans

Studentnummer: 2202932

Opleiding: Human Resource Management

School: Fontys Hogescholen Eindhoven

Praktijkbegeleidster: Kim de Winter (Personeelsfunctionaris)

Praktijkplaats: ERAC B.V. (European and Regional Affairs Consultants)

Adres: Vughterweg 47a, 5211 CK, 's-Hertogenbosch

Stageperiode: 15 februari 2016 t/m 18 januari 2017

Coach: Marjolein van Hout (Afstudeerbegeleidster)

Datum: 24 februari 2017



Management summary

Aangezien het onderwerp 'arbeidsvoorwaarden' momenteel regelmatig op de agenda staat van HR professionals om de tevredenheid van de medewerkers en de werkgeversaantrekkelijkheid te vergroten, nemen ze het arbeidsvoorwaardensysteem onder de loep. Er zijn momenteel twee belangrijke trends te zien, namelijk flexibiliteit en eigen regie. Om medewerkers te binden en te boeien is het van belang met ze in gesprek te gaan en behoeften te onderzoeken. ERAC heeft met dit onderzoek onderzocht welke factoren de medewerkers van belang vinden bij het arbeidsvoorwaardensysteem en welke belemmeringen ze ondervinden op het gebied van de flexibiliteit en eigen regie.

Dit onderzoek heeft als doel om inzicht te krijgen in de meningen van medewerkers over het huidige arbeidsvoorwaardensysteem. Daarnaast richt het praktijkdoel zich op het geven van een advies voor een alternatief of verbetering op het gebied van het huidige arbeidsvoorwaardensysteem om bij te dragen aan de organisatiedoelstellingen (namelijk hogere tevredenheid onder medewerkers en werkgeversaantrekkelijkheid).

Gedurende dit onderzoek stond de volgende hoofdvraag centraal; Welke factoren zijn volgens de medewerkers van ERAC van invloed op het huidige arbeidsvoorwaardensysteem? Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen onderzocht; In welke mate komt het huidige arbeidsvoorwaardensysteem tegemoet aan de behoefte van de medewerkers? Welke belemmeringen ervaren de medewerker van ERAC op het gebied van het huidige arbeidsvoorwaardensysteem? Waar zien de medewerkers van ERAC kansen/verbeteringen in het huidige arbeidsvoorwaardensysteem?

Het onderzoek heeft verschillende resultaten met bijbehorende conclusies opgeleverd. Over het algemeen kan er geconcludeerd worden dat er overeenkomsten zijn in hun positief en negatief geformuleerde mening. Er zijn ook verschillen.

Positieve overeenkomsten zijn op het gebied van de verlofregeling en de flexibele begin- en eindtijden.

Negatieve overeenkomsten zijn het thuiswerkprotocol, de mobiliteitsregeling en het beloningssysteem.

De verschillen in resultaten zijn vooral op het gebied van werkverdeling, ontwikkelingsmogelijkheden en een totaal flexibel arbeidsvoorwaardensysteem.

Uiteindelijk kan de volgende conclusie geformuleerd worden:

Binnen een arbeidsvoorwaardensysteem is eigen regie en flexibiliteit belangrijk.

Zelfstandigheid en verantwoordelijkheid liggen hieraan ten grondslag waarbij een werkwijze gebaseerd op wederzijds vertrouwen van belang is. Daarnaast is zekerheid een behoefte die niet genegeerd moet worden. Bij het bepalen van een arbeidsvoorwaardensysteem moet er een goede balans gevonden worden tussen de eigen regie en flexibiliteit in een arbeidsvoorwaardensysteem en de gewenste zekerheid van bepaalde medewerkers.



Voorwoord

Dit rapport is tot stand gekomen in samenwerking met mijn opleiding en mijn praktijkplaats. Mijn opleiding moet beschouwd worden als opdrachtgever.

De laatste fase van mijn studie HRM aan de Fontys Hogeschool bracht mij tot het uitvoeren van een onderzoek bij mijn praktijkplaats. De praktijkplaats waarvoor het onderzoek is uitgevoerd, heeft mij de kans gegeven om mezelf te ontwikkelen gedurende anderhalf jaar.

Bedankt voor deze mogelijkheden en de prettige samenwerking.

Het onderzoek is gericht op het arbeidsvoorwaardensysteem. Het onderwerp vind ik interessant, mede dankzij de koppeling met het arbeidsrecht.

Hierbij wil ik Kim de Winter bedanken voor de geboden hulp en samenwerking aan dit onderzoek. Marjolein van Hout wil ik bedanken voor de sturing aan het rapport en de feedback die heeft geleid tot het eindresultaat. Als laatste noem ik alle respondenten die geholpen hebben tijdens de interviews om de benodigde informatie te kunnen verzamelen. Ik ben jullie allen zeer dankbaar voor de gegeven feedback!

Dit is mijn laatste onderzoek en daarmee ben ik ook aangekomen bij de afsluitende fase van mijn opleiding. Veel leesplezier!



Inhoud

Titelblad	2
Management summary	3
Voorwoord	4
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Doelstelling	11
1.3 Onderzoeksvragen	11
1.4 Definities	11
1.5 Afbakening	12
1.6 Opbouw rapport	13
2. Theoretisch kader	14
2.1.1 Soorten arbeidsvoorwaarden	14
2.1.2 Flexibiliteit	15
2.1.3 Eigen regie	18
2.1.4 Binden en boeien	20
2.2 Welke factoren spelen een rol bij de bepaling van een arbeidsvoorwaardenbeleid?	21
2.2.1 Wet- en regelgeving	21
2.2.2 Externe markt	22
2.2.3 Interne processen	23
2.3 Welke rol heeft HR bij het arbeidsvoorwaardensysteem?	23
2.4 Welke conclusies levert de literatuur?	25
3. Conceptueel model	26
4. Methodische verantwoording	27
4.1 Type onderzoek	27
4.2 Procedure en respondenten	27
4.3 Meetinstrumenten	29
4.4 Analyses van de resultaten	29
4.5 Betrouwbaarheid	29
4.6 Validiteit	30
5. Resultaten	31
5.1 In welke mate komt het huidige arbeidsvoorwaardensysteem tegemoet aan de behoefte van de medewerkers?	31
5.1.1 Positieve overeenkomstige resultaten	31
5.1.2 Verschillen in resultaten	33



5.2 Welke belemmeringen ervaren de medewerkers van ERAC op het gebied van het huidige arbeidsvoorwaardensysteem?.....	35
5.2.1 Thuiswerkprotocol.....	35
5.2.2 Mobiliteit	35
5.2.3 Beloningssysteem.....	36
5.2.4 Werkverdeling.....	37
5.3 Waar zien de medewerkers van ERAC kansen/verbeteringen in het huidige arbeidsvoorwaardensysteem?	38
5.3.1 Vertrouwen	38
5.3.2 Mobiliteitsbudget.....	38
5.3.3 Transparantie beloningssysteem	39
6. Conclusie	40
7. Discussie.....	43
Literatuur	46
Bijlage 1: Organogram ERAC.....	50
Bijlage 2: Matrixstructuur ERAC	51
Bijlage 3: Inleidende mail interviews.	51
Bijlage 4: Topiclijst interviews	53
Bijlage 5: Transcripten interviews.	54
Bijlage 6: Open- en axiaal coderen.....	106
Bijlage 7: Codeboom	112



1. Inleiding.

In dit hoofdstuk komt de aanleiding en de achtergrond van het onderzoek aan de orde. Daarnaast wordt het vraagstuk beschreven met de daarbij gecombineerde context. De centraal gestelde onderzoeksvraag met deelvragen worden daarbij vermeld in relatie tot de doelstelling van dit onderzoek.

1.1 Aanleiding

Er zijn volgens Bekker (2005) continue ontwikkelingen gaande op het gebied van arbeid en arbeidsrelaties. Een belangrijke vraag die daarbij gesteld kan worden is: onder welke voorwaarden willen Nederlanders arbeid verrichten? (Bekker, 2005) Dit is een belangrijke vraag, mede door de flexibilisering en de toenemende concurrentie. De steeds sneller veranderende samenleving, door bijvoorbeeld digitalisering en internationalisering, zorgt ervoor dat organisaties zich moeten aanpassen aan marktontwikkelingen en de concurrentie voor moet blijven (Bekker, 2005). Arbeidsvoorwaarden zijn een onderdeel van een steeds belangrijker wordend onderwerp door deze verschillende ontwikkelingen. Hieronder zal het verband tussen deze ontwikkelingen in samenspraak met de arbeidsvoorwaarden uitgelegd worden.

Volgens Dökter (2010) vormen enkele ontwikkelingen (op de arbeidsmarkt) de grondslag voor de keuze van een arbeidsvoorwaardensysteem, zoals;

- 1.) Binden & boeien;
- 2.) Flexibiliteit;
- 3.) Eigen regie/zelfstandigheid;

Dit zijn enkele actuele ontwikkelingen die nader uitgelegd worden. Ook wordt de koppeling met het centraal staande onderwerp 'arbeidsvoorwaardensysteem' besproken.

1.) In het Amerikaanse Silicon Valley vestigen zich dé grote bedrijven van de wereld. Grote namen zijn onder andere Apple, Google, Twitter, Facebook en WhatsApp. Deze bedrijven concurreren sterk met elkaar en vergen het uiterste van hun organisatie om bestand te zijn tegen de "War on Talent" om daarmee het talent aan zich te binden. Studenten die van de universiteit af komen, moeten meteen aangetrokken worden tot dé best passende organisatie. Die organisaties bieden daarom de meest verbazingwekkende arbeidsvoorwaarden aan. Google is een voorbeeld van een organisatie die sterk uiteenlopende soorten arbeidsvoorwaarden toekent aan haar medewerkers. Voorbeelden hiervan zijn: "powernaps", gratis eten en drinken, vervoersmiddelen voor over de campus, ontspanningsmogelijkheden, gratis juridisch advies e.d. Apple en Facebook geven vrouwen de mogelijkheid hun eicellen in te laten vriezen op kosten van de organisatie. Hiermee willen de organisaties talentvolle vrouwen aan hen binden. (XpertHR, 2016)

Uit interne gesprekken blijkt dat ERAC dergelijke arbeidsvoorwaarden niet kan bieden, maar het geeft wel een beeld van de aantrekkingskracht een goed arbeidsvoorwaardenbeleid te hebben. Grote bedrijven die een budget hebben speciale arbeidsvoorwaarden te kunnen bieden, gebruiken deze mogelijkheid (XpertHR, 2016). Hieruit kan opgemaakt worden dat het van belang is om het arbeidsvoorwaardensysteem onder de loep te nemen. ERAC heeft dan ook interesse in de kansen en verbeteringen die medewerkers zien.

Dit onderzoek is uitgevoerd bij ERAC B.V. (European and Regional Affairs Consultants). Dit is een adviesbureau met een hoofdkantoor in 's-Hertogenbosch. De adviesorganisatie is actief in de zakelijke dienstverlening. De organisatie heeft ongeveer 60 medewerkers in dienst en is gevestigd in 's-Gravenhage en 's-Hertogenbosch. De organisatie geeft advies op het gebied van programmamanagement, financiering en projectontwikkeling. Meer informatie over de structuur van de organisatie is in bijlage 1 en 2 opgenomen.



2.) Volgens Dökter (2010) is flexibilisering een belangrijke marktontwikkeling. Dökter (2010) stelt dat organisaties hierin mee behoren te groeien. Flexibilisering kan in allerlei vormen. Een toenemende vorm is het aanbieden van flexibele arbeidsvoorwaarden. ERAC wil inzicht krijgen in de mening van haar medewerkers over het huidige arbeidsvoorwaardensysteem aan de hand van deze ontwikkeling(en).

De basis die hieraan gekoppeld kan worden is: Hoe denken de medewerkers over het huidige arbeidsvoorwaardenbeleid? Voldoet dit aan hun verwachtingen en behoeftes? Wat missen de medewerkers in dit beleid of systeem? En hoe zouden zij hier vorm aan geven?

Volgens Baane (2011) vraagt een snel veranderende samenleving om flexibiliteit. Om bestand te zijn tegen deze veranderende samenleving concurreren bedrijven met elkaar en proberen ze innovatief te zijn. De zienswijze op werk is door allerlei ontwikkelingen veranderd. Zo is dit volgens Baane (2011) bij de particuliere bedrijven ook te merken. Volgens Baane (2011) richten steeds meer organisaties zich op Het Nieuwe Werken (HNW). De trends, binden & boeien, flexibiliteit en eigen regie liggen hieraan ten grondslag (Baane, 2011). Volgens Baane (2011) is het uiteindelijke doel van HNW plaats- en tijdsafhankelijk werken. Er wordt gestuurd op resultaat in plaats van aanwezigheid. Daarnaast zijn de grenzen eindeloos. De medewerkers hebben vrij toegang tot waar en wanneer ze willen werken. Als laatste, en dat is een belangrijk onderdeel in dit rapport, richt HNW zich op een flexibele arbeidsrelatie. Organisaties die deze werkwijze gebruiken gaan uit van de 'eigen regie' van een medewerker op basis van wederzijds vertrouwen (Baane, 2011). Dit laatste punt geeft aanleiding voor een nieuwe stroom aan systemen. Eén van die systemen is de mogelijkheid flexibel te belonen door middel van het aanbieden van flexibele arbeidsvoorwaarden (Baane, 2011).

Tegenwoordig zijn flexibele arbeidsvoorwaarden zowel een wens van werkgever als werknemer en is het al bij meerdere organisaties succesvol ingevoerd (Krosse, 2009). Verschillende vormen van flexibele arbeidsvoorwaardensystemen en voorbeelden van bedrijven worden beschreven in hoofdstuk 2.

3.) Volgens Raet (2016) vinden medewerkers het in steeds grotere mate belangrijk om meer eigen regie te hebben over hun werkende leven. De medewerkers willen zelf beslissen hoe ze hun werk indelen en in welke verhouding ze beloond worden.

Uit onderzoek van Raet (2016) blijkt dat het merendeel van de medewerkers (66%) het belangrijk vindt om zijn/haar HR zaken zelf te regelen, waaronder de arbeidsvoorwaarden. (zie het schema op de volgende pagina) Een belangrijke vraag om aan de medewerkers van ERAC te stellen is hoe zij vinden dat het met hun eigen regie gesteld is op het gebied van arbeidsvoorwaarden.

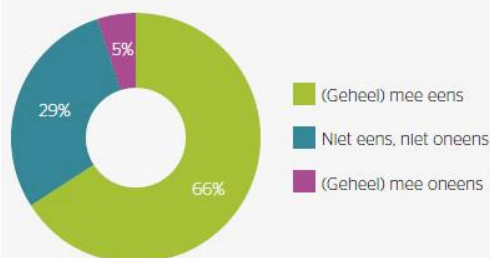
Zoals hieronder weergegeven uit de behoefte aan eigen regie zich in de positieve houding tegenover flexibele arbeidsvoorwaarden (Raet, 2016). 53% van de respondenten uit het onderzoek van Raet (2016) geeft aan interesse te hebben in een individueel keuzebudget (IKB). Zo'n keuzebudget zorgt ervoor dat de medewerker, naast zijn wettelijk recht op bepaalde arbeidsvoorwaarden, zelf verdere invulling kan geven aan de indeling van zijn arbeidsvoorwaarden. Die verdere invulling bestaat uit een bepaald budget, waarover de medewerker zelf de ruimte heeft om naar wens dit budget in te delen. Hieronder is een schematische weergave te zien, zoals vermeld in het rapport van Raet (2016):



Regie over ontwikkeling

Medewerkers willen steeds meer de controle over hun eigen HR-zaken. Twee van de drie medewerkers vindt dit belangrijk. Uit ons onderzoek blijkt bovendien dat bijna 80% van de medewerkers aangeeft zelf de regie te willen voeren over een persoonlijk ontwikkelingsprogramma.

Vindt u het als medewerker belangrijk om uw eigen HR-zaken te regelen?



Flexibele arbeidsvoorwaarden

De behoefte aan eigen regie uit zich ook in een positieve houding tegenover flexibele arbeidsvoorwaarden. 53% van de medewerkers beschikt graag over een individueel keuzebudget. Zo'n keuzebudget is opgebouwd uit 'traditionele' arbeidsvoorwaarden, zoals vakantiegeld, bovenwettelijk verlof en een eindejaarsuitkering. Het keuzebudget biedt medewerkers de ruimte om zelf te bepalen hoe zij dit budget inzetten; bijvoorbeeld voor een opleiding, extra pensioen of vakantie-dagen.

Interesse voor individueel keuzebudget / flexibele arbeidsvoorwaarden



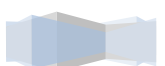
Volgens HR-kiosk (2015) biedt een kwart van alle werkgevers in Nederland flexibele arbeidsvoorwaarden aan haar medewerkers. Een derde van de overige werkgevers overweegt dit. Van alle Europese landen is Nederland dé uitschieter wat betreft het bieden van flexibele arbeidsvoorwaarden, Italië biedt haar medewerkers deze mogelijkheid het minst.

Hieruit kan opgemaakt worden dat er verschillende ontwikkelingen gaande zijn die van toepassing zijn op de arbeidsrelatie. Volgens Van der Spek, Silva en Van Dam (2016) van ADP is de vernieuwde aandacht voor het arbeidsvoorwaardenbeleid topprioriteit binnen de HR beleidsthema's. Van der Spek et al. (2016) geven aan dat in het tweede kwartaal van 2016 de balans tussen vraag en aanbod krappert is geworden. Dit zou een verband kunnen hebben met de topprioriteit aan het arbeidsvoorwaardenbeleid.

ERAC merkt de stijgende interesse van het personeel in deze flexibele arbeidsvoorwaarden. Dit blijkt uit een verslag opgesteld door de voorzitter van de OR (2016). Er is kritiek op de huidige leaseregeling en mensen vinden de regeling oneerlijk tegenover niet-leaserijders. De leaseregeling is een onderdeel van de (secundaire) arbeidsvoorwaarden bij ERAC. ERAC wil om deze reden de mogelijkheden onderzoeken voor verbeteringen van het huidige arbeidsvoorwaardensysteem.

Een term die bij de OR vergadering is gevallen, is de interesse in een mobiliteitsbudget. Volgens Crom (2013) is een mobiliteitsbudget een vorm van een flexibele arbeidsvoorwaarde. In hoofdstuk 2.1.2. is meer informatie te vinden over een mobiliteitsbudget.

Uit gesprekken met medewerkers van ERAC blijkt dat ERAC de waarde hoog acht om een onderzoek te doen naar de arbeidsvoorwaarden. Maar wat voor arbeidsvoorwaardensysteem heeft ERAC momenteel?



ERAC heeft een relatief vast arbeidsvoorwaardensysteem. Onderling (tussen werkgever en werknemer) worden afspraken gemaakt over de primaire- en secundaire arbeidsvoorwaarden in een zogenaamd arbeidscontract (Rijksoverheid, 2016). Sommige arbeidsvoorwaarden zijn opgesteld in het Kwaliteitsmanagementboek (KMB) van ERAC (ERAC, 2016). Deze zijn per functie vastgelegd. Dit is een openbaar document voor de gehele organisatie om inzicht te bieden in bepaalde wettelijke regelingen en collectieve afspraken. Voorbeelden van deze arbeidsvoorwaarden zijn:

- een vaste reiskostenvergoeding.
- vaste onkostenvergoeding.
- leaseregeling.
- pensioenregeling.
- personeelsvereniging en bijbehorende afspraken.
- winstafhankelijke bonusregeling.
- vakantiegeld.
- verlofdagen, met mogelijkheid tot bijkopen van extra dagen per jaar (max. 5 werkdagen) en twee extra verlofdagen per jaar bij geen verzuim.
- ERAC Academy voor opleidingsvoorwaarden.
- laptop en mobiel.
- de mogelijkheid tot het opnemen van een sabbatical.
- zelf indelen van ouderschapsverlof.

Dit arbeidsvoorwaardensysteem is gericht op zekerheid (ERAC, 2016). De medewerkers hebben de zekerheid op bepaalde voorwaarden. Binnen dit arbeidsvoorwaardensysteem zijn enkele flexibele opties aangebracht (ERAC, 2016). Voorbeelden zijn:

De medewerkers van ERAC zijn niet gebonden aan tijdafhankelijk werken. Ze krijgen de mogelijkheid om tussen 7.30 en 9.30 uur te beginnen. Met als doel een betere balans tussen werk- en privé zaken te realiseren. Daarnaast is het bij ERAC mogelijk om maximaal één werkweek aan verlofdagen per jaar bij te kopen. De medewerkers kunnen zelf beslissen of ze hier gebruik van maken. Indien een medewerker hier een bepaald jaar meer behoefte aan heeft, wordt deze mogelijkheid geboden. Uit onderzoek zal blijken of de medewerkers dit een effectieve en positieve arbeidsvoorwaarde vinden. Wordt hier gebruik van gemaakt? Hoe ervaren de medewerkers van ERAC deze mogelijkheid?

Tot slot maakt ERAC gebruik van een winstafhankelijke bonusregeling. Dit systeem is mede afhankelijk van prestatiebeloning. Deze prestaties worden tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken besproken.

De aspecten die momenteel al flexibel worden toegepast binnen ERAC, kunnen input zijn voor de evaluatie van het huidige arbeidsvoorwaardensysteem. Hoe vinden de medewerkers deze keuzevrijheid? Hoe vinden de medewerkers dat de organisatie hier mee om gaat? Wat kan er verbeterd worden? Zo zijn er tal van vragen die beantwoord moeten worden. Daar richt dit rapport zich op.



1.2 Doelstelling

Dit onderzoek is uitgevoerd met een bepaald doel. Dit doel kan onderverdeeld worden in een praktijk- en kennisdoel (Verhoeven, 2011), dat nader uitgelegd wordt:

Het kennisdoel is om inzichten te verkrijgen in de meningen van medewerkers over het huidige arbeidsvoorwaardensysteem.

Het praktijkdoel richt zich op het geven van een advies voor een alternatief/verbetering op het gebied van het huidige arbeidsvoorwaardensysteem.

1.3 Onderzoeksvragen

In dit onderzoek staan een aantal vragen centraal. Er is onderzoek gedaan om antwoord te krijgen op de volgende hoofdvraag;

Welke factoren zijn volgens de medewerkers van ERAC van invloed op het huidige arbeidsvoorwaardensysteem?

Om antwoord te kunnen geven op deze hoofdvraag, zijn er enkele deelvragen opgesteld die gezamenlijk antwoord geven op deze kennisvraag, namelijk:

- *In welke mate komt het huidige arbeidsvoorwaardensysteem tegemoet aan de behoefte van de medewerkers?*
- *Welke belemmeringen ervaren de medewerker van ERAC op het gebied van het huidige arbeidsvoorwaardensysteem?*
- *Waar zien de medewerkers van ERAC kansen/verbeteringen in het huidige arbeidsvoorwaardensysteem?*

1.4 Definities

In deze paragraaf wordt kort stilgestaan bij enkele veel voorkomende definities in dit rapport. Na afweging van verschillende definities van begrippen is voor onderstaande definities gekozen. Er is gekozen voor de meest brede definities, zodat de respondenten de focus naar behoefte kunnen bepalen. Daarnaast is er bij de begripsdefiniëring zo min mogelijk gestuurd naar een bepaalde richting. Hieronder zijn verschillende definities verder uitgelegd.

- *Arbeidsvoorwaardensysteem:* Een stelsel dat gehanteerd wordt betreffende het gebruik en de invulling van arbeidsvoorwaarden. (Brugman, 2006)
- *Behoefte:* Verlangen naar hetgeen je/men mist. (Van Dale Uitgevers, 2014)
- *Medewerkers:* Allen met wie de onderneming een dienstverband is aangegaan. (Van Dale Uitgevers, 2014)
- *Flexibiliteit:* Flexibiliteit is het vermogen enerzijds te reageren op veranderingen in de omgeving, en anderzijds klaar te zijn veranderingen op te vangen of om de omgeving zelf te veranderen. (Brugman, 2006)
- *Eigen regie:* De mogelijkheid zelfstandig beslissingen te nemen en daarbij verantwoordelijkheidsgevoel te dragen. (Raet, 2016)



1.5 Afbakening

Dit rapport richt zich niet op de mening van medewerkers over de hoogte van een bepaalde arbeidsvoorwaarde. Dit rapport geeft geen belang aan de mening van een medewerker over de rechtvaardigheid van de hoogte van bijvoorbeeld zijn/haar loon. Het rapport richt zich op de factoren die een rol spelen bij de invoering van een bepaald arbeidsvoorwaardensysteem, hét soort systeem.



1.6 Opbouw rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

Allereerst gaat dit rapport in op de inleiding van het onderzoek. In deze inleiding worden verschillende aspecten benadrukt, namelijk de aanleiding van het onderzoek, met welke gedachtegang dit onderzoek is uitgevoerd en welke onderzoeksvragen er centraal staan. Daarnaast worden er afbakeningen en definities beschreven.

In het tweede hoofdstuk staat het theoretisch kader centraal. In dit theoretisch kader worden vier vragen beantwoord, namelijk: Wat zijn arbeidsvoorwaarden en welke soorten zijn er? Welke factoren spelen een rol bij de bepaling van een arbeidsvoorwaardenbeleid? Welke rol heeft HR bij het arbeidsvoorwaardensysteem? En welke conclusie kan hieruit worden getrokken?

De factoren die een rol spelen kunnen opgesplitst worden in wet- en regelgeving, externe markt en interne processen. Uit de literatuur blijkt dat dit de drie centrale factoren zijn, die van invloed zijn op een arbeidsvoorwaardenbeleid.

Het derde hoofdstuk staat in het teken van het conceptueel model. Het conceptueel model geeft een schematische weergave van het onderzoek. De topiclijst vloeit voort uit het conceptueel model en is gebruikt bij de interviews en onderzochte literatuur.

In hoofdstuk vier wordt de methodische verantwoording benadrukt. Dit hoofdstuk gaat in op het type onderzoek, de procedure en de respondenten, de meetinstrumenten en alles betreffende de analyse van resultaten.

Daaropvolgend wordt hoofdstuk vijf behandeld. Dit is het resultatenhoofdstuk. De resultaten worden per deelvraag beschreven. De drie deelvragen zijn; In welke mate komt het huidige arbeidsvoorwaardensysteem tegemoet aan de behoefte van de medewerkers? Welke belemmeringen ervaren de medewerker van ERAC op het gebied van het huidige arbeidsvoorwaardensysteem? Waar zien de medewerkers van ERAC kansen/verbeteringen in het huidige arbeidsvoorwaardensysteem?

Hoofdstuk zes betreft de conclusie. De deelvragen beantwoorden gezamenlijk de centraal gestelde hoofdvraag, namelijk; Welke factoren zijn volgens de medewerkers van ERAC van invloed op het huidige arbeidsvoorwaardensysteem?

In hoofdstuk zeven komt de discussie betreffende dit onderzoek aan bod. Welke leerpunten en opvallende zaken zijn er op te merken gedurende of na afloop van dit onderzoek?

Ten slotte is de literatuurlijst samengesteld. Dit geeft een opsomming van de gebruikte bronnen voor dit onderzoek.

Hierna worden alle bijlagen weergegeven. Deze bijlagen zijn gedurende dit rapport aan de orde gekomen en nader toegelicht.



2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk beschrijft de relevante theorie t.o.v. het centrale onderwerp.

2.1.1 Soorten arbeidsvoorwaarden

Allereerst wordt er in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de vraag: Wat zijn (flexibele) arbeidsvoorwaarden en welke soorten zijn er?

Volgens de Rijksoverheid (2016) zijn arbeidsvoorwaarden de voorwaarden die een medewerker heeft en waarvoor hij werkt. Dit betekent dat de medewerker iets terug krijgt voor de inspanningen die het werk met zich mee brengt, een zogenaamde tegenprestatie vanuit de werkgever. De meest bekende arbeidsvoorwaarden zijn salaris, vakantiedagen en de arbeidsduur. De arbeidsvoorwaarden worden in onderling overleg tussen medewerker en werkgever afgesproken.

Volgens de Rijksoverheid (2016) worden in een collectieve arbeidsovereenkomst (cao) schriftelijk afspraken gemaakt tussen werkgevers en vakbonden. Als er geen cao is, is de wet van toepassing. In een cao zijn afspraken gemaakt over een toevoeging aan het wettelijk vastgesteld minimum, bijvoorbeeld over een aanvulling op het minimum vakantiedagen en het minimumloon. De afspraken in een cao mogen niet in strijd zijn met de bepalingen in het Burgerlijk Wetboek (BW). Hier gaat het rapport later dit hoofdstuk verder op in.

Er zijn verschillende soorten arbeidsvoorwaarden, voornamelijk onder te verdelen in de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden (Arbeidsrechter, 2016). De primaire arbeidsvoorwaarden zijn de voorwaarden waarover tussen werkgever en werknemer (bijna) altijd afspraken worden gemaakt en als “meest belangrijk” worden ervaren. Volgens Arbeidsrechter (2016) zijn primaire arbeidsvoorwaarden uit te drukken in geld en bestaan voornamelijk uit uurloon, doorbetalen loon gedurende vakantie en verlof, pensioenrechten, overwerktoeslagen voor arbeid op ongebruikelijke tijdstippen, toeslagen wegens bijzondere arbeidsomstandigheden, winstuitkeringen en onkostenvergoedingen. De secundaire arbeidsvoorwaarden zijn de voorwaarden die als “extra” gelden en waarover vaak onderling afspraken worden gemaakt (worden “minder belangrijk” ervaren). Hierbij moet men denken aan kilometervergoeding, een fietsregeling, een leaseauto, de bonusregeling, opleidingsfaciliteiten, verzorgen van kinderopvang, het bieden van loopbaanbegeleiding, loopbaanmogelijkheden enz. De (primaire) arbeidsvoorwaarden zijn vaak vastgelegd in een cao om misverstanden en ongelijkheden tussen medewerkers te voorkomen. Een cao (FNV, 2016) is van toepassing op alle werknemers, dus ook voor werknemers die niet lid zijn van een vakbond. Vakbondsleden kunnen mee overleggen en mee beslissen over de gemaakte afspraken. Sommige (grote) bedrijven hebben een bedrijfs-cao, deze cao geldt dan alleen voor dát bedrijf. Sommige bedrijven hebben een sector cao. Deze cao wordt door de vakbonden overeengekomen met méerdere bedrijven binnen een sector. De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) kan een cao algemeen verbindend verklaren (AVV). Dan moeten alle werkgevers binnen de desbetreffende sector zich aan die cao houden.

Als derde soort, gezien de arbeidsvoorwaarden, bestaan er tertiaire arbeidsvoorwaarden. Deze voorwaarden zijn echter moeilijk in geld uit te drukken en zijn voornamelijk gericht op het welzijn van de medewerker. Denk hierbij aan studiereizen (-beurzen), personeelsuitjes, kerstpakket en beauty-, wellness- en fitnessfaciliteiten.



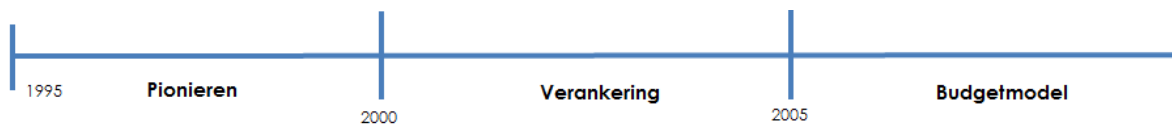
2.1.2 Flexibiliteit

Binnen deze “gewone” arbeidsvoorwaarden, is het voor een werkgever ook mogelijk om “flexibele” arbeidsvoorwaarden aan te bieden aan de medewerkers (HR-kiosk, 2015). Dit zijn arbeidsvoorwaarden waarover de medewerkers zelf een regie hebben over de verdere invulling ervan en in welke mate deze arbeidsvoorwaarden aanwezig zijn. Een opvallend gegeven is het feit dat vooral grote bedrijven de mogelijkheid bieden om een medewerker zelf zijn/haar arbeidsvoorwaarden te kiezen. Dit gebeurt bij 73% van alle grote werkgevers, met meer dan 5.000 medewerkers. Bij kleine werkgevers (<250 medewerkers) is dit echter maar 37%. (HR-kiosk, 2015)

Fiscale voordelen voor kinderopvang en naschoolse opvang wordt veruit het vaakst aangeboden als keuzemogelijkheid bij de arbeidsvoorwaarden binnen Europa. Dit wordt het meest aangeboden in Groot-Brittannië (64%) en Spanje (59%). Slechts maar 5% van de werkgevers in Nederland bieden deze mogelijkheid. De verwachting is dat dit percentage gaat stijgen, gezien de groeiende kostenpost voor de bevolking. (HR-kiosk, 2015)

In dit hoofdstuk worden de meest voorkomende onderwerpen binnen ‘flexibele arbeidsvoorwaarden’ besproken. Er zijn echter nog tal van mogelijkheden met combinaties denkbaar.

Allereerst is de geschiedenis van het flexibel belonen, aan de hand van arbeidsvoorwaarden, hieronder beschreven. Volgens Krosse (2009) is de geschiedenis te verdelen in drie thema’s.



Dankzij de zakelijke dienstverlening is het experimenteren met flexibel belonen op gang gekomen medio jaren '90 ('pionieren'). Een boegbeeld uit die tijd is Centraal Beheer, een verzekeringsmaatschappij. Flexibel belonen is met het oogpunt op “binden & boeien” ontstaan. Door de snelgroeiende economie en de krappe arbeidsmarkt werd er een grote nadruk gelegd op aantrekkelijkheid van werkgevers. De vakbonden hadden een huiverige kijk op het ontstaan van zulke ideeën om deze systemen te ontwikkelen, omdat ze twijfels hadden of de medewerkers met deze hoge verantwoordelijkheid uit de voeten konden. Het idee om te binden en te boeien zit in het feit dat talenten op de arbeidsmarkt bij een werkgever gaan werken die een goed aanbod heeft, ook gezien de arbeidsvoorwaarden. Aan de andere kant willen de organisaties hun oudere ervaren medewerkers niet eerder dan de pensioengerechtigde leeftijd zien vertrekken uit de organisatie. Hier speelt het beloningssysteem ook op in, door bijvoorbeeld meer verlofdagen onderling af te spreken. (Krosse, 2009)

Termen als “cao a la carte” en “cafetariasysteem” zijn volgens Krosse (2009) ontstaan aan het begin van de 21^e eeuw; de tijd genaamd ‘verankering’. Veel afspraken over de flexibele beloning werden opgenomen in de cao's.

Eenmaal werkende met deze flexibele beloning hadden veel organisaties moeite met het registreren en administreren van deze individuele behoeftes van medewerkers. Vele ingewikkelde keuzeformulieren werden er opgesteld. De vertaling van deze formulieren in digitale systemen verliep moeilijk en de kritiek op flexibele arbeidsvoorwaarden steeg. Deze kritiek is volgens Krosse (2009) mede ontstaan door de lage keuzemogelijkheden en de beperkte tastbare effecten na de invoering van het systeem.



Na 2005, de periode genaamd 'budgetmodel', zijn er vele pleidooien gehouden om de systemen meer transparant en eenvoudiger te maken. Het boegbeeld uit deze tijd is ABN-Amro. Deze bank heeft succesvol een flexibel beloningssysteem opgericht die een voorbeeld was voor vele andere bedrijven en kennisinstellingen. Andere (grote) bedrijven zullen later volgen. (Krosse, 2009)

De deelname aan een soortgelijk flexibel beloningssysteem is geheel vrijwillig, bijvoorbeeld bij het *cao à la carte* systeem oftewel *cafetariasysteem*. Het *cafetariasysteem* ruilt bepaalde bronnen voor bepaalde doelen, naar eigen verantwoordelijkheid/keuzemogelijkheid van de medewerker. Onderling (tussen medewerker en werkgever) wordt afgesproken dat een medewerker eens per jaar mag kiezen welke arbeidsvoorwaarden hij/zij het komende jaar wenst. Er zijn volgens Krosse (2009) echter wel regels opgesteld voor het maken van die keuzes in een *cao* of personeelshandboek. Hier staan bijvoorbeeld ook de regels met betrekking tot de grenzen in keuzevrijheid opgenomen. Een veelvoorkomend voorbeeld van deze keuzevrijheid is volgens Huiskamp en Den Hoedt (2007) het maximaliseren van de inzet van bruto jaarsalaris met bijvoorbeeld 10% van het brutosalaris of het maximaal aantal op te nemen vakantiedagen. Hieronder is een voorbeeld van een overzicht te zien met verschillende bronnen en doelen voor het *cafetariasysteem*.

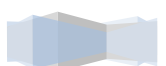
Bron: Huiskamp, R., Den Hoedt, M., (2007)

Bronnen	Doelen
Geld	Geld
Salaris	PC vergoeding
Vakantiegeld	Extra pensioenbijdrage
Eindejaarsuitkering	Fiets vergoeding
Bonus	Cash
Winstdeling	Spaarloon
Andere financiële bronnen	Studiekosten vergoeding
Tijd	Korting op kinderdagverblijf
Verlof	Reiskostenvergoeding
Overwerk	Bijdrage in ouderschapsverlof
ADV uren	Andere financiële doelen
Andere bronnen	Tijd
	Kort verlof
	Langdurig verlof, (sabbatical)
	Studieverlof
	Verlenging van ouderschapsverlof
	Andere verlofdoelen

**Over het algemeen worden er meer doelen in geld aangeboden in verhouding met tijd, omdat een werkgever denkt dat hij anders in de knoop kan komen met de planning en de bezetting van het werk.*

Naast het *cafetariasysteem* is er nog een ander systeem voor flexibele arbeidsvoorwaarden, namelijk het individueel keuzebudget (IKB). Het IKB lijkt volgens Huiskamp & Den Hoedt (2007) op het *cafetariasysteem*, maar bij het IKB worden de meeste bronnen als één geldbedrag (budget) gezien in tegenstelling tot het *cafetariasysteem*. Dit budget kan naar eigen wensen geruild worden aan de verschillende doelen zoals in bovenstaand schema.

Raet (2016) geeft aan dat dit IKB in opkomst is. Bedrijven zoals ABN-Amro, de Rabobank en KPN maken volgens Raet (2016) gebruik van dit systeem. Zoals uit de HR-benchmark van Raet (2016) blijkt, wil 53% van de medewerkers een IKB. Dit keuzebudget zorgt ervoor dat medewerkers (volledige) verantwoordelijkheid en keuzevrijheid hebben in zijn/haar arbeidsvoorwaarden, met de genoemde voordelen tot gevolg.



Daarnaast zijn er allerlei combinaties en beperkingen in de keuzevrijheid mogelijk. Er zijn volgens Krosse (2009) aanbieders van volledig gedigitaliseerde systemen om de

arbeidsvoorwaarden ter beschikking te stellen aan medewerkers en de administratieve handelingen gemakkelijk te verwerken.

Eind jaren '90 is volgens Krosse (2009) de discussie betreffende "flexibel belonen" aangewakkerd. Deze ontwikkeling heeft geresulteerd in verschillende afspraken tussen werkgevers- en werknemersorganisaties. ABN-Amro is rond 2007, volgens Krosse (2009) in de periode genaamd "budgetmodel", deze regelingen gaan vereenvoudigen. Het systeem aan flexibele arbeidsvoorwaarden bleek lastig in effectieve bruikbaarheid. Dit is de reden dat het Benefit Budget (schema hiernaast) is ontworpen. Het doel van dit systeem was om het oude systeem eenvoudiger te maken, meer individualisering te realiseren en optimaal gebruik te maken van de ICT mogelijkheden bij de aantrekkende digitalisering. ABN-Amro heeft de tot dan toe 30 regelingen, teruggebracht naar

dertien elementen. (Kennisbank Sociale Innovatie, 2007) Hiernaast is een schematische weergave te zien met de inhoud van deze dertien elementen (linker kolom).

Hierbij is te zien dat deze 13 bronnen worden verdeeld over drie nieuwe bronnen. Dit betekent dat er verschillende bronnen onder één en dezelfde noemer vallen, namelijk het Benefit Budget (Kennisbank Sociale Innovatie, 2007). Dit is ongeveer gelijk aan 25% van het jaarsalaris. Dit bedrag aan geld (loon), is door de medewerkers zelf in te richten naar de doelen, die helemaal rechts van de afbeelding worden weergegeven.

Bronnen oud	Bronnen nieuw	Doelen: Benefit shop
salaris	Salaris	verlof
Beoordelingstoeslag (gebaseerd op individuele, teamresultaten)	Bonus (0-20% jaarsalaris)	levensloopsparen
vakantietoeslag	Benefit Budget (ca. 25% jaar-salaris)	spaarloon
13 ^{de} maand		ziektekostenverzekering
14 ^{de} maand		Arbeidsongeschiktheidsverzekering
winstdeling		Anw-verzekering
aandelenopties		Lease-auto
Bovenwettelijke vakantiedagen		Ov-abonnement
Planbaar buitengewoon verlof		bedrijfsfiets
afscheidsgratificatie		vakbondscontributie
(extra) jubileumgratificatie		
Subsidie ziektekosten		
Vervoerskosten/leaseregeling		

Een specifiek onderwerp binnen het aanbieden van flexibele arbeidsvoorwaarden is het zogenoemde mobiliteitsbudget. Dit is volgens Crom (2013) een flexibele arbeidsvoorwaarde op het gebied van de reiskostenvergoedingen en de leaseregeling. Het mobiliteitsbudget houdt een geldbedrag in voor alle mobiliteitsmogelijkheden samen. Dit budget is naar eigen regie van een medewerker te verdelen. Het mobiliteitsbudget is gericht op duurzaamheid, (reis)kostenbesparing en CO2 besparing. Het maatschappelijk verantwoord overwegen van vervoersmiddelen welke een medewerker gebruikt, mee nemend dat de medewerker eraan kan verdienen, heeft al bij meerder bedrijven ervoor gezorgd dat de vervoerskosten daalden. (Crom, 2013) Volgens Crom (2013) is dit systeem bij een vijftal proefbedrijven uitgevoerd en heeft het opmerkelijke resultaten opgeleverd. Wanneer voor invoering nog 80% van de medewerkers met de auto naar hun werk kwam, was dat met het mobiliteitsbudget 50%. De andere vervoersmiddelen, namelijk de fiets en het openbaar vervoer, stegen aanzienlijk. In 2013 pleitte Jef van den Berg (Crom, 2013) zelfs voor de vastlegging van dit systeem in de



wet. Zo zouden de medewerkers de keuze (moeten) hebben om de oude situatie te behouden of voor het mobiliteitsbudget te kiezen.

2.1.3 Eigen regie

Zoals uit het onderzoek van Raet (2016) blijkt, is er een sterke groei te zien in de mate van behoefte aan eigen regie onder medewerkers. Medewerkers willen in algemene zin zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Een flexibele vorm van arbeidsvoorwaarden zien de medewerkers van tegenwoordig als oplossing om deze behoefte te vervullen. Zoals al eerder aan bod kwam beschikt 53% van de medewerkers graag over een Individueel Keuzebudget (Raet, 2016). De medewerker ervaart dan eigen regie op het gebied van hun arbeidsvoorwaarden.

Daartegenover blijkt uit onderzoek van Human Capital Group (Bouman, 2012) dat er ook tegenstanders zijn van flexibele vormen binnen arbeidsvoorwaarden. Deze paragraaf behandelt de kanttekeningen van- en succesfactoren bij eigen regie binnen een arbeidsvoorwaardensysteem.

Allereerst zou volgens het onderzoek van Human Capital Group (Bouman, 2012) een arbeidsvoorwaardensysteem met eigen regie de dienstverlening in gevaar kunnen brengen. Niet voor alle sectoren is een dergelijk systeem gebaseerd op eigen regie van medewerkers wenselijk. Dan moet men denken aan sectoren waarbinnen een duidelijke structuur van belang is, bijvoorbeeld gebaseerd op capaciteitsdruk. Binnen de productiesector zijn vele kortlopende deadlines. Bij deze sector is het niet wenselijk dat medewerkers de mogelijkheid krijgen hun werk naar eigen behoefte in te delen en daarmee extra problemen creëren bij het behalen van resultaten. Daarnaast moet vaak het werk fysiek in de fabriek plaats vinden en is het niet mogelijk om op andere plaatsen het werk uit te voeren.

Vanuit organisatie oogpunt is er een belangrijk aandachtspunt te vermelden bij de invoering van een arbeidsvoorwaardensysteem gericht op eigen regie. Dit blijkt uit het artikel van Financieel-Management (2003). Bedrijven blijken vaak de administratieve kosten te onderschatten bij de invoering van een dergelijke mogelijkheid tot eigen regie over de arbeidsvoorwaarden. Om deze arbeidsvoorwaardenbehoeften goed te documenteren is er veel administratie nodig. Alle veranderingen en wensen moeten wettelijk vastgelegd zijn in documenten/contracten. Dit komt in paragraaf 2.2.1 aan de orde. Sommige onderzoekers (Financieel-Management, 2003) denken dat deze kosten te hoog zijn, om rendement op te leveren.

Tot slot beweert professor Barry Schwartz (2004) dat de hoeveelheid aan keuzemogelijkheden verwarring kan veroorzaken. Dit beweert professor Barry Schwartz in "The Paradox of Choice (2004). Sommige medewerkers hebben behoefte aan structuur. Desbetreffende medewerkers zullen die zekerheid (gaan) missen, wanneer ze geacht worden individueel keuzes te maken over hun arbeidsvoorwaarden. Dit wordt door het beloningsonderzoek van NRC (Bakker, 2015) bevestigd. Uit dit onderzoek blijkt dat de respondenten geen keuze aangeven, wanneer ze tussen minder loon tegen meer voordelen kunnen kiezen. Vaak weten de respondenten dan niet wat ze moeten antwoorden.

Volgens verscheidene onderzoeken zijn er bepaalde succesfactoren voor een arbeidsvoorwaardensysteem; een arbeidsvoorwaardensysteem gebaseerd op eigen regie en



flexibiliteit.

Volgens Green, López, Wysock en Kepner (2010) is er een bepaalde manier van leidinggeven van belang in een flexibele werkomgeving. Het leidinggeven moet gebaseerd zijn op vertrouwen. Green et al. (2010) geven aan dat er een wederzijds gevoel van vertrouwen aanwezig moet zijn. Dit is een cruciaal aspect bij een flexibele werkomgeving om het werk optimaal te kunnen uitvoeren. Het stimuleert een medewerker bijvoorbeeld niet als er gecontroleerd wordt op aanwezigheid. De leidinggevende moet er op vertrouwen dat de medewerker zijn/haar werk naar wens uitvoert en de gewenste resultaten zal behalen.

Uit onderzoek van Green et al. (2010) blijkt ook dat contactmomenten kunnen bijdragen bij het optimaal slagen van een flexibele werkomgeving. Deze contactmomenten bevorderen volgens Green et al. (2010) de binding tussen de organisatie, de medewerkers en de leidinggevenden. Bij een flexibele werkomgeving zijn er minder contactmomenten, omdat het de medewerkers en leidinggevenden vrij staat te werken waar en wanneer ze willen. Green et al. (2010) adviseert organisaties om contactmomenten te stimuleren. Er kan geconcludeerd worden dat er behoefte is aan enig persoonlijk contact. Tijdens deze contactmomenten kunnen ze elkaar op de hoogte brengen van de stand van zaken. Om de eigen regie van een medewerker te realiseren is een resultaatgericht management van belang. Dit blijkt uit meerdere onderzoeken, zoals dat van Mello (2007) en Pyöriä (2011). Sturing op output in plaats van input. Net zoals het vertrouwen is het bij de managementstijl van belang dat er gefocust wordt op resultaat in plaats van aanwezigheid (Mello, 2007). De medewerker zal bij een focus op aanwezigheid minder eigen regie ervaren.

De baten van een flexibel arbeidsvoorwaardensysteem zijn moeilijk in geldbedragen uit te drukken (Bakker, 2015). Aantrekkelijk werkgeverschap en tevredenheid van medewerkers zijn belangrijke voordelen van flexibele arbeidsvoorwaardensystemen, blijkt uit verschillende onderzoeken (Bakker, 2015; Bouman, 2012).

Wanneer is volgens onderzoek een dergelijk flexibel arbeidsvoorwaardensysteem zinvol? Uit onderzoek (Financieel-Management, 2003) blijkt dat sommige organisaties, met strakke deadlines en specifieke dienstverlening, minder geschikt zijn voor een arbeidsvoorwaardensysteem gebaseerd op flexibiliteit en eigen regie. Neem hierbij als voorbeeld de productiesector. Echter zijn er bepaalde voorwaarden waarbij een organisatie een arbeidsvoorwaardensysteem kan overwegen dat gebaseerd is op flexibiliteit en eigen regie. De belangrijkste voorwaarden, zijn vertrouwen en een outputgerichte managementstijl. Bij grote dienstverleners van kennis, waar veel digitale activiteiten zijn, is een flexibel arbeidsvoorwaardensysteem sneller in te voeren (Financieel-Management, 2003).

Volgens Langedijk (2001) hebben managers al snel het idee dat de medewerkers bij een arbeidsvoorwaardensysteem, gebaseerd op eigen regie, verlofdagen/-uren gaan kopen en daarmee hun bezetting in het geding komt. Deze gedachte komt volgens Langedijk (2001) voort uit angst. Redenen voor deze angst kunnen een hoge werkdruk, slechte vervangbaarheid en een zogenaamd “stuwmeer” aan verlofdagen zijn. Een “stuwmeer” aan verlofdagen is een overvloed aan verlofdagen die niet meer opgenomen kunnen worden en dus uitbetaald zullen worden. Medewerkers vinden dit over het algemeen niet aantrekkelijk, omdat overuren netto worden uitbetaald.

Huisink (2005) geeft aan dat binnen Achmea deze beredenering niet van toepassing is. Hij geeft aan dat hoger opgeleiden niet meer tijd kopen, bij de lagere functies is dit wel het



geval. Huisink (2005) geeft aan dat salaris ruilen voor arbeidsvoorwaarden de organisatie geld bespaard. Huisink (2005) geeft ook aan dat medewerkers keuzevrijheid als prettig ervaren.

Uiteindelijk kan er geconcludeerd worden dat een dergelijk arbeidsvoorwaardensysteem niet alleen maar voordelen heeft. Per organisatie kan deze behoefte aan een dergelijk arbeidsvoorwaardensysteem verschillen. De literatuur geeft verschillende voor- én nadelen. Daarnaast is de literatuur eensgezind over de succesfactoren, namelijk vertrouwen en de outputgerichte managementstijl.

2.1.4 Binden en boeien

Door de veranderende wereld dankzij bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen, reorganisaties en fusies en wet- en regelgeving zullen organisaties wendbaar moeten zijn en moeten veranderen (Meijers, 2003). Dit zijn belangrijke factoren, maar volgens Meijers (2003) is de krapte op de arbeidsmarkt vrijwel de belangrijkste oorzaak voor de focus van personeel op binden en boeien. Bruel en Colsen (1998) zijn de drijfveren van medewerkers gaan onderzoeken om aan de ene kant talent te kunnen binden en uitstroom te verminderen. Bruel en Colsen (1998) vatten binden en boeien samen als de verbinding die een medewerker voelt met een groep en de individuele ontwikkeling van een medewerker.

Het uiteindelijke doel van binden en boeien is het verminderen van de uitstroom en daarmee de resultaten van de organisatie te verbeteren en (indirecte) kosten te verlagen (Bruel & Colsen, 1998; Theunissen, 2006; Hemminga, 2007).

Bruel en Colsen (1998) geven geen maatregelen voor binden en boeien. Theunissen (2006) en Hemminga (2007) noemen echter wel verschillende maatregelen om medewerkers te binden en te boeien. Eén van die maatregelen richt zich op de arbeidsvoorwaarden. De organisatie moet bij de keuze van een arbeidsvoorwaardensysteem weten wat de behoeften van medewerkers zijn om uitstroom tegen te gaan (Weijers, 2003). De organisatie moet ervoor zorgen dat de arbeidsvoorwaarden marktconform zijn (Hemminga, 2007). Daarnaast geven Hemminga (2007) en Theunissen (2006) aan dat zelfsturing een belangrijk aspect is bij de arbeidsvoorwaarden, omdat de behoefte van een medewerker kan veranderen, net zoals de samenleving aan verandering onderhevig is. Daarnaast zorgt deze zelfsturing voor een hogere mate van betrokkenheid en motivatie. Theunissen (2006) en Hemminga (2007) benadrukken het belang van ontwikkeling om de medewerker te boeien. Het ontwikkelen van personeel zal volgens Theunissen (2006) en Hemminga (2007) medewerkers betrokken houden en de waarde van die persoon laten stijgen.

De literatuur is het er over eens dat een arbeidsvoorwaardensysteem een visie van een organisatie overbrengt. Deze visie moet volgens Theunissen (2006) en Hemminga (2007) in overeenstemming zijn met de visie van medewerkers. Theunissen (2006) en Hemminga (2007) geven aan dat in gesprek gaan met de medewerkers helpt bij het verminderen van verwarring en onzekerheid rondom verwachtingen.

Er kan geconcludeerd worden dat medewerkers eerder bij een organisatie zullen blijven als ze het gevoel hebben goed behandeld te worden door de organisatie. Behoeften van medewerkers kunnen in iedere organisatie verschillen. Het is daarom volgens de literatuur (Bruel & Colsen, 1998; Theunissen, 2006; Hemminga, 2007) van belang om met de



medewerkers in gesprek te blijven. Tijdens deze gesprekken kunnen arbeidsvoorwaarden een belangrijk onderdeel zijn (Bruel & Colsen, 1998; Theunissen, 2006; Hemminga, 2007).

2.2 Welke factoren spelen een rol bij de bepaling van een arbeidsvoorwaardenbeleid?

Er zijn allerlei factoren van toepassing bij de invoering van een arbeidsvoorwaardensysteem. Volgens Dökter (2010) zijn de volgende factoren van toepassing op arbeidsvoorwaarden:

- Wet- en regelgeving.
- Externe markt(ontwikkelingen).
- Interne processen.

Deze onderdelen worden hieronder nader toegelicht.

2.2.1 Wet- en regelgeving.

Het onderwerp arbeidsvoorwaarden heeft betrekking op het arbeidsrecht (Verheugt, 2013). Volgens Verheugt (2013) wordt het arbeidsrecht omschreven als “het geheel van rechtsregels dat betrekking heeft op de arbeidsverhouding (de arbeidsrelatie) van personen die in loondienst werkzaam zijn” (p.15). Dit arbeidsrecht kan gescheiden worden in het privaatrecht en publiekrecht. Oftewel het omvat zowel recht voor werknemers als ambtenaren. Belangrijke onderwerpen uit het arbeidsrecht zijn volgens Verheugt (2013) onder andere (collectieve) arbeidsovereenkomst, arbeidsomstandigheden, collectief overleg, medezeggenschap en staking. Dit betekent dat er wet- en regelgeving van toepassing is op het arbeidsrecht en dus ook op de arbeidsvoorwaarden. Maar in hoeverre heeft een medewerker/werkgever een beslissingsruimte om te bepalen welke arbeidsvoorwaarden worden afgesproken?

In sommige gevallen verbiedt de wetgever om een andere regeling te treffen dan in de wet voorgeschreven staat. Dit wordt dwingend recht genoemd (Verheugt, 2013). Indien er toch een andere regeling wordt aangegaan, is er sprake van nietigheid: “De regeling heeft nooit bestaan”. Een voorbeeld (Verheugt, 2013, p.274): “Als een werkgever en werknemer in een arbeidsovereenkomst afspreken dat de overeenkomst eindigt bij het huwelijk van de werknemer, is een dergelijk beding nietig volgens art. 7:667 lid 7 BW”.

Bij sommige wettelijke bepalingen en regelingen is het mogelijk om hier van af te wijken, het zogenaamd regelend recht (Rendement, 2014).

Hierboven is het recht van toepassing op bepalingen ten nadele van de medewerker. De medewerker wordt in die zin veilig gesteld van bijvoorbeeld uitbuiting door een werkgever (Verheugt, 2013). Over het algemeen kan er volgens Verheugt (2013) wel afgeweken worden van bepalingen als dit ten gunste van de medewerker is. Dit is het uitgangspunt. Dit is een belangrijk punt in dit onderzoek, omdat de eigen regie en flexibiliteit ten gunste van de medewerker wordt gezien.

De allereerste regel (Verheugt, 2013) bij de invoering van arbeidsvoorwaarden is het minimumloon en een minimaal percentage aan vakantietoeslag. Een medewerker heeft recht op een minimaal bedrag aan loon. Dit is vastgelegd in art. 7 lid 1 e.v. Wet minimumloon en vakantiebijslag. Art. 8 lid 1 a Wet minimumloon en vakantiebijslag geeft aan dat het wettelijk minimumloon in 2016 een bedrag van €1.537,20,- per maand bedraagt op basis van een 40-urige werkweek. Het minimaal percentage vakantietoeslag is 8% van het brutosalaris en staat beschreven in art. 15 lid 1 Wet minimumloon en vakantiebijslag. Deze beide regelingen bevatten dwingend recht.



Volgens Verheugt (2013) heeft een medewerker ook recht op een aantal wettelijk vastgelegde vakantiedagen. Dit staat genoteerd in art. 7:634-635 BW (Burgerlijk Wetboek) en bepaalt dat een medewerker recht heeft op vier keer de arbeidsuren per week. Een werkgever mag hiervan afwijken mits het ten gunste van de medewerker is. Ook hier is dwingend recht van toepassing. (Verheugt, 2013)

Naast deze in de wet beschreven regels, heeft een werkgever volgens Verheugt (2013) ook verplichtingen die niet beschreven zijn. De werkgever dient zich dan als goed werkgever te gedragen, volgens art. 7:611 BW. De verplichtingen van een werkgever die niet in de wet vermeldt staan, worden op basis van jurisprudentie gebaseerd.

Uit onderzoek (Nauta & Gründemann, 2005) blijkt dat het aanbieden van flexibele arbeidsvoorwaarden een positieve samenhang heeft met goed werkgeverschap. Hetzelfde onderzoek geeft aan dat uit resultaten blijkt dat opleidingsmogelijkheden, het aanbieden van flexibele arbeidsvoorwaarden, communicatie over organisatieveranderingen en uitdagend werk resulteert in goed werkgeverschap. Dit betekent dat als ERAC een systeem van flexibele arbeidsvoorwaarden invoert, er goed gekeken moet worden naar de opleidingsmogelijkheden in dit systeem en de medewerkers betrokken moeten worden bij de invoering van deze verandering. Zo is de kans groter dat drie belangrijke aspecten van goed werkgeverschap “veilig” gesteld kunnen worden.

ERAC heeft een apart orgaan dat zich richt op alles betreffende kennisdeling, waaronder de opleidingen (ERAC, 2016). Dit orgaan heet de ERAC Academy. Volgens de arbeidsvoorwaarden betaalt de organisatie de opleidingskosten tot een bepaald bedrag. Boven dit bedrag is een opleidingsbeding/cursusovereenkomst van kracht. In deze overeenkomst is een terugbetalingsregeling opgenomen.

2.2.2 Externe markt.

In dit onderzoek wordt er een nadruk gelegd op de ontwikkelingen die gaande zijn in de markt. Hier is aandacht aan besteedt in de inleiding. Deze alinea geeft extra informatie wat betreft ontwikkelingen in de markt gerelateerd aan arbeidsvoorwaardensystemen.

Uit onderzoek van Centraal Beheer Achmea (2011) blijkt dat werkgevers zich in grote getalen zorgen maken over de krapte op de arbeidsmarkt. Zoals in de inleiding al is verteld, is het van belang om personeel te binden en te boeien. Dit betekent dat er een aantrekkingskracht moet zijn vanuit een werkgever naar potentieel personeel. Aandacht voor arbeidsvoorwaarden kan de beslissing van medewerkers beïnvloeden. Andere ontwikkelingen die van toepassing zijn, zijn eerder in de inleiding al benoemt. Echter is het van belang om bewust te zijn van de mate van invloed die ontwikkelingen hebben op het arbeidsvoorwaardenbeleid (Dökter, 2010).

Een maatschappelijke ontwikkeling die interessant is, heeft betrekking op de veranderende arbeidsrelatie tussen werkgevers/bestuurders en medewerkers. Tegenwoordig accepteren medewerkers niet dat er een uitermate grote kloof zit in beloning tussen de medewerkers en de bestuurders. Er is in het verleden meerdere keren schande gesproken van té grote beloningen voor bestuurders. Hier hebben die organisaties problemen mee gekregen. Tegenwoordig zijn de bestuurders/werkgevers hier voorzichtiger in. (Dökter, 2010)

Volgens het vakblad HR Rendement (2016) is er nog iets apart aan de hand met arbeidsvoorwaardensystemen. Een opmerkelijke ontwikkeling is dat de overheid gaat starten met de mogelijkheid om vakantiedagen/verlofdagen te delen met medewerkers. Een medewerker die in een bepaalde periode mantelzorgtaken heeft, kan daarmee extra



verlofdagen/-uren krijgen van collega's die hier minder (tot geen) gebruik van maken. De reden voor dit experiment is het feit dat het Sociaal Cultureel Planbureau een rapport heeft uitgebracht (HR Rendement, 2016), waarin staat dat werkende mantelzorgers 30% van zijn vakantiedagen inzet voor zijn zorgtaken. Terwijl wettelijk gezien een aantal vakantiedagen bedoeld zijn om de gezondheid van de medewerkers te waarborgen. Als een medewerker zijn vakantiedagen moet gebruiken om mantelzorgwerkzaamheden uit te voeren, is dit niet bevorderend t.o.v. zijn/haar gezondheid. Deze mogelijkheid wordt verder ontwikkeld voor de Rijksoverheid. Een nieuwe manier van omgang met arbeidsvoorwaarden is hiermee wellicht aangebroken, het delen van arbeidsvoorwaarden.

2.2.3 Interne processen.

Volgens Thierry (2002) hebben een drietal aspecten binnen de interne (bedrijfs)processen een rol bij de bepaling/keuze van een arbeidsvoorwaardenbeleid.

Het eerste aspect heeft betrekking op de vergelijkbaarheid van de beloning, in relatie tot het bedrijfsbeleid, de visie/missie van de organisatie en het bedrijfsplan.

De missie en visie van ERAC (2016) is als volgt geformuleerd;

- *Onze missie*
“De kern van onze missie is regionale ontwikkeling in de Europese context. ERAC adviseert en begeleidt overheden, kennisinstellingen en bedrijven bij het realiseren van hun economische en maatschappelijke doelen.”
- *Onze visie: ontwikkelen + interactie = impact*
“Wij werken aan ontwikkeling met impact op de samenleving. Impact die vaak begint met een innovatief idee en waar kennis, kunde en middelen van verschillende partijen nodig zijn om gerealiseerd te kunnen worden. Door het scheppen van de juiste (rand)voorwaarden, het vinden van de juiste projectpartners en het aanboren van de juiste bronnen helpen wij bij dit proces. Zo kunt u zich richten op ontwikkeling en interactie, waarbij het resultaat meer is dan de som der delen: échte impact!”

Ten tweede moet volgens Thierry (2002) de beloning passend zijn bij de doelstellingen van stafafdelingen, zoals Human Resource Management (HRM). Het is van belang dat er een integraal management wordt gehanteerd om gezamenlijk dezelfde doelstellingen te behalen bij het gekozen beleid.

Als laatste aspect moet volgens Thierry (2002) beloning niet alleen als materiële beloning gezien worden. Aspecten als erkenning, opleidingsmogelijkheden, het krijgen van verantwoordelijkheden en keuzemogelijkheden moeten niet onderschat worden. Thierry (2002) noemt deze drie aspecten samengevat 'strategisch belonen'.

Nu duidelijk is dat stafafdelingen, zoals HRM, een belangrijke rol hebben bij het strategisch belonen binnen een organisatie, is het van belang te weten welke rol HRM dan vervolgens in moet nemen.

2.3 Welke rol heeft HR bij het arbeidsvoorwaardensysteem?

Uit het Nationaal Beloningsonderzoek (Ardic, 2013) blijkt dat HR verschillend wordt gewaardeerd in de verantwoordelijkheid binnen een organisatie betreffende arbeidsvoorwaarden. Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan dat HR een adviserende rol heeft bij het arbeidsvoorwaardenbeleid. Een kwart geeft de voorkeur aan om de volledige verantwoordelijkheid over het arbeidsvoorwaardenbeleid te vergen, omdat HR



inzicht heeft in de positie op de arbeidsmarkt en de bewaking hiervan. HR neemt hierbij ook een strategische rol in. Opvallend uit dit onderzoek was het feit dat geen van de respondenten aan gaf HR alleen een ondersteunende rol zou hebben bij het arbeidsvoorwaardenbeleid.

Hieruit kan opgemerkt worden dat HR een groeiende verantwoordelijkheid krijgt over bijvoorbeeld aspecten zoals arbeidsvoorwaarden. HR wordt steeds meer als businesspartner gezien op tactisch- en strategisch niveau. HR vervult daarnaast ook de operationele zaken van arbeidsvoorwaarden, zoals in het verleden al vaak het geval was.

De conclusie is een verschil over de wijze waarop HR verantwoordelijk geacht moet worden voor de arbeidsvoorwaarden. HR heeft een groeiende rol om adviserend te kijken naar arbeidsvoorwaarden, maar dit wordt momenteel door ongeveer de helft van de respondenten ook daadwerkelijk ervaren/uitgevoerd. Dit onderzoek/rapport kan daarmee beschouwd worden als een aanzet voor het advies over het arbeidsvoorwaardensysteem.



2.4 Welke conclusies levert de literatuur?

De literatuur is het er over eens dat er steeds meer gebruik gemaakt wordt van een flexibel arbeidsvoorwaardensysteem. Waar de literatuur geen informatie over geeft, zijn de harde cijfers van kostenbesparing/winstgevendheid of kostenneutraliteit bij een flexibel arbeidsvoorwaardensysteem. Daar zijn geen/weinig harde cijfers over te vinden. Dit blijft een zwak punt en moeilijk te bewijzen. Wel is de literatuur, waaronder professor Huisink (2005), het erover eens dat flexibele arbeidsvoorwaarden positief effect hebben op de mate van aantrekkelijkheid voor een werkgever, de tevredenheid van medewerkers en een betere balans tussen werk en privé realiseert.

De literatuur (Schwartz, 2004) geeft aan dat er bij een arbeidsvoorwaardensysteem, gebaseerd op eigen regie, twee succesfactoren zijn, namelijk vertrouwen en een resultaatgerichte managementstijl. Dit onderzoek zal uitwijzen of de medewerkers van ERAC dit ook als belangrijke succesfactor zien en of het huidige arbeidsvoorwaardensysteem naar hun behoefte voldoet.

Daarnaast zal dit onderzoek rekening houden met de kans dat mensen een negatieve associatie hebben met eigen regie en flexibiliteit door bijvoorbeeld keuzeverwarring en de behoefte aan zekerheid. (Schwartz, 2004)

Dökter (2010) geeft drie factoren die van invloed zijn op het arbeidsvoorwaardenbeleid. Bij hem komt echter niet de behoefte van medewerkers aan bod. In dit rapport wordt hier een belangrijke waarde aan gehecht. Uit andere onderzoeken blijkt ook dat dit heel belangrijk is. Medewerkers willen gehoord worden, dit is positief voor de tevredenheid over de organisatie. Erkenning wordt gezien als een belangrijke behoefte van medewerkers. (Gieles, 2008) De andere drie aspecten, waar Dökter het over heeft, komen daarnaast ook terug in het interview. Ook Nauta en Gründemann (2005) geven aan dat communicatie over organisatieveranderingen kan bijdragen aan werkgeverschap (paragraaf 2.2.1: wet- en regelgeving). Een onderdeel van de communicatie over gedragsveranderingen is het betrekken van deze medewerkers bij de veranderingsmogelijkheid en de wenselijke invulling hieraan.

Huisink (2005) geeft aan dat mensen keuzevrijheid als prettig ervaren. Er zijn echter ook professionals die denken dat medewerkers niet té veel keuzemogelijkheden moeten hebben, omdat dat het maken van keuzes bemoeilijkt. Dit beweert professor Barry Schwartz in "The Paradox of Choice (2004). Deze overdaad aan keuzes zou negatieve invloed kunnen hebben op onze geestelijke en emotionele welzijn. Keuzes beperken zal bijdragen bij het gevoel van medewerkers de juiste keuze te hebben gemaakt.

De toepassing van een bepaald arbeidsvoorwaardensysteem blijkt per organisatie te verschillen. Volgens Langedijk (2001) is opleidingsniveau een factor en volgens Bouman (2012) is de sector doorslaggevend of een flexibel arbeidsvoorwaardensysteem (capaciteits)problemen op kan leveren.

Zoals al eerder in paragraaf 2.1.4 is vermeld is het aanpassen van het arbeidsvoorwaardensysteem aan de behoeften van medewerkers van belang om de medewerkers te binden en te boeien (Bruel en Colsen, 1998). Door de krapte op de arbeidsmarkt zullen organisaties het arbeidsvoorwaardensysteem moeten aanpassen aan de behoeften van medewerkers om concurrentie en uitstroom te verminderen. De essentie is



het gevoel bij medewerkers te creëren goed behandeld te worden (Hemminga, 2006; Theunissen, 2007). Door met medewerkers in gesprek te gaan zullen behoeften op het gebied van arbeidsvoorwaarden in kaart gebracht kunnen worden (Hemminga, 2006; Theunissen, 2007).

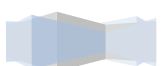
Over het algemeen is de literatuur (Ardic, 2013) het er over eens dat HR een rol in moet nemen bij onderwerpen omtrent arbeidsvoorwaarden. Deze rol richt zich steeds meer op het tactische- en strategische niveau, naast het operationele niveau. HR in de rol van Businesspartner.

3. Conceptueel model

Hieronder is schematisch het conceptueel model te zien, wat de basis vormt voor dit onderzoek.



De medewerkers van ERAC geven hun mening over het huidige arbeidsvoorwaardensysteem. De resultaten uit het onderzoek zullen inzicht geven in de ervaringen op het gebied van flexibiliteit, eigen regie en binden en boeien. Dit zijn ontwikkelingen die volgens verscheidene literatuur merkbaar zijn in de arbeidsmarkt. De literatuur geeft aan dat het van belang is om op deze ontwikkelingen in te spelen als organisatie. Tevens geeft de literatuur aan dat in gesprek gaan met medewerkers helpt bij het binden en boeien van personeel. De medewerkers van ERAC worden geïnterviewd om het belang van deze ontwikkelingen te achterhalen en aan te kunnen tonen in hoeverre de medewerkers tevreden zijn over deze ontwikkelingen met betrekking tot het huidige arbeidsvoorwaardensysteem van ERAC. In het huidige arbeidsvoorwaardensysteem is in zekere mate flexibiliteit en eigen regie verwerkt. Naar aanleiding van de resultaten kunnen verbetervoorstellen worden geformuleerd om aan te sluiten bij het praktijkdoel van dit onderzoek.



4. Methodische verantwoording

Dit hoofdstuk staat in het teken van de beschrijving over de uitvoering van het praktijkonderzoek. Hoe is toegewerkt naar een valide, betrouwbaar en generaliseerbaar onderzoek? (Verhoeven, 2011)

4.1 Type onderzoek

Allereerst heeft er een vooronderzoek plaatsgevonden om inzicht te krijgen in de ervaringen van andere organisaties met bepaalde arbeidsvoorwaardensystemen. Wat zijn hun ervaringen/hoe geven die organisaties invulling aan deze systemen? Door dit vooronderzoek wordt de onderzoeker op mogelijkheden gewezen en heeft hij inzicht in bepaalde factoren die van belang kunnen zijn bij de keuze voor een mogelijk arbeidsvoorwaardensysteem. Dit vooronderzoek staat beschreven in de inleiding en het theoretisch kader van dit rapport. Het vooronderzoek heeft ervoor gezorgd dat dit onderzoek zich richt op twee centraal gestelde ontwikkelingen, namelijk eigen regie en flexibiliteit.

Het centrale onderzoek wordt bij de medewerkers van ERAC uitgevoerd. Dit door middel van een semigestructureerd kwalitatief onderzoek (Verhoeven, 2011). Kwantitatief onderzoek is volgens Verhoeven (2011) onderzoek waarbij er gesloten vragen gesteld worden en bestaat het resultaat uit cijfers. Bij kwalitatief onderzoek bestaat het resultaat volgens Verhoeven (2011) niet uit cijfers. Het onderzoek wordt daarmee niet uitgevoerd door middel van een enquête, maar, zoals bij dit onderzoek, gebaseerd op interviews.

Dit onderzoek is gericht op de mening van medewerkers over het huidige arbeidsvoorwaardensysteem. Deze mening is subjectief. Het is daarom van belang dat er met de medewerkers persoonlijk gesproken wordt, om door te kunnen vragen over opvallende zaken. Ook is er gekozen voor kwalitatief onderzoek, door middel van interviews, om een verdiepingsslag aan te brengen in de te verkrijgen antwoorden van de respondenten.

4.2 Procedure en respondenten

Hieronder wordt de onderzoekspopulatie (Verhoeven, 2011) beschreven. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de inhoudelijke- en de geografische onderzoekspopulatie;

- Inhoudelijke onderzoekspopulatie: Het onderzoek betreft de gehele organisatie, omdat alle medewerkers van ERAC met arbeidsvoorwaarden in contact komen. Met alle medewerkers worden afspraken betreffende de arbeidsvoorwaarden gemaakt. Dit betekent dat met de interviews een zo redelijk mogelijke vertegenwoordiging, met afspiegeling van de organisatie, wordt gerealiseerd. Dit betreft 54 medewerkers, met in totaal 47 fte (fulltime-equivalent).
De interviews zijn in november 2016 uitgevoerd. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen opleidingsniveaus, want (bijna) iedereen in dienst van ERAC is hoog opgeleid. Op enkele uitzonderingen is iedereen HBO- of universitair geschoold.
- Geografische onderzoekspopulatie: Het onderzoek maakt geen onderscheid tussen adviseurs die gedetacheerd zijn of niet. ERAC wil gedetacheerden hetzelfde behandelen als de adviseurs die werkzaam zijn op het hoofdkantoor. Het hoofdkantoor van ERAC is gevestigd in 's-Hertogenbosch. Gedetacheerden zijn onder andere werkzaam bij opdrachtgevers in Arnhem (Team Gelderland) en Eindhoven (Team Stimulus).
De organisatie opereert in de zakelijke dienstverlening en is onderdeel van het MKB (midden- en kleinbedrijf).



Hieronder staat schematisch de onderzoekspopulatie weergegeven.

Man	Vrouw	Functie
12	2	Senior adviseur
10	6	Adviseur
2	2	Medior adviseur
5	2	Junior adviseur
2	0	Directie
31	12	Totaal: 43

Man	Vrouw	Functie
1	10	Bedrijfsbureau*
		Totaal: 11

*Het bedrijfsbureau is een verzamelnaam voor onder andere het secretariaat, de personeelsfunctionaris, (loon)administratie enz.

Om in de respondentengroep een goede afspiegeling van de werkelijke verdeling in de organisatie te realiseren, worden de verschillende functies naar rato geïnterviewd. Per vijf medewerkers zal er één interview worden gehouden, omhoog of omlaag afgerond. De 54 medewerkers zijn gedeeld door vijf, omdat er vijf functiegroepen kunnen worden gezien binnen de organisatie die van toepassing zijn op het onderzoek. Dit om een goede afspiegeling van de populatie binnen ERAC te weergeven.

Gezien het aantal aandeelhouders en managementleden in de functie senior adviseur, valt dit aantal interviews lager uit. Zij worden niet meegenomen in het onderzoek, gezien de dubbele rol in de organisatie. Er kunnen dan meerdere belangen gaan spelen bij de beantwoording van vragen. Om dit te voorkomen worden zij, met instemming van deze personen, niet meegenomen in het onderzoek. Bij het advies kunnen de meningen van de directeuren van belang zijn om input te krijgen over mogelijkheden voor veranderingen, in praktische- en financiële zin. Bij dit onderzoek worden zij als opdrachtgever gezien, in samenhang met de HR adviseur. De HR medewerker, die bij het bedrijfsbureau hoort, wordt ook niet meegenomen in het onderzoek, om dezelfde reden.

Zo komen er 10 interviews naar voren wat voldoende informatie geeft om input te krijgen voor een mogelijk advies. Hierbij is rekening gehouden met vertegenwoordiging van gedetacheerden en de man/vrouw verhouding. In dit document worden de respondenten anoniem beschreven. Hieronder zijn het aantal interviews vermeld per functiegroep:

- Senior Adviseur: 2 interviews.
- Adviseur: 3 interviews.
- Medior adviseur: 1 interview.
- Junior adviseur: 1 interview.
- Bedrijfsbureau: 2 interviews.
- Totaal: 9 interviews.

Hierdoor zijn alle functies vertegenwoordigd in de steekproef en is het onderzoek representatief. Er is gebruik gemaakt van een doelgerichte steekproef (Verhoeven, 2011). Er zijn namelijk vooraf personen geselecteerd op bepaalde kenmerken, zoals functie. Er wordt in dit onderzoek geen onderscheid gemaakt in geslacht, naast het bewustzijn van vertegenwoordiging van het vrouwelijke geslacht in interviews. Het onderscheid in resultaten tussen geslacht wordt niet belangrijk geacht. De ontwikkelingen worden over de gehele populatie binnen de maatschappij opgemerkt (Dökter, 2010). Het onderzoek richt zich



daarom ook op de gehele populatie.

Om de respons zo veel mogelijk te vergroten, worden de medewerkers persoonlijk aangesproken of er interesse is in een interview. Hierbij wordt ingegaan op de voordelen voor de medewerkers en wordt de inleiding pakkend en enthousiast beschreven. Zie bijlage 3 voor de inleidende mail.

Er is gebruik gemaakt van een semigestructureerd interview. Dit is een interview waarbij de vragen en antwoorden nog niet vastliggen, maar zijn er wel topics opgesteld. (Verhoeven, 2011) Dit interview is het meest passend bij dit onderzoek, omdat belangrijk wordt gevonden dat de medewerkers enigszins de eigen regie ervaren bij het interview. De medewerkers kunnen zich van tevoren, dankzij de inleidende mail, voorbereiden op het gesprek. De medewerkers krijgen de mogelijkheid zelf te bepalen welke invulling ze geven aan de verschillende onderwerpen. De topiclijst is tot stand gekomen door middel van een intern onderzoek naar de aangeboden arbeidsvoorwaarden binnen ERAC en een multidisciplinaire gesprek. Tijdens dit gesprek is de noodzaak van bepaalde arbeidsvoorwaarden besproken.

4.3 Meetinstrumenten

De inleidende mail die naar de respondenten is verstuurd op 2 november 2016 is weergegeven in bijlage 3. Daarnaast is in bijlage 4 de topiclijst opgenomen. Deze topiclijst heeft sturing aan de interviews gegeven. In de topiclijst zijn standaard vragen geformuleerd, deze vragen staan aan de basis van het gesprek. Er wordt op deze aspecten doorgevraagd om diepgang te krijgen en bepaalde aspecten te verduidelijken. Verder is het aan de respondent om te bepalen welke focus iedere topic krijgt. De interviews spelen zich af op een afgeschermd, rustige plek.

4.4 Analyses van de resultaten

Voor de analyse van dit rapport zijn verschillende procedures gebruikt (Verhoeven, 2011), namelijk;

- De interviews zijn uitgeschreven in transcripten (zie bijlage 5).
- Deze transcripten zijn gecodeerd. (zie bijlage 6 en 7)
- Door te luisteren, samenvatten en doorvragen tijdens de interviews zijn er patronen kenbaar gemaakt. (Interviewer als instrument) Door samen te vatten zijn interpretaties gecontroleerd.
- Om een goed resultatenoverzicht te weergeven zijn de interviews uitgeschreven in transcripten. In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van verschillende analysestappen, namelijk open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. In bijlage 6 is de analysestap 'open- en axiaal coderen' (Verhoeven, 2011) opgenomen, te zien in dat schema. In bijlage 7 is de codeboom te vinden, ter onderbouwing van de resultaten.

4.5 Betrouwbaarheid

Volgens Verhoeven (2011) betekent betrouwbaarheid een gelijke uitkomst bij het herhalen van een onderzoek met zo min mogelijk toevalligheden.

Om de betrouwbaarheid te vergroten is er gebruik gemaakt van een topiclijst. (zie bijlage 4) Dit maakt herhaling van de interviews mogelijk (Verhoeven, 2011). Er is gebruik gemaakt van deductieve data-analyse. Dit betekent dat er van tevoren al thema's opgesteld zijn, die tijdens het interview aan bod komen. Bij het interview is gebruik gemaakt van een hulpmiddel om alle vooraf opgestelde topics aan de orde te laten komen tijdens het gesprek. Deze staan



in een bepaalde volgorde om het gesprek logisch op te bouwen. Door dit hulpmiddel komen alle thema's aan bod. Dan is het aan de respondent om te beslissen hier verder op in te gaan.

4.6 Validiteit

Validiteit is volgens Verhoeven (2011) de mate waarin het onderzoek is blootgesteld aan systematische fouten. Wordt er daadwerkelijk gemeten wat er gemeten moet worden?

Ten eerste is bij de respondenten aangegeven dat er vertrouwelijk met de informatie om wordt gegaan en de interviews naar de opdrachtgever anoniem zijn. De opdrachtgever heeft geen toegang tot de uitgeschreven transcripten. Dit vergroot de kans dat de respondenten openlijk spreken. Daarnaast zijn de transcripten ter goedkeuring bij desbetreffende respondent voorgelegd.

Ook is er gebruik gemaakt van een pilot topiclijst, die is besproken met een medewerker. De topiclijst is daarna aangepast waarbij onduidelijkheden waren verminderd.

Tot slot is de gegeven definitie van flexibiliteit en eigen regie voorgelegd om onduidelijkheden in begripsvorming te verminderen.



5. Resultaten

Dit hoofdstuk gaat in op de overeenkomstige-, de verschillende- en de opvallende resultaten. Er zijn negen interviews gevoerd onder de medewerkers van ERAC. Deze weergegeven resultaten zijn gebaseerd op de antwoorden uit de interviews. Per deelvraag worden de resultaten weergegeven om uiteindelijk de hoofdvraag, namelijk 'Welke factoren zijn volgens de medewerkers van ERAC van invloed op het huidige arbeidsvoorwaardensysteem?' te beantwoorden.

5.1 In welke mate komt het huidige arbeidsvoorwaardensysteem tegemoet aan de behoefte van de medewerkers?

In bijlage 7 is de codeboom (Verhoeven, 2011) te vinden, ter onderbouwing van de onderstaande resultaten. Na ieder aspect wordt dit resultaat beargumenteerd aan de hand van minimaal twee citaten uit de interviews van respondenten.

5.1.1 Positieve overeenkomstige resultaten

Er zijn een aantal overeenkomsten te benoemen die de medewerkers van ERAC als positief ervaren aan het huidige arbeidsvoorwaardensysteem op het gebied van flexibiliteit en eigen regie. Deze punten worden hieronder opgesomd en nader toegelicht;

Gehechte waarde eigen regie en flexibiliteit

Alle respondenten geven aan veel waarde te hechten aan eigen regie en flexibiliteit. Zoals te zien is hieronder, geven respondent één en twee aan het belangrijk te vinden om eigen regie en flexibiliteit te hebben in hun werk. Alle respondenten geven dit aan.

"Ja, ik vind dat belangrijk om te hebben. Een baan neemt zo ontzettend veel tijd in beslag" (Respondent 1)

"Ik hecht heel veel waarde aan eigen regie en flexibiliteit. Ik weet niet of dat dan ook meteen arbeidsvoorwaarden zijn, maar ik vind gewoon dat als je goede adviseurs wilt hebben, je ze de benodigde vrijheid moet geven om een aantal zaken te kunnen ontwikkelen en zelf te ontdekken en daarbij ook eigen verantwoordelijkheid te laten nemen. Als je mensen niet een bepaalde regie of vrijheid geeft om bepaalde zaken te ontwikkelen op hun vakgebied, dan gaan ze daar ook geen verantwoordelijkheid over nemen." (Respondent 2)



Mate eigen regie en flexibiliteit in verlof

Alle respondenten geven aan de verlofregeling een goede arbeidsvoorwaarde te vinden. Ze geven aan dat dit voldoet aan de behoefte van de respondenten. De medewerkers van ERAC geven aan positief te zijn tegenover de mogelijkheid om extra verlofdagen bij te kunnen kopen, terwijl de meeste respondenten aangeven hier echter weinig gebruik van te maken. Daarnaast geven de meeste respondenten aan het fijn te vinden verlofdagen naar eigen behoefte in te kunnen vullen en te kunnen plannen. Ook als het gaat om calamiteiten en/of zorgverlof.

"Als ik om me heen kijk wordt er altijd een oplossing bedacht. Daar is de organisatie heel meegaand in."
(Respondent 4)

"Ik heb nooit belemmeringen ervaren om verlof op te nemen." (Respondent 6)

"Je komt elkaar tegemoet en zo werken wij in principe. En als het echt niet anders kan, proberen we een andere oplossing te vinden." (Respondent 8)

Waarde flexibele begin- en eindtijden

De respondenten geven aan het fijn te vinden dat er flexibele begin- en eindtijden zijn. Alle respondenten zien dit als een positieve arbeidsvoorwaarde. Hierbij geven de meeste respondenten aan dat deze arbeidsvoorwaarde de balans tussen werk en privé verbetert. De respondenten geven aan dat deze mogelijkheid en flexibiliteit in de arbeidsvoorwaarde helpt bij het vinden van een goede balans tussen werk en privé.

"Dat vind ik een hele mooie eerste stap." (Respondent 1)

"Ja daar maak ik altijd gebruik van. Dat vind ik fijn aan de flexibiliteit" (Respondent 4)

Daarnaast geven alle respondenten aan het prettig te vinden dat er de mogelijkheid is gebruik te kunnen maken van flexibele werkplekken. Ondanks dat de respondenten aangeven hier zelf geen gebruik van te maken, vinden ze het een goed initiatief, dat bijdraagt aan de verbetering van de werk-privébalans.

"Ik maak er geen gebruik van, maar ik vind het wel goed dat we die hebben. Vooral voor de mensen die in die regio wonen. Dat ze gemakkelijk daar kunnen werken." (Respondent 5)

"Dat is voor mij wel minder relevant, maar ik denk wel dat het goed is dat daar ook mensen hun plek kunnen vinden. Het scheelt gewoon reistijd, je kunt het efficiënter inzetten." (Respondent 7)

Dit zijn de resultaten met positieve reacties die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Uit het onderzoek is ook gebleken dat het huidige arbeidsvoorwaardensysteem negatieve overeenkomsten kent bij de respondenten. Deze negatieve overeenkomsten worden in de paragraaf 5.2 benadrukt.



5.1.2 Verschillen in resultaten

Uit de interviews zijn ook verschillen in resultaten op te maken. Over deze aspecten zijn de meningen verdeeld. Onderstaande resultaten zijn niet positief en niet negatief te beoordelen. Vandaar dat er bij de quotes een positief en negatief antwoord is vermeld.

Eigen regie en flexibiliteit in werkverdeling

De respondenten hebben zich uitgelaten over de mate van flexibiliteit en eigen regie op het gebied van hun werkverdeling. Hier wordt verschillend op gereageerd. Sommige respondenten geven aan positief te zijn, terwijl andere respondenten dit negatief ervaren.

Allereerst een tweetal quotes van respondenten die aangeven tevreden te zijn met de zelfstandigheid op het gebied van hun werkverdeling.

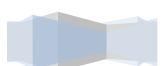
"Ik heb het in eerste instantie gewoon over de werkvloer. Over het zelf bepalen hoe je agenda eruit ziet; wanneer je op gesprek gaat etc. Dat geldt voor mij waarschijnlijk iets anders dan voor anderen. Als je hier als junior binnen komt is dat wat anders denk ik. En als je als een soort zijinstromer binnenkomt, want ik kom natuurlijk al uit een bepaalde markt. Dus ik krijg ook wel die vrijheid om mezelf te ontwikkelen, om met voorstellen te komen of bepaalde dingen uit te zoeken." (Respondent 2)

"Je bent heel zelfstandig bezig en dat is heel fijn. En tijdens overleg zeg je wat er is afgehandeld en wat er loopt. Prima. Uiteindelijk is leidinggevende wel verantwoordelijk." (Respondent 8)

Daarnaast zijn er ook enkele respondenten die bij de werkverdeling refereren naar een hoge werkdruk. Deze respondenten geven aan door de hoge werkdruk een verminderde eigen regie en flexibiliteit op het gebied van de werkverdeling te ervaren.

"Ik heb alleen de laatste tijd wel het idee dat ik, en dan praat ik niet alleen voor mezelf maar ook voor anderen, dat de druk hoog is. Dat er veel van medewerkers wordt verwacht. En dat een hoge werkdruk soms eigenlijk ook wel een stukje als normaal wordt ervaren. Dat het bij onze bedrijfstak hoort. Dan merk ik wel dat het heel lastig is om daar invulling aan te geven. Ik vind het helemaal niet erg om een keer over te werken, maar ik merk wel dat het een soort van structureel wordt. Zeker met de reistijd die erbij komt kijken." (Respondent 3)

"Ik heb nu denk ik al 40 uur gewerkt en het is nog ochtend. Dus als ik strikt genomen mijn uren netjes schrijf zou ik nu niet kunnen zeggen ik ga om 15.00 uur weg vanmiddag. Dan word je wel een beetje aangekeken. Dus de regie in met name de uren. Er wordt ook niet geacht om te compenseren. Je wordt geacht elke dag 8 uur aanwezig te zijn. Dat maakt het heel rigide." (Respondent 5)



Ontwikkelingsmogelijkheden

Op het gebied van de ontwikkelingsmogelijkheden zijn verschillen in resultaten op te merken. Zoals uit de codeboom in bijlage 7 blijkt, is er gehoor naar individuele behoefte, maar geven de respondenten ook aan zelf initiatief te moeten nemen.

"Dit komt aan de orde met de POP gesprekken. Dat vindt wel altijd in samenspraak plaats, maar dit is wel heel aanbod geboden natuurlijk. Ik heb het bijvoorbeeld tijdens het POP gesprek gehad over welke cursus(sen) ik zou willen doen. Maar dan wordt het wel heel belangrijk gevonden dat andere mensen eraan deel kunnen nemen. Dat andere mensen er ook interesse in hebben." (Respondent 1)

"Je hebt daar wel inspraak in wat je wil. En misschien komt dat ook wel heel hoog naar voren, als je het over kennisdeling hebt. Maar minder op het gebied van eigen regie." (Respondent 7)

"Ik heb dat altijd als positief ervaren. Ik heb daar ook wel eens gebruik van gemaakt. Het kan zijn dat het budget voor het bedrijfsbureau wat lager is dan voor de adviseurs, maar als jij perse iets wilt doen, kun je dat aangeven en als zij daar het voordeel van inzien wordt dit altijd wel goedgekeurd. Ik heb daar geen nare ervaringen mee." (Respondent 8)

Totaal flexibel arbeidsvoorwaardensysteem

Op dit laatste onderwerp wordt verdeeld gereageerd. Er zijn drie soorten reacties te onderscheiden op de vraag behoefte te hebben aan een totaal flexibel arbeidsvoorwaardensysteem, namelijk:

"Ik denk dat ik dat heel verwarrend vind, heel onzeker van wordt. Dus dat daar de regie bij de werkgever ligt, vind ik eigenlijk wel prettig." (Respondent 3)

"Ik kan me voorstellen dat een werkgever ook wel een structuur wilt aanbrengen. Je wilt dat mensen toch cursussen blijven volgen, toch opgeleid blijven. Je moet wel bepaalde randvoorwaarden stellen. Ook voor vrije dagen, dan wil je ook dat mensen een minimum opnemen." (Respondent 7)

"Ja groot fan van. Ik heb een aantal vrienden van mij die ergens werken en een vast salaris hebben, vakantiedagen en daarnaast een budget waaraan je vakantiedagen en scholing die normaal gesproken een werkgever niet betaald, kunt besteden. Wat jij wilt!" (Respondent 5)

Op te merken is dat er veel verschil is in opvattingen over een flexibel arbeidsvoorwaardensysteem. Sommige respondenten zien een flexibel arbeidsvoorwaardensysteem als verwarrend, anderen zien dit als een groot voordeel en sommige respondenten twijfelen. In hoofdstuk 6 wordt hier dieper op ingegaan.



5.2 Welke belemmeringen ervaren de medewerkers van ERAC op het gebied van het huidige arbeidsvoorwaardensysteem?

Deze paragraaf gaat dieper in op de ervaren belemmeringen met het huidige arbeidsvoorwaardensysteem op het gebied van eigen regie en flexibiliteit. De resultaten zijn mede gebaseerd op eerder beschreven citaten van respondenten, uit de interviews voor dit onderzoek.

5.2.1 Thuiswerkprotocol

Allereerst geven de respondenten aan belemmeringen te ervaren rondom het protocol thuiswerken van ERAC. De respondenten geven aan dit protocol ouderwets te vinden en vanuit een controle gedachte ingestoken wordt. De respondenten die ver moeten reizen, geven aan een verminderde efficiëntie te ervaren in hun werk. Daarnaast geven die respondenten aan de reistijden als belasting te zien, wanneer ze individueel aan een opdracht moeten werken en daar volle concentratie voor nodig hebben. Hieronder enkele quotes van respondenten die belemmeringen ervaren op het gebied van het thuiswerkprotocol.

"Volgens mij is het gewoon control. Dat is gewoon een cultuurtrekje, een cultuurtrekje die niet meer bij de tijdsgeest past." (Respondent 2)

"Maar zeker als je iets geconcentreerd moet doen en als je dat thuis beter kan, dan moet die mogelijkheid er zeker zijn. En dat je daar grenzen aan stelt snap ik wel. Dat je minimaal 1 of 2 keer per week aanwezig bent op kantoor om de collegialiteit te behouden. Maar wij mogen dat best wel wat meer loslaten, eigen verantwoordelijkheden geven." (Respondent 4)

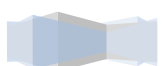
"Ja ik wil zelf bepalen of ik thuis werk ja of nee, en er is een teamleider om je daar een beetje in te weerhouden heel veel thuis te werken. En dan moet je die persoon ook echt aanspreken als dat zo is. Voor de rest vertrouw je de mensen, vertrouw je erop dat ze het werk af hebben en ze snappen zelf wel of ze op kantoor moeten zijn ja of nee. En dat is de rol van de teamleider. Ze staan wel thuiswerken toe, maar onder zulke strenge voorwaarden dat het ontmoedigd wordt." (Respondent 5)

5.2.2 Mobiliteit

Gezien de mobiliteit geven de respondenten twee punten aan die ze ervaren als een belemmering. Dit betreft de maximale reiskostenvergoeding en de flexibiliteit bij het aangaan van een leaseregeling.

Allereerst is er commotie over de maximale reiskostenvergoeding. Verscheidene respondenten geven aan dat deze maximering van reiskostenvergoeding verwarring veroorzaakt. De respondenten geven aan een tweedeling in bedrijfsvisie op het gebied van mobiliteit te ervaren.

"Enerzijds wil ERAC mensen uit het hele land aanspreken, anderzijds word je door deze maximering gestimuleerd om dicht bij het werk te gaan wonen." (Respondent 1)



Het hebben van een maximale reiskostenvergoeding komt volgens sommige respondenten niet ten goede aan het imago flexibele huisvesting te stimuleren.

"Mobiliteit is iets wat je goed mee kan nemen in de arbeidsvoorwaarden. Dit wordt nu regelingsgebonden ingestoken. Bijvoorbeeld dat de kilometertoeslag omlaag gebracht wordt naar mate je langer bij de organisatie werkt. Dat vind ik raar." (Respondent 1)

"En gezien woon-werkverkeer is het vanaf het tweede jaar een stuk lager. Nog lager gemaximeerd. Het eerste jaar is het ook gemaximeerd, maar dan hoger. Dan denk ik ja, ik snap het uitgangspunt. Het uitgangspunt was dat we mensen ook willen stimuleren om dichterbij hun werk te gaan wonen, maar het past eigenlijk niet meer bij de opdrachten die er nu zijn." (Respondent 7)

Verscheidene respondenten hebben opmerkingen over de leaseregeling. Er kan volgens sommige respondenten niet gemakkelijk gewisseld worden van vervoersmiddel. Sommige respondenten geven aan enkele jaren verplicht te reizen met een leaseauto, indien het contract met een leasemaatschappij is aangegaan.

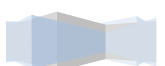
"Maar de mensen die deelnemen aan de leaseregeling, de leaseregeling op zich is voldoende budget, maar je hebt dan weer weinig flexibiliteit. Je tekent voor een auto en daar zit je dan weer 4/5 jaar aan gebonden. Er geldt een boeteclausule als je hem eerder in zou leveren. En eigenlijk heb je dan weinig flexibiliteit om dan ook nog met de trein te kunnen gaan." (Respondent 4)

5.2.3 Beloningssysteem

De meeste respondenten geven aan meer behoefte te hebben aan transparantie in de huidige bonusregeling. Sommige respondenten geven aan daarom het idee te hebben daar weinig eigen regie over te hebben.

"Ja, niet transparant. Ik kan niet zien wat mijn input als output oplevert. Hetzelfde met het systeem van targets." (Respondent 5)

"Nou eigen regie zou ik het niet perse willen noemen, maar ik denk dat het meer transparant zou moeten zijn. Waar heb je die individuele bonus dan aan verdient. Dat zou motiverend zijn voor de mensen." (Respondent 8)



5.2.4 Werkverdeling

De hoge werkdruk resulteert volgens verschillende respondenten in een verminderde eigen regie en flexibiliteit in werkverdeling. De respondenten geven hier twee redenen voor.

Allereerst de cultuur om standaard 8 uur per dag aanwezig te zijn op kantoor. Sommige respondenten geven aan dit rigide te vinden. Dit zou volgens de respondenten in balans moeten zijn met de opdrachten.

"Er zijn binnen ERAC nog steeds veel vaste stramienen. Eén van die vaste stramienen is bijvoorbeeld dat je iedere dag 8 uur maakt. Terwijl het jou misschien beter uit kan komen om de ene dag 10 uur te maken en de andere dag 6. Dit zijn wel principes waar eigenlijk niet aan te tornen is. Dan is het binnen eigen regie fijn om ook nog daar wat meer vrijheid in te bieden." (Respondent 1)

"Ik heb aangegeven dat ik begrijp dat reistijd niet declarabel is. Maar ik vind dat je niet moet verwachten dat mensen voldoen aan hun declarabiliteit en ze het hele land doorstuurt, want dan heb je het risico structureel te moeten overwerken." (Respondent 3)

"En ERAC is daar heel rigide in, en dan met name het urenschrijfsysteem, hoe we met onze uren om gaan. Er wordt ook niet geacht om te compenseren. Je wordt geacht elke dag 8 uur aanwezig te zijn. Dat maakt het heel rigide." (Respondent 5)

Ten tweede geven sommige respondenten aan een structureel hoge werkdruk te ervaren. De respondenten geven aan dat dit te maken heeft met de declarabiliteit en het feit dat er (te) weinig werk overgedragen kan worden aan collega's.

"Ik heb alleen de laatste tijd wel het idee dat ik, en dan praat ik niet alleen voor mezelf maar ook voor anderen, dat de druk hoog is. Dat er veel van medewerkers wordt verwacht. En dat een hoge werkdruk soms eigenlijk ook wel een stukje als normaal wordt ervaren. " (Respondent 3)

"Het feit dat het werk scheef verdeeld is en het feit dat het systeem niet gemaakt is om elkaars werk over te kunnen nemen." (Respondent 5)



5.3 Waar zien de medewerkers van ERAC kansen/verbeteringen in het huidige arbeidsvoorwaardensysteem?

Deze deelvraag gaat verder in op de kansen/verbeteringen die de medewerkers hebben aangegeven. Naast de ervaren belemmeringen, zoals beschreven in de vorige paragraaf, is aan de medewerkers gevraagd hoe hun “ideaalplaatje” er uit ziet.

De meeste respondenten geven aan behoefte te hebben aan de flexibiliteit die er momenteel geboden wordt op het gebied van hun arbeidsvoorwaarden. Echter geven zij aan dat ze bepaalde kansen zien. Hieronder de opsommingen van deze kansen met onderbouwing door citaten.

5.3.1 Vertrouwen

De respondenten geven aan het gevoel te hebben dat het huidige thuiswerkprotocol uit een controle gedachte is opgezet. Deze controle gedachte moet volgens de meeste respondenten plaats maken voor een gedachte gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Een voorbeeld voor deze verbetering is geformuleerd door respondent 2:

“Ik zou het nieuwe werken opnemen in het arbeidsvoorwaardenpakket en dat dus uitbreiden door werkplek en huisvesting flexibel te maken. Geef de medewerkers de ruimte om zelf te kunnen beslissen waar ze wanneer werken. Dat past bij deze tijd en daarmee maak je je als werkgever ook aantrekkelijker voor aanstormend talent.” (respondent 2)

5.3.2 Mobiliteitsbudget

Meerdere respondenten geven uit zichzelf aan een verbetering te zien in een mobiliteitsbudget. De betekenis van een mobiliteitsbudget staat in paragraaf 2.1.2 vermeld. Hieronder zijn enkele quotes vermeld ter onderbouwing.

“Misschien dat je met een budget moet gaan werken. Wat ik ideaal zou vinden, is dat je dingen kan combineren. Bijvoorbeeld dat je de ene dag een auto nodig hebt en de andere dag ga ik met de trein of met mijn eigen auto.” (Respondent 7)

“Ja dan ga je daar ook toe naar een soort mobiliteitsbudget.” (Respondent 4)

“Ja en ik denk dat het echt te maken heeft met een budget per medewerker en die zelf verantwoordelijk maken.” (Respondent 4)



5.3.3 Transparantie beloningssysteem

Momenteel benadrukken meerdere respondenten het huidige beloningssysteem niet transparant (genoeg) te vinden. Verschillende respondenten geven aan de beloning duidelijker geformuleerd te willen hebben tegenover de vooraf opgestelde targets, bijvoorbeeld tijdens een POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) gesprek.

"Ik kan niet zien wat mijn input als output oplevert. Hetzelfde met het systeem van targets. Moet ik een omzet van 2 ton halen. Zit je eronder, krijg je hooguit een opmerking. Zit je erboven, krijg je ook nog niks te horen. Dus in de transparantie kan een verbetering aangebracht worden." (Respondent 5)

"Nu is het zo dat je een bepaalde bonus hebt voor bepaalde targets, maar ik vind dat als je de targets veruit behaalt, dat de bonus dan ook wel wat hoger mag zijn. Omdat je ze eigenlijk goed hebt afgerond." (Respondent 8)



6. Conclusie

In dit hoofdstuk staat de interpretatie van verbanden centraal die uit de resultaten opgemaakt kunnen worden. De hoofdvraag wordt in dit hoofdstuk beantwoord.

De hoofdvraag die in dit onderzoek centraal staat is: Welke factoren zijn volgens de medewerkers van ERAC van invloed op het huidige arbeidsvoorwaardensysteem?

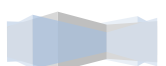
Uit het onderzoek blijkt dat er allerlei factoren van invloed zijn op het huidige arbeidsvoorwaardensysteem. De twee ontwikkelingen eigen regie en flexibiliteit worden belangrijk gevonden door de respondenten bij het bepalen van een arbeidsvoorwaardensysteem. Dit is de basis van het onderzoek. De flexibele aspecten die momenteel in het huidige arbeidsvoorwaardensysteem mogelijk zijn, worden positief beoordeeld. Gezien de literatuur bevestigen de respondenten de succesfactoren van Green et al. (2010) belangrijk te vinden. Er kan geconcludeerd worden dat de respondenten een outputgerichte managementstijl ervaren (zoals in paragraaf 5.1.2 o.a. door respondent 5 wordt benadrukt), maar waarbij het vertrouwen niet voldoet aan de behoefte. Hierdoor ervaren sommige respondenten minder eigen regie. Vooral bij het thuiswerkprotocol geven de respondenten aan meer ruimte te wensen. Het thuiswerkprotocol wordt volgens (te) strenge voorwaarden doorgevoerd. Er kan geconcludeerd worden dat de respondenten een disbalans ervaren tussen het resultaatgerichte leiderschap, eigen regie en het vertrouwen dat de medewerkers daarbinnen krijgen. De controle gedachte binnen het resultaatgerichte leiderschap overheerst.

Meerdere respondenten zien de voordelen van een individueel budget voor bijvoorbeeld mobiliteit. Nader onderzoek zal deze overweging scherp kunnen krijgen. Geconcludeerd kan worden dat die gewenste zelfstandigheid en verantwoordelijkheid doorgevoerd kan worden in het bieden van individuele budgetten voor bepaalde arbeidsvoorwaarden om de eigen regie en flexibiliteit te vergroten en aan te sluiten bij de behoefte van de medewerkers van ERAC.

Samenvattend: Binnen een arbeidsvoorwaardensysteem is eigen regie en flexibiliteit belangrijk. Zelfstandigheid en verantwoordelijkheid liggen hieraan ten grondslag waarbij een gedachte gebaseerd op wederzijds vertrouwen van belang is.

Bij de beantwoording van de eerste deelvraag, namelijk 'In welke mate komt het huidige arbeidsvoorwaardensysteem tegemoet aan de behoefte van de medewerkers?' zijn er verschillende conclusies te trekken. De respondenten zijn positief over een aantal aspecten binnen het huidige arbeidsvoorwaardensysteem in relatie tot de eigen regie en flexibiliteit. Dit zijn de volgende aspecten;

- De respondenten zijn positief over de mate van eigen regie en flexibiliteit in de verlofregeling en de toepasbaarheid van verlof. De meeste respondenten geven aan hier geen belemmeringen in ervaren te hebben.
- Daarnaast worden de flexibele begin- en eindtijden positief ervaren. Echter wordt dit ook steeds meer als vanzelfsprekend gezien en niet meer als "extra" ervaren. Dit is ingeburgerd in de organisatiecultuur. Het belang van dit flexibele element in het arbeidsvoorwaardensysteem wordt hiermee benadrukt.



De tweede deelvraag is; 'Welke belemmeringen ervaren de medewerkers van ERAC op het gebied van het huidige arbeidsvoorwaardensysteem?'. Op deze aspecten komt het huidige arbeidsvoorwaardensysteem niet tot weinig tegemoet aan de behoefte van medewerkers. De respondenten ervaren momenteel belemmeringen op de volgende aspecten:

- Het thuiswerkprotocol wordt als een controle gedachte ervaren en moet volgens de respondenten plaats maken voor een gedachte gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Meerdere respondenten geven aan de regels rondom de huidige gedachte graag versoepeld te zien ("losser"). Deze (strengere) regels hebben invloed op de mate van ervaren eigen regie en flexibiliteit van medewerkers. Daarnaast geven de respondenten aan het begrijpelijk te vinden dat er geen standaard thuiswerkdag wordt getolereerd.
- De huidige mobiliteitsregeling voldoet niet aan de gewenste flexibiliteit en eigen regie. Een voorbeeld hiervan is de huidige leaseregeling. De keuze voor deze mobiliteit verplicht medewerkers meerdere jaren hier gebruik van te maken. Kortere periodes en meerdere kansen voor keuzeoverwegingen is gewenst. Meerdere respondenten geven aan een mobiliteitsbudget gewenst te vinden. Hier zal verder onderzoek naar gedaan moeten worden.
Gezien de mobiliteit zien de respondenten ook graag een afschaffing van de maximering aan reiskostenvergoedingen. De respondenten ervaren een tegenstrijdige visie vanuit de organisatie uitgedragen. De respondenten zien graag de stimulering van flexibele huisvesting. Een maximering van de reiskostenvergoedingen past hier volgens de respondenten niet bij.
- Gezien het derde punt ervaren de respondenten belemmeringen in het huidige beloningssysteem op het gebied van eigen regie en flexibiliteit. Verscheidene respondenten wensen meer eigen regie op het gebied van de beloning door het vergroten van de transparantie. Transparantie is een belangrijk punt dat vaak wordt aangedragen door de respondenten. De respondenten wensen duidelijker omschreven prestatie-indicatoren voor beloning.

Er zijn enkele aspecten die nader onderzoek vergen, gezien de verscheidenheid aan antwoorden tijdens de interviews. Er kan geconcludeerd worden dat er verschillend wordt gedacht over de volgende factoren:

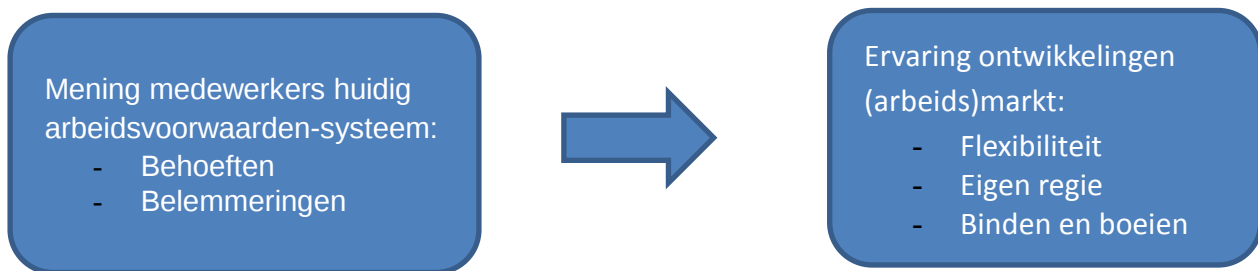
- De verkregen eigen regie en flexibiliteit in de werkverdeling wordt verschillend ervaren. Wat vaak terug komt is dat dit in verband wordt gebracht met het hebben van zelfstandigheid, het nemen en krijgen van verantwoordelijkheid. Dit zijn volgens de respondenten bouwstenen voor het hebben van eigen regie en flexibiliteit in het werk. Opvallend hierbij is dat sommige respondenten een hoge werkdruk benoemen bij deze factor. Door de hoge werkdruk ervaren zij een afname van eigen regie, omdat de zelfstandigheid in het geding komt.
- Ook wordt de eigen regie en flexibiliteit op het gebied van de ontwikkelingsmogelijkheden verschillend ervaren. Geconcludeerd kan worden dat er, zowel vanuit de medewerkers als vanuit de werkgever, initiatief wordt verwacht. Het initiatief komt niet alleen vanuit de werkgever.
- Tot slot wordt een totaal flexibel arbeidsvoorwaardensysteem momenteel niet wenselijk geacht. Verschillende respondenten geven aan behoefte te hebben aan zekerheid. Over de toepasbaarheid van een dergelijk systeem wordt verschillend gedacht.



De derde deelvraag is; 'Waar zien de medewerkers van ERAC kansen/verbeteringen in het huidige arbeidsvoorwaardensysteem?'. Uit dit onderzoek zijn de volgende tips van respondenten verkregen:

- Creëer van een leiderschapsgedachte op basis van vertrouwen in relatie tot het arbeidsvoorwaardensysteem. Hierbij specifiek kijkend naar het thuiswerkprotocol.
- Onderzoek of een mobiliteitsbudget mogelijk is. Sommige respondenten geven aan geïnteresseerd te zijn in individuele budgetten voor bepaalde arbeidsvoorwaarden.
- Creëer een transparant beloningssysteem door duidelijker prestatie-indicatoren.

Dit onderzoek heeft een overeenkomstig conceptueel model met het theoretisch kader. Uit het onderzoek blijkt dat de respondenten hun mening baseren op de ontwikkelingen die voelbaar zijn in de (arbeids)markt. Flexibiliteit en eigen regie worden aangehaald als belangrijke aspecten binnen een arbeidsvoorwaardensysteem. Het blijft daarom van belang structureel deze behoeften te onderzoeken om veranderingen op te merken. Echter blijkt uit dit onderzoek dat de medewerkers van ERAC extra nadruk leggen op vertrouwen, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. De mening van de medewerkers is in grote mate gebaseerd op de behoefte van deze factoren. In welke mate vinden de medewerkers dat er vertrouwen heerst op de werkvloer en in welke mate zijn ze zelfstandig in het maken van keuzes? Dit is belangrijk bij het bepalen van een arbeidsvoorwaardensysteem.



Tot slot wordt er ook door de respondenten benadrukt een collegialiteitsgevoel te ervaren (in relatie met het huidige beloningssysteem). Dit heeft niet direct een verband met dit onderzoek, maar dit zijn wel belangrijke resultaten die gegeven zijn. Hetzelfde geldt voor de gegeven waardering van een marktconform arbeidsvoorwaardenpakket door de respondenten. Dit zijn positieve conclusies die indirect uit de interviews te herleiden zijn.



7. Discussie

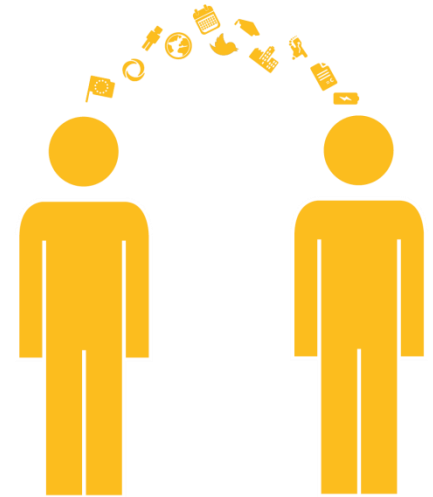
Dit onderzoek heeft nieuwe inzichten opgeleverd. Echter heeft dit rapport ook beperkingen. Om toekomstige onderzoekers ondersteuning te bieden, is er in dit hoofdstuk stilgestaan bij leerpunten uit dit onderzoek.

Dit onderzoek heeft een innovatieve waarde, omdat er een vierde dimensie is toegevoegd aan het model van Döcker (2010). De vierde factor, namelijk de behoefte van medewerkers, heeft inzicht gegeven in bepaalde factoren die voor medewerkers van belang zijn. De eerste drie aspecten zijn vanuit een organisatieperspectief ingestoken. Hier is een werknemersperspectief aan toegevoegd. Dit zorgt voor een completer beeld bij de invoering van een arbeidsvoorwaardensysteem.

Daarnaast bevestigt dit onderzoek dat respondenten een negatieve associatie kunnen hebben bij flexibiliteit en eigen regie. Dit is door Bouman (2015) en Bakker (2012) al eerder opgemerkt. De meest voorkomende reden is de verwarring in keuzemogelijkheden en de behoefte aan zekerheid, die in “The paradox of Choice” is beweerde door Barry Schwartz (2004).

Dit onderzoek is ook innovatief te noemen, omdat er een koppeling wordt gemaakt tussen een onderwerp en twee ontwikkelingen. Vele onderzoeken zijn gedaan naar de tevredenheid over de hoogte van arbeidsvoorwaarden, maar nog weinig onderzoek is gericht op de tevredenheid over de eigen regie en flexibiliteit in die arbeidsvoorwaarden.

Er is met dit onderzoek nieuw inzicht verschaft in de behoefte aan een totaal flexibel arbeidsvoorwaardensysteem. Momenteel is het een “hot” item en populair onder HR-professionals. Echter blijkt uit dit onderzoek dat medewerkers ook behoefte kunnen hebben aan de zekerheid. Tegenwoordig zijn medewerkers zich niet meer zeker van een levenslange baan bij dezelfde werkgever. Sommige medewerkers zoeken wellicht daarom de zekerheid in andere dingen. Vooraf is dit onderzoek daarom wellicht te veel ingestoken richting een totaal flexibel arbeidsvoorwaardensysteem. Dit is een aandachtspunt voor volgend onderzoek. Tijdens de interviews is daar voorafgaand dan ook wellicht te veel de nadruk op gelegd en is er misschien gestuurd naar de te verwachte antwoorden. De respondenten zijn daarin wel kritisch geweest met de antwoorden en zijn hierin niet mee gegaan met de vooraf verwachte uitkomst (validiteit). Dit komt mede doordat de respondenten de regie hadden tijdens de interviews. In het vervolg is het daarom van belang om niet het gesprek van tevoren dusdanig dicht te kaderen. Daarnaast was het groeperen van de resultaten wel moeilijker, omdat niet iedere respondent in ging op bepaalde onderwerpen. Bij deze respondenten lag de nadruk sterk op andere factoren. Er is wel gestuurd op een standaard aantal factoren, maar achteraf is er niet van iedere respondent van elk onderwerp bruikbare informatie verkregen. Dit is een risico bij een semigestructureerd interview. Een semigestructureerd interview, die gericht is op voorafgaand geselecteerde indicatoren. Vandaar dat er niks bekend is over andere indicatoren. Dit zorgt ervoor dat er een incompleet beeld ontstaat. In vervolgonderzoek zullen extra arbeidsvoorwaarden onderzocht moeten worden. Gedurende dit onderzoek was het niet haalbaar om alle arbeidsvoorwaarden te onderzoeken op de mate van eigen regie en



flexibiliteit. Dit is vooraf juist ingeschat.

Vooraf werd het streven van 10 interviews aangehouden. Gaandeweg het onderzoek is de conclusie getrokken dat er verschillende senior adviseurs de aandeelhouders- en/of managementfuncties bekleden. Dit is een aandachtspunt voor volgend onderzoek. Vooraf beter na denken over de verdeling in managementfuncties en aandeelhouderschap. Deze medewerkers vinden zichzelf minder geschikt om zich uit te laten over dit soort onderwerpen door de “kleuring” van hun functie in de organisatie.

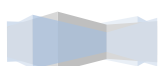
Ook werd er vaak naar de hoogte van arbeidsvoorwaarden gegrepen. Dit is logisch, aangezien de meeste onderzoeken gaan over de tevredenheid naar de hoogte van een bepaalde arbeidsvoorwaarde. Het is belangrijk om hierin wel te sturen en het beoogde doel te behouden. Dit onderzoek heeft hier oog voor gehad. Hetzelfde gebeurde met de ergernis van bepaalde respondenten over de aanhoudende hoge werkdruk in de organisatie. De interviewer heeft hierbij stilgestaan en aangegeven dit spijtig te vinden, maar is wel met het doel van het onderzoek in zijn achterhoofd met het interview verder gegaan.

De randvoorwaarden voor een flexibele werkomgeving, zoals aangegeven door Green et al. (2010) worden met dit onderzoek bevestigd. Een werkgedachte gebaseerd op wederzijds vertrouwen in combinatie met een resultaatgerichte managementstijl vinden de respondenten van ERAC belangrijk. Hierbij geven de respondenten zelfstandigheid en verantwoordelijkheid aan als de bouwstenen voor het nemen van eigen regie.

Opvallend in dit onderzoek is ook de besproken hoge werkdruk. Bepaalde respondenten benoemde de hoge werkdruk, een arbeidsomstandigheid, terwijl dit onderzoek zich richt op de arbeidsvoorwaarden. Echter is het een dusdanig belangrijk aspect, volgens de respondenten, dat de eigen regie daardoor in het geding komt. Het wordt ervaren als een urgent aspect. Dit is de reden dat dit rapport de hoge werkdruk benadrukt, terwijl het in principe onder de arbeidsomstandigheden valt.

Dit onderzoek is redelijk betrouwbaar te noemen, omdat het rapport door middel van interdisciplinaire gesprekken is geëvalueerd op interpretaties en juiste verwerking van resultaten. Echter kan de topiclijst achteraf gezien meer gestroomlijnd vormgegeven worden. Gedurende de interviews is weinig gebruik gemaakt van de volgorde van de topiclijst. Ook is vaak flexibiliteit en eigen regie als gezamenlijke beoordeling meegenomen. Gezien de betrouwbaarheid en validiteit had hier een meer duidelijke scheiding in aangebracht kunnen worden om interpretatiefouten te beperken. Wellicht geldt bij een arbeidsvoorwaarde een bepaalde ontwikkeling (eigen regie of flexibiliteit) wel, maar voor de andere ontwikkeling niet. Meerdere respondenten hebben daarnaast goedkeuring gegeven voor hun transcripten. De uitgewerkte transcripten zijn ter controle bij desbetreffende respondent aangeleverd.

Een interessant resultaat is het feit dat de ontwikkelingsmogelijkheden verschillend worden geïnterpreteerd door de respondenten. Sommige respondenten geven aan geen initiatief vanuit de organisatie te ervaren. Andere respondenten geven aan dat de organisatie wel luistert naar individuele behoeften, maar deze respondenten wel zelf het initiatief hebben genomen. Wellicht geven de respondenten die zelf geen duidelijk initiatief nemen eerder aan dat de organisatie niet luistert naar individuele behoeften. Men kan zich afvragen of het



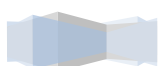
initiatief alleen vanuit de organisatie zou moeten komen of dat medewerkers daar ook een (groot) aandeel in moeten hebben?

Tot slot blijkt uit dit onderzoek dat een organisatie niet alles voor iedereen perfect kan regelen. Dit komt mede door de verscheidenheid aan meningen en visies door bestuurders en medewerkers. Als de organisatie het voor de ene medewerker goed wil doen, kan een andere medewerker het daar niet mee eens zijn. Het blijft van belang om goed te luisteren naar je personeel, regelmatig in gesprek te gaan en het voor iedereen zo goed mogelijk en duidelijk te regelen en organiseren. Daarnaast blijft het een kwestie van compromissen sluiten tussen het bieden van zekerheid en aan de andere kant het bieden van de mogelijkheid tot eigen regie en flexibiliteit in het samenstellen van arbeidsvoorwaarden.



Literatuur

- Ardic, M. (2013). *De verantwoordelijkheid van HR binnen het arbeidsvoorwaardenbeleid*. Alles over HR. Geraadpleegd op 11 oktober 2016 van <http://www.allesoverhr.nl/Themas/Belonen%20-%20De%20verantwoordelijkheid%20van%20HR%20binnen%20het%20arbeidsvoorwaarden%20beleid.aspx>
- Baane, R. (2011). *Het Nieuwe Werken ontrafeld: Over bricks, Bytes & behavior*. Tijdschrift voor HRM. Geraadpleegd op 8 september 2016 van http://www.brightcompany.nl/cache/het.nieuwe.werken.ontrafeld.over.bricks..bytes.en.behavior_380/het.nieuwe.werken.ontrafeld.over.bricks..bytes.en.behavior.pdf
- Bakker, S. (2015). *Meer geld óf meer vakantie? Dat wil ik zelf bepalen: Zijn secundaire arbeidsvoorwaarden heel belangrijk voor je? Niet echt, zeggen de respondenten van het Beloningsonderzoek van NRC en Vlerick Business School. Wat helpt: meer invloed*. NRC Geraadpleegd op 3 januari 2017 van <https://www.nrc.nl/nieuws/2015/01/28/meer-geld-of-meer-vakantie-dat-wil-ik-zelf-bepale-1460773-a126746>
- Bekker, S. (2005). *Tendrapport Vraag naar arbeid 2004*. OSA-publicatie A215. Geraadpleegd op 4 oktober van https://www.researchgate.net/profile/S_Bekker/publication/46665317_Tendrapport_Vraag_Naar_Arbeid_2004/links/5472e63a0cf24bc8ea19a5de.pdf
- Block, P. (2010). *Feilloos adviseren. Een praktische gids voor adviesvaardigheden*. 3e druk, 1e oplage december 2010. Den Haag. Academic Service.
- Bruel, M. & Colsen, C. (1998). *De geluksfabriek: Over het binden en boeien van mensen in organisaties*. Schiedam: Scriptum.
- Bouman, L. (2012) *Werknemer wil regie arbeidsvoorwaarden in eigen hand*. Geraadpleegd op 28 december 2016 van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/loon-belonen/nieuws/werknemer-wil-regie-arbeidsvoorwaarden-eigen-hand>
- Brugman, T. (2006). *Flexibiliteit ondersteunende personeelsplanningssystemen*. TNO. Geraadpleegd op 22 december 2016 van http://dbis.eprints.uni-ulm.de/592/1/Final_concept_Afstudeerscriptie_v1.0.pdf
- Centraal Beheer Achmea. (2011). *Arbeidsvoorwaarden survey 2010–2011, Koers bepalen in een veelzijdige arbeidsmarkt*. Centraal Beheer Achmea.
- Crom, J. de. (2013). *Nu eens met de wagen, dan weer met de trein; mobiliteitsbudget moet autodenken bannen*. Tijdschrift Trends. Geraadpleegd op 4 oktober 2016 van <http://academic.lexisnexis.nl.lib.fontys.nl/?language=nl&verb=sf&sfi=AC01NBSimplSrch>
- Dökter, M. (2010). *De arbeidsvoorwaarden van Pon onder de loep: Een diagnose-onderzoek met aanbevelingen ter optimalisatie van het beleid omtrent arbeidsvoorwaarden*.



Geraadpleegd op 11 oktober 2016 van <http://docplayer.nl/3043270-De-arbeidsvoorwaarden-van-pon-onder-de-loep-een-diagnose-onderzoek-met-aanbevelingen-ter-optimalisatie-van-het-arbeidsvoorwaarden-beleid.html>

ERAC. (2016). *Kwaliteitsmanagementboek*. European and Regional Affairs Consultants. Geraadpleegd op 18 oktober 2016.

Financieel Management, (2003), *IBS Consist automatiseert proces flexibele arbeidsvoorwaarden*. Financieel Management. Geraadpleegd op 29 december 2016 van <http://financieel-management.nl/artikel/ibs-consist-automatiseert-proces-flexibele-arbeidsvoorwaarden>

FNV. (2016). Cao. Geraadpleegd op 14 september 2016 van <https://www.fnv.nl/themas/cao/>

Gieles, J. (2008). *Verlangen naar erkenning*. Psychologie Magazine. Geraadpleegd op 17 oktober 2016 van <https://www.psychologiemagazine.nl/artikel/verlangen-naar-erkenning/#>

Green, K. A., López, M., Wysocki, A., & Kepner, K. (2010). *Telecommuting as a true workplace alternative*. IFAS Extension. Geraadpleegd op 28 december 2016 van <http://edis.ifas.ufl.edu/pdf/files/HR/HR02100.pdf>

Hemminga, M. (2007). *Binden en boeien is de grootste uitdaging*. Geraadpleegd op 20 februari 2017 van www.amcinfo.nl

Hoornick, D. (2007). *Het nieuwe personeelsbeleid: Een verklarend onderzoek naar personeelsinstrumenten bij Waterschap Zeeuwse Eilanden*. Erasmus Universiteit Rotterdam.

HR-kiosk. (2015). *Flexibele arbeidsvoorwaarden: De invoering in Nederland*. HR Kiosk. Geraadpleegd op 15 september 2016 van <http://www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/flexibele-arbeidsvoorwaarden/wat-is-een-cafetariasysteem/invoering-in-nederland>

HR Rendement. (2016), Twee opties bij delen vakantie. *HR Rendement* 18 (9), 8-9.

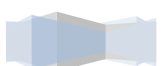
Huiskamp, R., Hoedt, M. den. (2007). *De effectiviteit van CAO a la carte*. Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt. Geraadpleegd op 14 september 2016 van http://www.vosabb.nl/wp-content/uploads/2013/06/cao_a_la_carte.pdf

Kennisbank Sociale Innovatie. (2007). *Versimpeling arbeidsvoorwaarden bij ABN*, Geraadpleegd op 8 september 2016 van <http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank/versimpeling-arbeidsvoorwaarden-bij-abn/422>

Kluwer W. (2016-2017). *Wolters Kluwer Collegebundel*. Wolters Kluwer Uitgeverij.

Krosse, J. (2009). *Volwaardige ruilhandel*, Geraadpleegd op 7 september 2016 van <http://www.tasper.nl/images/stories/artikelen/volwaardige%20ruilhandel.pdf>

Langedijk, M.C. (2001). *Flexibel belonen: de keuze voor arbeidsvoorwaarden op maat*. Koninklijke Van Gorcum B.V. Assen



Lans, G. van der. (2016) *Vergroot ook betrokkenheid medewerkers door inzicht in arbeidsvoorwaarden*. HR Praktijk. Geraadpleegd op 9 september 2016 van https://www.hrpraktijk.nl/topics/arbeidsvoorwaarden/nieuws/vergroot-ook-betrokkenheid-medewerkers-door-inzicht-arbeidsvoorwaarden?utm_source=HR+Praktijk+Signaal+nieuwsbrief&utm_campaign=cef48fc1ce-RSignaal20160831Special8_30_2016&utm_medium=email&utm_term=0_0d21098f78-cef48fc1ce-61447373

Mello, J. A. (2007). *Managing telework programs effectively*. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4)

Meijers, F. (2003). *Flexibilisering en leren: een emotionele kwestie*. Artikelboek Folke. Geraadpleegd op 20 februari 2017 van <http://www.frans-meijers.nl/teksten/artikelboekfolke2003.pdf>

Nathans, H. (2009). *Adviseren als tweede beroep*. Deventer: Kluwer.

Raet. (2016). *Raet HR Benchmark 2014-2015*. Geraadpleegd op 7 september van <http://www.raet.nl/hr-trends-en-themas/flexibele-arbeidsvoorwaarden>

Rendement. (2014). *Afwijken van de wet met het regelend recht*. Rendement Uitgeverij B.V. Geraadpleegd op 5 oktober 2016 van <https://www.rendement.nl/nieuws/id13432-afwijken-van-de-wet-met-het-regelend-recht.html>

Rojer, M. (2003). (Over)leeft de cao? Tijdschrift voor HRM

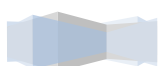
Runhaar, P. (2016). *Flexibilisering arbeidsvoorwaarden: Wat zijn de financiële en juridische consequenties?* HR praktijk Geraadpleegd op 9 september 2016 van https://www.hrpraktijk.nl/topics/arbeidsvoorwaarden/achtergrond/flexibilisering-arbeidsvoorwaarden-wat-zijn-de-financiele-in?utm_source=HR+Praktijk+Signaal+nieuwsbrief&utm_campaign=dbe88df207-HRSignaal201607077_7_2016&utm_medium=email&utm_term=0_0d21098f78-dbe88df207-61447373

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business Students*. Edinburgh: Pearson Education/Prentice Hall.

Schwartz, B. (2004). *The Paradox of Choice: Why more is less*. Harper Perennial. United States of America: New York.

Spek, H. v.d., Sylva, H., Dam, J. van. (2016). *De functie van HR*. ADP. Geraadpleegd op 12 oktober 2016 van https://www.adp.nl/kennis/publicaties/download/hr-trends-2016-2017-pt1-functie-hr.pdf?cid=elq_sales_enablement_12085&elqTrackId=d528b36b338b4a48a6f0369088c0ee32&elq=acf6db5297c94141af2967fc4066e774&elqaid=145662&elgat=1&elqCampaignId=12085

Sels, L., Theunissen G. (2006). *Waarom vrouwen beter verdienen maar mannen meer*



krijgen – Een kritisch essay over de sekseloonkloof. Leuven/Voorburg: Acco.

Thierry, H. (2002). *Beter Belonen in Organisaties*. Assen: Koninklijke Van Gorcum

Van der Velde, M., Jansen, P., & Dijkers, J. (2013). *Toegepast onderzoek: opzetten, uitvoeren en rapporteren*. Hilversum: Concept Uitgeefgroep.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Veen, P. (1985). *Sociale psychologie toegepast: van probleem naar oplossing*. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Verheugt, J.W.P. (2013). *Inleiding in het recht*. Boom Juridische Uitgevers: Den Haag.

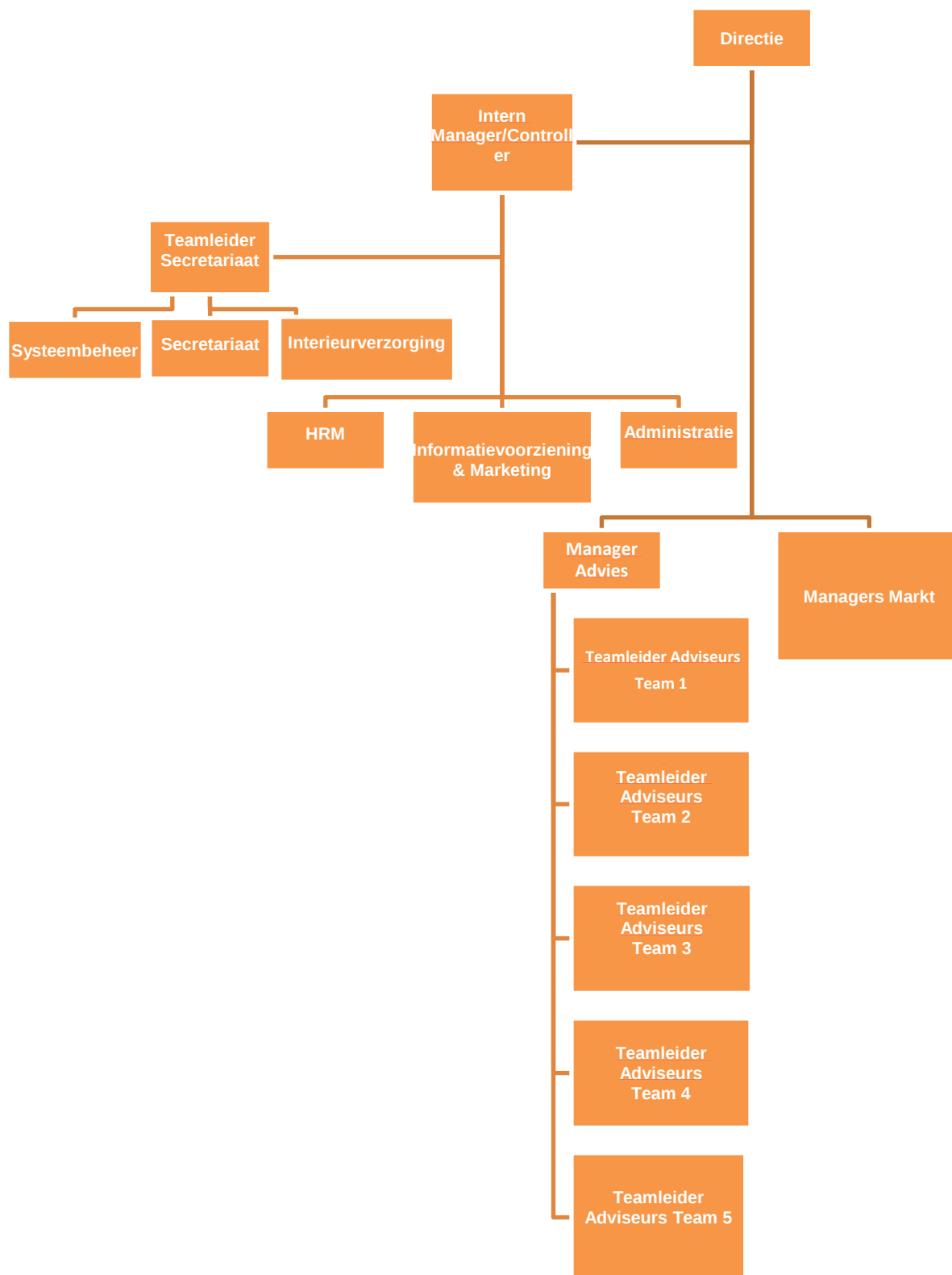
XpertHR. (2016). *10x bijzondere secundaire arbeidsvoorwaarden*. Xpert HR | Actueel. Geraadpleegd op 15 september 2016 van <https://www.xperthractueel.nl/arbeidsvoorwaarden/10x-bijzondere-secundaire-arbeidsvoorwaarden/21-01-2016/>

Zee, B. van der. (2010). *Bacheloronderzoek, Amersfoort juli 2010*. Prezi Arbeidsvoorwaarden: Bacheloronderzoek. Geraadpleegd op 16 november 2016 van https://prezi.com/hidxbcq6na_e/bacheloronderzoek-amersfoort-juli-2010/

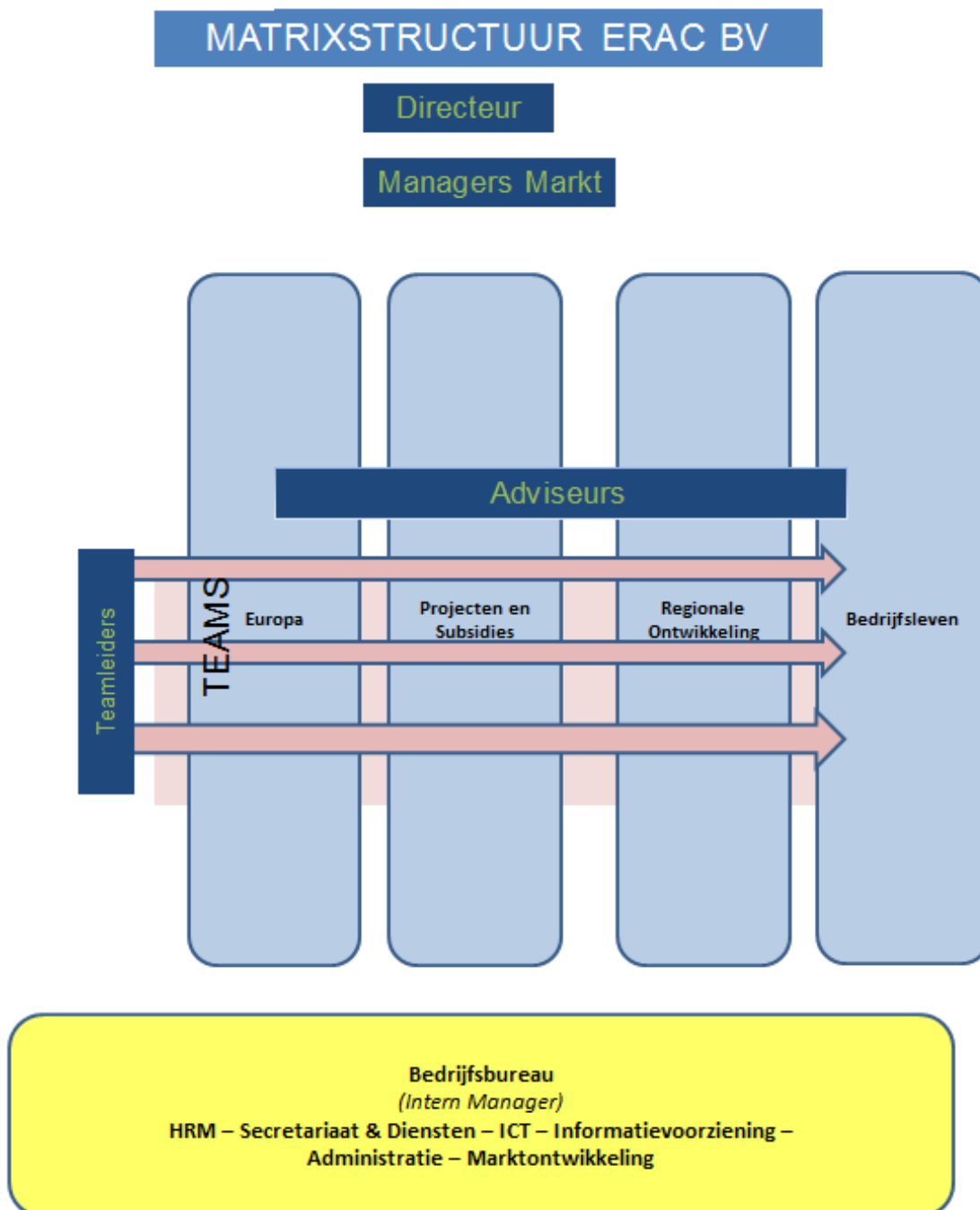
Zonneveld, M. (2016). *De wilskracht in individuele arbeidsvoorwaarden: 3 randvoorwaarden*. Geraadpleegd op 9 september 2016 van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/arbeidsvoorwaarden/achtergrond/de-wilskracht-individuele-arbeidsvoorwaarden-3-randvoorwaarden>



Bijlage 1: Organogram ERAC



Bijlage 2: Matrixstructuur ERAC



Bijlage 3: Inleidende mail interviews.

Beste.....,

Momenteel ben ik bezig met mijn laatste maanden bij ERAC. Naast de lopende HR werkzaamheden ga ik ook een onderzoek doen. Ik heb, in samenspraak met ERAC, gekozen voor het onderwerp arbeidsvoorwaarden. In de markt zijn op dit gebied verschillende trends zichtbaar op gebied van arbeidsvoorwaarden, namelijk eigen regie van medewerkers en flexibiliteit. Om een nulmeting te kunnen doen ben ik benieuwd wat de medewerkers van ERAC vinden van het huidige arbeidsvoorwaardensysteem in relatie tot deze merkbare ontwikkelingen. Om een representatief onderzoek te doen, ga ik 10 medewerkers (uit verschillende functiegroepen) interviewen. Ieder interview gaat ongeveer een halfuur duren.

Voor het onderzoek is de volgende hoofdvraag opgesteld; Welke factoren zijn volgens de medewerkers van ERAC van invloed op het huidige arbeidsvoorwaardensysteem?

Om antwoord te geven op deze hoofdvraag, zijn de volgende deelvragen opgesteld;

- In welke mate komt het huidige arbeidsvoorwaardensysteem tegemoet aan de behoefte van de medewerkers?
- Welke belemmeringen ervaren de medewerker van ERAC op het gebied van het huidige arbeidsvoorwaardensysteem?
- Waar zien de medewerkers van ERAC kansen/verbeteringen in het huidige arbeidsvoorwaardensysteem?

Deze vragen zullen centraal staan gedurende het interview, opgesplitst in twee onderwerpen (eigen regie en flexibiliteit).

Mijn doel is om generaliseerbare uitspraken te kunnen doen van de mening van ERAC medewerkers over het huidige arbeidsvoorwaardensysteem en (mogelijke) verbeteringen te adviseren.

Heb jij een duidelijke mening over deze onderwerpen en zou jij mij graag willen helpen bij dit onderzoek? Dan hoor ik het graag!

Graag hoor ik z.s.m. of je geïnteresseerd bent en de mogelijkheid hebt in je agenda om geïnterviewd te worden op korte termijn (binnen twee weken). Alvast bedankt!

Met vriendelijke groeten,

Bodhi Vennemans,
Stagiair HR bij ERAC.



Bijlage 4: Topiclijst interviews

Hieronder een topiclijst aan vragen die het interview structureren;

Eigen regie arbeidsvoorwaarden:

- Hecht de respondent veel waarde aan eigen regie/zelfstandigheid/verantwoordelijkheid?
- Hoe ervaart de respondent deze aspecten bij ERAC?
- Is het voor de respondent mogelijk om tussen arbeidsvoorwaarden zelf keuzes te maken?
- Hoe vindt de respondent dat dit gesteld is op het gebied van de arbeidsvoorwaarden? (Mogelijk zelfstandigheid en verantwoordelijkheid apart bevragen op bepaalde arbeidsvoorwaarden, zoals vervoer, verlofdagen en opleidingsmogelijkheden.)
- Kan de respondent aangeven hoe belangrijk of onbelangrijk u het vindt dat er een (bedrijfs)regeling is voor het zelf samenstellen van het arbeidsvoorwaardenpakket? Waarom vindt de respondent dat? Oftewel kan de respondent zelf zijn/haar arbeidsvoorwaardenpakket samenstellen?
- In hoeverre sluit de bestaande regeling voor het samenstellen van het arbeidsvoorwaardenpakket aan bij de wensen van de respondent?
- Vindt de respondent dat het huidige arbeidsvoorwaardensysteem past bij de missie/visie van de organisatie? Namelijk; het samenbrengen van partijen bij het realiseren van regionale ontwikkeling. Ondersteunt de organisatie dit optimaal door het huidige arbeidsvoorwaardensysteem?

Flexibiliteit:

- Hecht de respondent veel waarde aan de flexibiliteit in de uitoefening van zijn/haar functie.
- Hoe vindt de respondent dat het momenteel gesteld is met de flexibiliteit in arbeidsvoorwaarden? (Mogelijk zelfstandigheid en verantwoordelijkheid apart bevragen op bepaalde arbeidsvoorwaarden, zoals vervoer, verlofdagen en opleidingsmogelijkheden.)
- Wat vindt de respondent van de mogelijkheid die ERAC biedt om per jaar max. één week aan verlof bij te kunnen kopen? Wordt hier veel gebruik van gemaakt? Is dit fijn voor een medewerker in een bepaalde levensfase?
- In hoeverre sluit het huidige arbeidsvoorwaardensysteem aan bij de behoefte van de medewerkers op het gebied van flexibiliteit?

Input voor conclusie/advies:

- Wat vinden de medewerkers van het arbeidsvoorwaardenstelsel?
- Wat zien de medewerkers als belemmeringen, kansen en wensen en in welke vorm zouden zij dit graag zien?

Toekomst (adviesvraag);

- Waar wil de respondent in de toekomst naartoe? Hoe ziet voor hen het ideaalplaatje eruit?



Bijlage 5: Transcripten interviews.

De cursief gedrukte tekst is door de interviewer gezegd.

Vanaf het tweede interview zijn de inleidende onderwerpen ingekort. Vandaar dat deze onderwerpen tussen sterretjes weergegeven staan.

De transcripten zijn anoniem verwerkt in het rapport. De praktijkorganisatie beschikt niet over de transcripten, aangezien hier uit afgeleid kan worden wie of welke mogelijke personen deze uitspraken hebben gedaan.

Interview 1:

Junior Adviseur.

Fijn dat je mij wilt helpen met dit interview. Allereerst zal ik nog een globale uitleg over het onderwerp geven. Daarnaast ben ik benieuwd hoe jij over de verschillende onderwerpen denkt en uiteindelijk ook welk verbeteringen en kansen je ziet/wat je vindt dat er goed gaat enz.

Njaa allereerst zijn wij bezig met het herzien van het arbeidsvoorwaardensysteem. Dit is op het moment een populair onderwerp onder HR professionals. Dit staat hoog op de agenda. Dit arbeidsvoorwaardensysteem wil ik koppelen aan twee trends die binnen de arbeidsmarkt gezien worden, namelijk flexibiliteit en eigen regie. Ik zal allereerst beschrijven wat ik onder eigen regie versta: De mogelijkheid zelfstandig beslissingen te kunnen nemen en je daar verantwoordelijk te voelen. Dus ook om er iets mee te doen en verantwoording af te kunnen leggen waarom je daar voor hebt gekozen. Dat is even de grote lijn. Er zijn bij dit onderzoek drie deelvragen opgesteld. 1.) In welke mate komt het huidige arbeidsvoorwaardensysteem tegemoet aan jouw behoefte? 2.) Welke belemmeringen ervaar je? 3.) En waar zie je kansen/verbeteringen? En dit heeft een logische lijn naar het advies op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Dan als eerste het onderwerp eigen regie. In hoeverre hecht je waarde aan eigen regie op het gebied van je arbeidsvoorwaarden, en waarom?

Ja, ik vind dat belangrijk om te hebben. Een baan neemt zo ontzettend veel tijd van je leven in beslag. Je gaat, zeker nu, weg in het donker en je komt in het donker thuis. Ik ben nu een jaar hier aan de slag en als ik het nog steeds vergelijk met mijn studententijd; hoeveel tijd je daar meer had om zelf te bepalen wanneer je iets ging doen, bijvoorbeeld sporten, wassen, huishoudelijke dingen. Dat kan nu allemaal niet meer. Dit moet je in je planning proppen ergens in de avonden of in het weekend.

En heb je het dan nu over de balans tussen privé-werk?

Ja, daar wil ik inderdaad naartoe gaan. Het is ontzettend belangrijk dat die privé-werk verhouding in balans is. Nu denk ik dat we dit bij ERAC al best wel goed voor elkaar hebben, maar het kan altijd beter.

Op welke punten denk jij dat ERAC het goed voor elkaar heeft?

Uhm..... Nou bijvoorbeeld de mogelijkheid om af en toe thuis te kunnen werken. Je kan altijd bij je teamleider terecht, het kan allemaal. Dus dat vind ik heel erg fijn. Ook de



mogelijkheid, na opening van een kantoor in Amsterdam, om daar te kunnen werken. Voor mij persoonlijk maakt dit niet uit, maar voor andere medewerkers kan dit ontzettend gemakkelijk zijn. Die zijn daar ontzettend blij mee. Hetzelfde in een kantoor bij Utrecht. Die mensen die daar wonen. Die flexibiliteit, de wil om mee te denken, die is wel kenmerkend voor de organisatie als geheel. Maar dat is natuurlijk wel iets anders dan eigen regie hebben. Er zijn binnen ERAC nog steeds veel vaste stramienen. Eén van die vaste stramienen is bijvoorbeeld dat je iedere dag 8 uur maakt. Terwijl het jou misschien beter uit kan komen om de ene dag 10 uur te maken en de andere dag 6. Dit zijn wel principes waar eigenlijk niet aan te tornen is. Dan is het binnen eigen regie fijn om ook nog daar wat meer vrijheid in te bieden.

Want mis jij dit punt wat je nu als voorbeeld noemt, het beter in kunnen delen van pieken en dalen naar vraag vanuit opdrachten?

Ik vind dat jammer inderdaad. Ik heb dat nu ook vooral. Er zijn een paar deadlines afgelopen en ik had afgelopen week nog geen nieuwe klussen erbij. Nou, ik heb het daar met mijn teamleider over gehad, dus ga ik lekker mijn mailbox opruimen, met medewerkers een praatje houden, wat achtergrond informatie lezen. Ik amuseer me wel, maar na een tijdje zie je daar de toegevoegde waarde niet meer van in, maar je blijft wel uit principe. Omdat het zo hoort. Als jij je aan het inlezen bent of iets in je mailbox aan het ordenen bent, probeer je dan maar eens 8 uur te focussen, tot 5 uur. Dat is niet te doen. Je moet hier ook niet te zwaar aan hechten hoor, maar juist als je dan wat eerder kan stoppen heb je in drukke tijden meer de motivatie om wat langer door te gaan. Dan zie ik dat niet als een probleem.

Ja, dit heeft ook raakvlakken met het “Ons Nieuwe Werken” he, wat ERAC heeft ingevoerd. De ERAC versie op “Het Nieuwe Werken”. Ze hebben bijvoorbeeld flexibele begin- en eindtijden ingevoerd. Hoe kijk jij hier dan tegenaan?

Dat vind ik een hele mooi eerste stap.

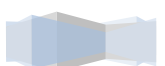
De eerste stap naar een “overall” eigen regie mogelijkheid?

Helemaal eigen regie vind ik lastig. Uhm..... Dit is een eerste stap t.o.v. de vaste kantoortijden van 9 tot 5. Maar hiermee doe je nog steeds geen recht aan het feit dat mensen het de ene periode heel druk kunnen hebben en de andere periode rustig. Want als je het heel druk hebt en je schrijft 10/11 uur op een dag krijg je een “super”, maar ik zou dan de voorkeur hebben om die eigen regie op een later tijdstip in te kunnen zetten bij een rustige periode.

Dus als ik het goed samenvat zie jij een kans, of verbetering, in eigen regie door rekening te houden met pieken en dalen en minder een cultuurnorm te hebben voor 8 uur werken per dag?

Ja, want zeker in ons vak werk je niet in één rechte lijn. Dat werkt niet. Dan heb je heel veel klussen met meerdere deadlines tegelijkertijd, en dan zit je in een opstartfase traject. Daar kan wat meer op ingespeeld worden.

Ik begrijp wat je zegt,



Vertrouwen in je medewerkers is hierbij van belang. Ik denk dat dit binnen onze organisatie best mogelijk is. Hier moeten we dan een middenweg in proberen te vinden.

Om even af te wijken van de werkplek of werktijden, hoe kijk jij dan naar eigen regie op het gebied van vervoer/mobiliteit?

Ik vind het heel lastig om dit te vergelijken. Wij hebben een leaseregeling, maar daar zitten vaste kenmerken aan om voor in aanmerking te komen.

Dit is niet op jou van toepassing , toch? Nee. Mis jij die regeling?

Uhm..... Ik woon op 10 minuten lopen van Utrecht Centraal, ik ben veel sneller met de trein dan met de auto. Als het regent is het echter wel heel vervelend om dit laatste stuk te moeten fietsen, want je bent helemaal doorweekt. In dat opzicht hadden ze een betere locatie met busverbinding mogen zoeken. Er moeten namelijk een groot aantal medewerker met de bus en trein komen. Dat is ontzettend jammer. Maar, vrienden van mij die zijn begonnen met werken, kregen wel direct een auto van de zaak. Dat is super handig als niet in de buurt van een treinstation woont.

In die zin vind je dat het, gericht op jouw situatie, goed geregeld is?

Ja, die businesscard is heel handig. Ik kan overal met het openbaar vervoer en OV-fiets komen. Ik vind het prima om met de trein te komen. Maar iemand die in een dorp woont, kan een leaseregeling heel fijn zijn. Voor diegene zou het fijn zijn om in aanmerking te kunnen komen voor een auto. Hier zou een organisatie medewerkers wel in tegemoet kunnen komen, niet dat je al je kilometers moet gaan declareren.

En hoe vind je mobiliteit naar opdrachten?

Ja, dat wordt onderling geregeld. Ik kan vaak meerijden of ze pikken mij bij een station op. Dat komt allemaal wel goed.

Ja, okee. Even een volgend onderwerp gericht op eigen regie. Neem de verlofdagen. Je zegt dus dat dat er van je verwacht wordt dat je gewoon 8 uur per dag aanwezig bent. In hoeverre is ERAC meegaand in jouw verlofaanvragen?

Doen ze nooit moeilijk over!

Wat vind je daarnaast van de mogelijkheid om verlofdagen bij te kunnen komen?

Fantastisch!

Maak jij daar wel eens gebruik van?

Nee, de verlofdagen zijn perfect geregeld bij ERAC. Zijn de beste arbeidsvoorwaarden die ERAC aanbiedt. Dit zijn er veel, je hoeft nooit rekening te houden of je wel een verlofdag kan pakken omdat je anders in de knoop komt met een andere vakantieperiode en dergelijke.



Zeker als je dit vergelijkt met andere bedrijven waar vrienden van mij werken. Hun zijn echt aan het plannen, rekening houdend met de dagen die op zijn.

Oké , dan zou ik nog willen vragen over de opleidingsmogelijkheden, gezien eigen regie. Wordt er naar jouw opleidingswensen geluisterd? Vinden ze het fijn dat je hier eigen regie in inneemt?

Uhh.. Ja, dit komt aan de orde met de POP gesprekken. Dat vindt wel altijd in samenspraak plaats, maar dit is wel heel aanbod geboden natuurlijk.

Ik proef dat je het aanbodgerichte opleiden als nadeel ziet. Wat zou je hierin verbeterd willen zien?

Ja, dat is lastig want je moet natuurlijk altijd meerdere mensen hebben voor zo'n cursus anders is het totaal niet rendabel om te doen. En je ziet nu, wat ook heel erg logisch is, dat de opleidingen per functieniveau worden aangeboden. Ik had dit waarschijnlijk op dezelfde manier ingericht.

Maar hoe wordt er dan gereageerd op het aanvragen van een individuele cursus of zoiets dergelijks?

Uhm..... dat is lastig. Ik heb het bijvoorbeeld tijdens het POP gesprek gehad over welke cursus(sen) ik zou willen doen. Maar dan wordt het wel heel belangrijk gevonden dat andere mensen eraan deel kunnen nemen. Dat andere mensen er ook interesse in hebben.

Er wordt dus vooral gekeken naar het groepsverband?

Ja, en dat is ook logisch hoor. Ik weet niet of ik dingen zou veranderen.

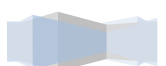
Dus als je het moet samenvatten, hoe kijk jij dan naar je eigen regie op het gebied van je arbeidsvoorwaarden? Sluit de regeling die ERAC gebruikt aan bij jouw wensen?

Toen ik hier kwam werken werd gewoon een blaadje met arbeidsvoorwaarden gegeven. Daar was weinig inspraak in te vinden. Ik was er ook tevreden over.

Maar dit gaat echt in op de inhoud. Ik ben benieuwd hoe je denkt over de trend eigen regie. Dus kan jij zelfstandigheid en beslissingsbevoegdheid kwijt in je arbeidsvoorwaarden. Of zoals jij net al aangaf dat je liever hebt dat je flexibel je dag in kan delen kwa tijdsduur, pieken en dalen in de vraag. Daar mis je dus iets. Zijn er verder nog punten? Ik heb al een paar voorbeelden genoemd, zoals mobiliteit/vervoer, verlof, opleidingsmogelijkheden.

Mobiliteit is iets wat je goed mee kan nemen in de arbeidsvoorwaarden. Dit wordt nu regelingsgebonden ingestoken. Bijvoorbeeld dat de kilometertoeslag omlaag gebracht wordt naar mate je langer bij de organisatie werkt. Dat vind ik raar. Aan de ene kant willen ze door meer kantoren te openen, mensen uit het hele land aanspreken, maar aan de andere kant verlagen ze wel de kilometervergoeding etc. om die verhuizing te stimuleren.

Zo ervaar jij dat?



Ja!

En hoe zou jij dat dan liever zien?

Iedereen een gelijke kilometervergoeding geven. En wat betreft de flexibele ureninzet lijkt het me lastig om dit in een arbeidscontract vast te leggen. Dit moet naar mijn idee in de cultuur van het bedrijf zitten.

Vind jij dan dat het arbeidsvoorwaardensysteem, zoals het nu gebruikt wordt, passen bij de organisatie?

Nee ik denk dat de meeste mensen het hier gewoon altijd druk hebben. En ik denk dat de mensen die tussen die pieken in zitten, al wat meer vrij nemen. Die delen hun eigen dag al wat meer in. Als junior ben je afhankelijk van anderen en van werk. Je hebt niet zo veel afspraken buiten de deur, wat mensen dan denk ik doen als ze een acquisitiesprek buiten de deur hebben gehad. Dan gaan ze gewoon een uurtje eerder naar huis toe. Ik kom binnen om half 9 en ga om 5 uur weg. Ook al heb ik het niet druk, blijven die tijden toch gewoon staan. Dat is gewoon zonde voor iedereen.

Ik proef dat dat wel het meeste is waar jij een verbetering in ziet.

Ja dat komt ook omdat het mij vorige week is overkomen.

Ja, maargoed het is je wel bijgebleven.

Ik zit ook zo in elkaar, ik kan ook veel meer doen als er druk achter zit, dan wanneer ik het idee heb van wat doe ik hier eigenlijk. Dat houd je 3 / 4 uur vol , maar op een gegeven moment zit dat er wel op. Ik denk dat als je dan eerder naar huis kan en het gemeengoed is geworden. Dat je dan ook sneller zegt dat je op een bepaalde dag langer door gaat. Die intrinsieke motivatie zorgt daarvoor.

Ja, duidelijk. Goede input! Dit wat je net aangeeft grenst ook aan flexibiliteit, he!?! De flexibiliteit van een organisatie om met de eigen regie van een medewerker om te gaan. Dan wil ik even terugpakken op de flexibiliteit die je vind gericht op de arbeidsvoorwaarden bij ERAC. Ik proef uit je antwoorden dat je deze flexibiliteit belangrijk vindt. Dat je daar veel waarde aan hecht. Dat er flexibel omgegaan wordt met pieken en dalen. Hoe vind jij verder dat het gesteld staat op het gebied van flexibiliteit van de arbeidsvoorwaarden? Kijk naar verlofdagen bijvoorbeeld.

Je kan verlofdagen bijkopen, maximaal 5 per jaar. Dan kom je uit op 36 dagen minimaal. Dan zit je toch ook wel op een max wat een organisatie kan hebben. Anders wordt het totaal onrendabel. Als je de verlofdagen niet opneemt, worden ze uitbetaald. Sommige mensen hebben geen behoefte aan veel vakantiedagen. Ik vind dit zelf heel fijn. Hier zit dus ook flexibiliteit in. Ik zou niet meer zonder willen.

Wat betreft het leasen zitten er veel vaste regels aan. Je moet aan een bepaalde ondergrens voldoen om daar voor in aanmerking te komen. Dat is voor mij op dit moment geen enkel probleem. Ik snap ook dat niet iedereen zomaar een auto krijgt, zoals bij sommige



organisatie gebeurt. Maar daarnaast hoef je geen gebruik te maken van een leaseregeling als daar geen behoefte aan hebt. Je kan aan alle voorwaarden voldoen, maar zelf liever met de trein willen reizen. En daar wordt dan ook wel aan tegemoet gekomen. Dan heb je gewoon een hoger nettoloon.

Ja, het is in die zin maatschappelijk verantwoord ondernemen om als organisatie dit te stimuleren. Ik denk dat een organisatie daar tegenwoordig wel voor open staat.

Ja ik heb een kaart gekregen waarmee ik door het hele land kan reizen. De NS businesscard. Echt fantastisch. Die kan ik ook inzetten als ik bij vrienden op bezoek ga. Daar wordt gewoon hartstikke soepel mee omgegaan.

Zie je daar dan nog kansen of verbeteringen in? Eigen regie en flexibiliteit overlapt elkaar wel een beetje natuurlijk. Maar eigen regie gaat over jou en flexibiliteit gaat over zowel jou als de organisatie.

Ja ik werk het liefst op kantoor. Als ik thuis werk heb ik daar gewoon een reden voor, zoals afgelopen vrijdag.

Ja, wat vind je inderdaad van de huisregel van ERAC om niet structureel thuis te mogen werken?

Ja, ik vind het vooral heel slim verwoord, want ja, wat is structureel? Uhm.... Ik vind het heel goed dat mensen niet zomaar kunnen zeggen dat ze op vrijdag standaard thuiswerken. Dit is een bedrijf waarbij veel mensen een afspraak buiten de deur hebben, als ze al niet gedetacheerd zijn. Net die ene dag dat ze op kantoor kunnen zijn, vind ik ook dat ze er moeten zijn. En dan vind ik ook dat er zo veel mogelijk collega's op kantoor aanwezig moeten zijn. Maar de andere kant snap ik ook wel weer, dat als je heel de dag voor jezelf bezig bent en je geconcentreerd moet zijn, dat het beter uit kan komen om thuis te werken.

Wordt er dan ook in toegezegd om thuis te werken? Vraag je het dan gewoon of kom je toch maar naar kantoor omdat het van me verwacht wordt?

Ik ben meer van die laatste.

Meer dat de verwachting dus wordt gewekt om op kantoor te werken.

Ja, omdat er dus gezegd wordt dat je niet structureel thuis gewerkt mag worden, ga je al snel denken dat dat soort dingen er niet onder vallen.

Mis jij daar dan iets in?

Hoewel ik het liefste op kantoor werk, heb ik af en toe ook wel eens dat ik het fijn zou vinden om thuis te kunnen werken. Je hebt die reistijd niet, ik toch wel 1 uur en 40 minuten per dag. Je wint best wel veel tijd om af en toe thuis te kunnen werken. 1x per maand ofzo, maarja dat kun je niet controleren natuurlijk. 1 dag per week is te veel want dan doe je het teamgevoel wat je hier wilt creëren doe je te kort en te weinig kennisdeling die aanwezig is.



Ja dat zijn de twee speerpunten waarom deze huisregel zo is ingestoken.

Ja en dat is één van de reden waarom ik het heel fijn vindt om hier te werken. Je bent elkaars collega's i.p.v. elkaars concurrenten, zoals je wel vaker anders is bij consultancybureaus.

Nee dat begrijp ik. Dus over het algemeen zijn er twee verbeterpunten die je wilt aandragen. En dat is op het gebied van eigen regie in relatie met het zelf indelen van je dag, rekening houdend met de pieken en dalen in je werk. En anderzijds op het gebied van de flexibiliteit, de omgang met wel of niet thuiswerken. Dat zijn denk ik de twee belangrijkste punten die je zojuist hebt aangereikt.

Ja. En het eerste vind ik zelf nog het allerbelangrijkste.

Ja, dan wil ik nog even terugkomen op de drie centrale deelvragen. Wat vind je momenteel over het arbeidsvoorwaardenstelsel? Komt dit tegemoet aan je behoefte?

Ik vind het goede arbeidsvoorwaarden. Voor al de vakantiedagen vind ik super en komen zeker tegemoet aan mijn behoefte. Dit is vooral de flexibiliteit die je creëert tussen werk en privé. Dat is ook wel belangrijk en zal mensen motiveren. Dat is mijn gevoel hierover. Hebben we het alleen over primaire- of ook secundaire arbeidsvoorwaarden?

Ja allebei, maar dan niet over de inhoud en hoogte van een bepaalde arbeidsvoorwaarde, maar meer gericht op die twee trends eigen regie en flexibiliteit. (Uhhh...) Ik snap dat je al snel neigt naar de hoogte van een bepaalde arbeidsvoorwaarde, maar dit onderzoek ik niet.

Nee, okee. Ik ben een zeer tevreden werknemer van ERAC in dat opzichte. Ik heb geen onderhandelingen in het arbeidsvoorwaarden uitgevoerd. Ik heb gewoon geaccepteerd. Maar ik vind het allemaal prima.

Op de twee verbeterpunten die je net aangaf na?

Ja, dat zou ik wel willen zeggen.

Wat is dan jouw ideaalplaatje van het arbeidsvoorwaardenstelsel?

Uhm.....

Kijk naar eigen regie.. Hoe zou jij als werkgever je arbeidsvoorwaardenstelsel inrichten om ervoor te zorgen dat jouw medewerker optimaal tevreden zijn, en jij zelf ook?

Nou, ik zou dat zelf op dezelfde manier hebben gedaan. Er worden al veel aanpassingen gedaan aan het arbeidsvoorwaardensysteem, kijk het "Ons Nieuwe Werken". Daar staan dan wel weer de vaste dingetjes is. We houden rekening met jullie en jullie krijgen flexibele begin- en eindtijden. Maar daarbinnen maak je wel die 8 uur. Dan wordt je toch meteen in dat hoekje gestuurd.



Dus jij zou het ideale arbeidsvoorwaardensysteem zo houden, zonder een cultuur te wekken dat je 8 uur per dag aanwezig moet zijn?

Ja.

Hoe gaat de organisatie om met jou vraag voor verlof in tijden van pieken in werkdruk?

Ik denk dat dat heel goed gaat.

Daar heeft de organisatie een luisterend oor naar?

Ja, dat heb ik wel eens meegemaakt. Door een gebeurtenis in de privésfeer is hier wel begrip voor. Toen hebben andere mensen dat werk meteen overgenomen.

Dit ervaar jij als positief?

Ja dat is fantastisch. Daar ben je collega's voor.

Oké, dat is goed om te horen in ieder geval.

Maar wat tegenwoordig ook heel populair is, is het rondreizen onder jongeren, het backpacken e.d. Ik vraag me af of dit mogelijk is bij ERAC. Om een paar maanden afwezig te zijn en met levenswijsheden terug te komen. Ik betwijfel of dit mogelijk is bij ERAC. Het hoeft niet betaald te zijn, onbetaald kan ook. Ik denk niet dat dat zou kunnen.

Het lijkt me terecht dat je er zo over na denkt. Dat begrijp ik.

En dan zou het top zijn als je een werkgever hebt die daar voor open staat en zegt geniet er van en kom terug met bakken vol levenservaring.

Ja zo heb ik er nog nooit over nagedacht. Ik vraag me dan wel meteen af of een adviseursfunctie hier geschikt voor is. Wat vind jij?

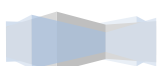
Ja dat kan makkelijk. Je moet alleen wel zorgen voor een goede overdracht van projecten. Veel goede afspraken maken.

Ja, nou probeert de organisatie wel rekening te houden met verschillende levensfase van medewerkers. Zo biedt de organisatie om parttime te gaan werken of ouderschapsverlof op te nemen. Hoe kijk jij daarnaar?

Ja dat is goed dat je dat nog aanhaalt. Dat is fantastisch. De verschillende schema's aan werkdagen zijn fijn voor die personen dat dat kan.

Oké daar sta je dus positief tegenover.

Ja in die zin ben ik tevreden over de eigen regie en de flexibiliteit in het opstellen van de arbeidsvoorwaarden. Dan moet het alleen wel vastliggen. Als je het een bepaalde periode



dan druk hebt, werk je veel meer. Daarom vind ik dat je die mogelijkheid moet bieden om flexibel om te gaan met die indeling van werkdagen.

Ja, dat is een goed punt. Ik denk dat ik dit interview dan hierbij afsluit. Bedankt voor jouw input, je hebt twee verbeterpunten aangegeven. Dit interview ga ik verwerken in mijn rapport. Hierbij wil ik wel benadrukken dat dit een nulmeting is en niet de verwachting wil wekken dat er met zekerheid iets gaat veranderen bij indeling van arbeidsvoorwaarden, maar ERAC is er wel mogelijkheden aan het oriënteren.

Interview 2: **Senior adviseur**

** Aanleiding van het onderzoek (aantrekkelijk werkgever en tevredenheid medewerkers)
Beschrijving deelvragen
Beschrijving definities
Uitleg afbakening (koppeling trends met het arbeidsvoorwaardensysteem i.p.v. inhoud/hoogte arbeidsvoorwaarden)**

Allereerst de eigen regie over het arbeidsvoorwaardensysteem bij ERAC. In hoeverre hecht jij als medewerker van ERAC waarde aan eigen regie op het gebied van je arbeidsvoorwaarden?

Ik hecht heel veel waarde aan eigen regie en flexibiliteit. Ik weet niet of dat dan ook meteen arbeidsvoorwaarden zijn, maar ik vind gewoon dat als je goede adviseurs wilt hebben, je ze de benodigde vrijheid moet geven om een aantal zaken te kunnen ontwikkelen en zelf te ontdekken en daarbij ook eigen verantwoordelijkheid te laten nemen. Als je mensen niet een bepaalde regie of vrijheid geeft om bepaalde zaken te ontwikkelen op hun vakgebied, dan gaan ze daar ook geen verantwoordelijkheid over nemen.

En heb je het nu specifiek over opleidingsmogelijkheden?

Nee. Ik heb het in eerste instantie gewoon over de werkvloer. Over het zelf bepalen hoe je agenda eruit ziet; wanneer je op gesprek gaat etc. Dat geldt voor mij waarschijnlijk iets anders dan voor anderen. Als je hier als junior binnen komt is dat wat anders denk ik. En als je als een soort zijinstromer binnenkomt, want ik kom natuurlijk al uit een bepaalde markt. Dus ik krijg ook wel die vrijheid om mezelf te ontwikkelen, om met voorstellen te komen of bepaalde dingen uit te zoeken.

Die mogelijkheid ervaar je als positief?

Ja, zeker! Dat vertrouwen heb ik! In het begin had ik er nog mijn twijfels over, omdat het er even op lijkt dat ERAC je heel snel in een soort van model wilt gieten; Dé ERAC werknemer, zegmaar. Een medewerker die van junior tot senior helemaal opgeleid wordt in het ERAC systeem zegmaar. Dus ik weet niet in hoeverre het voor iedereen geldt. Voor mij persoonlijk is het prima, want ik ga niet helemaal mee in de mal van ERAC zegmaar, het ERAC systeem.



En heeft dit dan te maken met jouw principes om niet aan dit systeem mee te willen doen?

Mwa... Nee dat wil ik niet zeggen, want het heeft ook wel voordelen om alles stapje voor stapje te doen om in een systeem op te groeien. Maar als je kijkt naar wat ERAC op dit moment is en wat ERAC misschien gaat worden, dan moet je toch wel bepaalde nieuwe richtingen gaan ontdekken en de bereidheid hebben om daar menskracht voor in te zetten.

Bijvoorbeeld met het aanboren van de nieuwe markt bedrijfsleven?

Ja, bijvoorbeeld bij de nieuwe markt bedrijfsleven., ondernemerschap. Dat houdt misschien ook in dat er misschien op andere basis gewerkt moet worden, misschien uurtje-factuurkje, noem het maar no-cure-no-pay. Dus dat je op basis van kwaliteit of succes betaalbare modellen gaat maken, omdat je ziet dat in de maatschappij de beweging is dat niet iedereen zomaar hun portemonnee nog open trekt, dat gaat misschien over een tijd ook wel bij de overheid gebeuren. Dat is ook mijn veronderstelling. Dus in die zin het ouderwetse organisatieadvies model staat wel onder druk, de tarieven staan onder druk, betekent ook dat je dus mensen moet voorbereiden of op moet leiden om op een andere manier te gaan werken. Bijvoorbeeld door zelf met initiatieven te komen en zelf te ontwikkelen of nieuwe markten te kennen. Het gaan werken volgens de modus van de nieuwe markt. En dit vraagt om flexibiliteit en eigen regie. Nou, die vrijheid krijg ik dus wel. Ik heb dus nu al in een tweetal gevallen op basis van de voorkant onbetaald met als deal aan de achterkant een betaling als ik de deal binnenhaal. Dat is een nog weinig voorkomend systeem. ERAC geeft mij de gelegenheid om dat ook te doen. Om dat risico te nemen en te ontwikkelen.

Dus als ik het goed begrijpervaarde jij in het begin van je dienstperiode bij ERAC dat je als het ware in een vast stramien geduwd zou kunnen worden, maar dat jij zelf het initiatief hebt genomen om daarbuiten te treden.

Nee, niet helemaal. Ik heb die vrijheid ook gekregen. Alleen ik denk dat ik de eerste inloop. Bij ERAC is dit heel strak geregeld. Dat heeft voor- en nadelen. Bij ERAC is het bijvoorbeeld zo dat het niet zo is bij je eerste werkdag van zoek het maar uit, he!? Je wordt geïntroduceerd, gesprekken staan al ingepland, je wordt geïntroduceerd bij verschillende mensen, er word je wat verteld over de systemen waarmee we werken, over het tijdschrijven, over wat er van je verwacht wordt enzovoorts.

En hoe heb jij deze indiensttreding ervaren?

Als heel strak. Wat ik daarbij goed vond is dat ik meteen de eerste 2/3 weken al verschillende memo's had, dus je wordt er heel snel in meegenomen. En daarna heeft ERAC dat dan een beetje laten vieren naar mij toe. Lastig om te zeggen of ERAC dat dan gedaan heeft of ik, maarja.... Ik denk dat ik daar zelf wel wat in gedaan heb omdat ik iemand ben die van buiten naar binnen werkt, omdat ik al vanuit een bepaald(e) hoek/vakgebied kom. Ik blijf heel veel mensen uit mijn vakgebied spreken, ongeacht welke baan ik heb. En die probeer je binnen te halen. Het grappige is dat ERAC daar wel voor open staat. Vanuit natuur of DNA van ERAC is ERAC dat niet gewend volgens mij, maar ze staan er nu wel voor open. Ze laten mij daar heel vrij in. Dat ervaar ik dus als positief. Nogmaals, ik denk niet dat dat het basis DNA van ERAC is, maar ERAC weet en ziet wel dat dat wel nodig is om medewerkers



dat te laten doen om nieuw werk en medewerkers binnen te halen. Om het in ieder geval te verkennen.

Dat is in ieder geval wel positief om te horen. In die zin ervaar je op dat gebied eigen regie wel positief. En hoe zit dit dan op het gebied van mobiliteit/vervoer, verlof,

Ja.... Verlof zit wel goed. Dat is prima geregeld. Naar mijn idee zijn alle primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden goed geregeld. Het pakket is goed. Dit is zeker niet minder dan bij anderen. Als je kijkt naar de hoeveelheid tijd die je mag gebruiken om dingen te ontwikkelen, het netwerk te gebruiken en declarabiliteitsdruk t.o.v. commerciële organisatieadviesbureaus is ERAC best redelijk.

Mijn mobiliteit op het gebied van vervoer is goed, ik heb een leaseauto. Wat betreft de flexibiliteit in de omgang met huisvesting vind ik wel verkrampt.

Kun je uitleggen wat je hiermee bedoelt?

Nou, de basisgedachte is toch dat het hoofdkantoor in 's-Hertogenbosch is, terwijl toch heel veel mensen uit de omtrek komen. Dus het is niet altijd logisch dat alles en iedereen altijd naar 's-Hertogenbosch komt. En vanuit een soort control gedacht heb ik toch het idee dat men dat wel prettig vindt, een beetje ouderwets.

En dan bedoel je dat in Den Bosch de thuisbasis van ERAC is?

Ja. En je kan hier heel rustig en fijn werken, beter dan waar dan ook. De faciliteiten zijn hier prima. Maar het is niet altijd logisch om in je eentje drie uur op en neer te reizen naar Den Bosch terwijl je in je eentje een stuk aan het schrijven bent en daar geen ander voor nodig hebt.

En daarmee probeer je dus te zeggen dat er dan alsnog verwacht wordt dat je op het hoofdkantoor in Den Bosch of Den Haag aanwezig bent?

Ja. Njaa, ik kan ook naar Den Haag maar ook daar doe ik er 5 kwartier over enkele reis. De faciliteit in Amsterdam vind ik heel slecht, dus die heb ik al een soort van verlaten. Dat is zo'n lawaaierig café. Dus ik weet niet zo goed welke visie er precies aan ten grondslag ligt om dat op die manier te organiseren. Hier op kantoor is de visie dat het kantoor een soort rust en regelmaat voldoen, want dan kunnen we hier rustig werken en elkaar ontmoeten. Dat is daar het tegenovergestelde. Er word niet voorzien in een rustige werkplek in Amsterdam. Ik vind dat helemaal niet erg, omdat ik de afgelopen 4/5 jaar van mijn leven heel veel thuis heb gewerkt. Dus ik had wel een werkgever met een auto, een laptop en een taakstelling, maar mijn baas zei; Jij werkt door heel Nederland. Het kantoor is in Rotterdam en ik vind het helemaal niet logisch dat jij dan daarvoor naar kantoor moet rijden. Kijk zelf maar waar je wilt werken. Dus ik werkte gewoon thuis en dat is hier een vloek. En dat vind ik totaal achterhaald.

Daar ben jij het niet mee eens?

Nee, maar daar is denk ik niemand onder de 40 jaar het mee eens. Want dat kan niet. De nieuwe generatie vind het heel normaal.



Het is een ontwikkeling die past bij het plaats- en tijdsonafhankelijk leren.

Ja, het is ook een ontwikkeling die past bij het CO2 gebeuren en het niet in de file staan. De tijd en energie kwijt zijn om ergens te komen dat nergens voor nodig is. En omdat de werkplekken daar niet voldoen aan de norm die gehanteerd wordt op het hoofdkantoor en ERAC niet wil beginnen aan het huren van twee werkplekken, kom je bij de vraag uit waarom thuiswerken niet gewoon geaccepteerd wordt. Wat is daar moeilijk aan? Vooraf omdat je zelf de regie hebt om je eigen netwerk te gebruiken en mensen in contact brengen met een nieuwe wereld, met een nieuwe manier van werken. Daar krijg je alle ruimte en vertrouwen in, maar volgens mij moet dat ook gelden voor de werkplek en het thuiswerken. Dit is het enige dat ik niet snap hier.

Ja, en gezien het nieuwe werken. Hoe sta je dan tegenover de flexibele begin- en eindtijden bij ERAC? Komt dat tegemoet aan jouw balans werk-privé?

Nouja die flexibele eindtijden..... volgens mij zit iedereen hier om 7 uur in de auto of in de trein en is iedereen hier rond half 9. Dus ik weet niet precies wat je bedoelt?

Nouja je kunt tussen half 8 en half 10 beginnen.

Ja, maar iedereen komt hier om half 9 binnen. Eigenlijk komt het er op neer dat iedereen vroeg begint en niet eerder dan 17.00 uur eindigt. Maar het mag inderdaad.... maar dat is niet het punt dat ik wil maken. Ik denk gewoon dat ik veel te veel tijd kwijt ben met reizen. De regie om te kiezen waar je gaat werken aangepast op omstandigheden vind ik het weer slecht vertaald. De dagen vul je flexibeler in op basis van waar je afspraken hebt of waar je zit. Dit wordt allemaal niet hardop gezegd maar het is wel duidelijk dat het niet wenselijk is. ERAC wil wel graag dat je op één plek aanwezig bent.

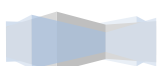
Nee, duidelijk! En het idee daarachter, wat mij verteld is, is dat kennisdeling hiermee gestimuleerd wordt. Hoe kijk jij aan tegen deze gedachte?

Ja, dat vind ik echt onzin! Volgens mij is het gewoon control. Dat is gewoon een cultuurtrekje, een cultuurtrekje die niet meer bij de tijdsgeest past. Het lijkt op inklokken. ERAC legt het uit als synergy, kennisdeling. Ik vind dat een beetje aangezet. Dit is mijn grootste punt wat ik ook wil maken in dit interview als je het hebt over eigen regie en flexibiliteit. De flexibiliteit in het thuiswerken er niet is. Op zich vind ik het wel goed dat iedereen hier op kantoor altijd op een andere plek gaat zitten vind ik wel prima. Dat je niet altijd met hetzelfde kliekje in een hoek zit. Dat is best wel doordacht.

Ja, ik begrijp wat je zegt. En in hoeverre sluit dan de regeling aan bij jouw behoefte zelf je arbeidsvoorwaardenpakket samen te stellen?

Je bedoelt volgens een soort cafetariamodel?

Ja, zulk soort vormen van arbeidsvoorwaardensystemen bijvoorbeeld.



Ja ik weet niet of dat aanwezig is, daar heb ik me eerlijk gezegd niet in verdiept. Ik ben hier heel snel naar binnen gerold. Ik vond het allemaal prima, dus voor mij was de enige vraag of mijn salaris aansluit en ik daarmee kan leven.

Maar hecht jij daar wel veel waarde aan om zo'n pakket zelf samen te stellen?

Njaa, er valt niet zo veel zelf samen te stellen. Je kunt natuurlijk altijd onderhandelen.

Nee, oké. Maar bijvoorbeeld de mogelijkheid die ERAC biedt om vijf verlofdagen per jaar extra bij te kunnen kopen. Wat vind jij daar dan van?

Daar hecht ik wel waarde aan in die zin dat ik dat een goede regeling vind. Die flexibiliteit vind ik wel mooi. Primair en secundair is het pakket verder best goed. Hoe flexibel je daar wel of niet mee om kan gaan heb ik niet getest, omdat ik zelf ook een persoon ben die 40 uur per week wilt werken. Van mij hoeft het niet flexibeler te zijn. De enige kritiek die ik er dus op heb ik op de regie waar werk ik wanneer in plaats van waar word ik geacht te zijn. En dat vind ik gewoon slecht. En niet uit te leggen. En ik denk dat het zelfs de jongeren daar heel veel waarde aan hechten tegenwoordig. Aan het vertrouwen en gewenning om veel tegelijk te doen en aangesproken te kunnen worden op resultaat. En dus minder aanspreekbaar te zijn op hoe laat je ergens waar zit, omdat de baasjes dan kunnen zien dát je er zit. Sterker nog, je loopt zelfs het risico dat jongeren daarop afknappen. Een groep werkt hier bij ERAC nu al heel lang. Zij zijn al helemaal opgegroeid in de ERAC dynastie zegmaar, die zul je er niet meer over horen. Als je in de buurt woont, is het ook wel logisch dat je gewoon naar kantoor komt. Maar als jij de rest van Nederland ook wilt veroveren, dan moet je óf daar een kantoor openen, óf ook flexibel met werkplekken om gaan. En dus misschien afspraken maken over thuiswerken.

En om jouw verhaal dan af te sluiten; Hoe zou jij voor jou het ideaalplaatje er dan uit zien bij ERAC? Dan zou jij de medewerkers de mogelijkheid bieden thuis te kunnen werken. Zijn er verder nog punten die jij verbeterd wilt zien als jij zelf de mogelijkheid had om een arbeidsvoorwaardensysteem op te zetten?

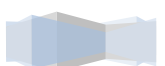
Nou al die dingen zoals beloningssystemen ben ik niet zo voor. Dan krijg je een beetje van wie heeft de opdracht binnen gehaald. Maar zoals ik al zei, verder vind ik het best wel goed. Ik weet ook niet of ik al die dingen zoals sabbaticals toe zou staan. Voor zover dat dan allemaal al bestaat bij ERAC, heb ik hier eigenlijk weinig tot geen gebruik van gemaakt.

Ja okee, even terug pakkend op die bonusregeling waar je net over begon. Hoe kijk jij daar dan tegenaan?

Ik geloof dat de mensen die hier werken behoorlijk hard werken, het werk serieus neemt, voldoende eigenaarschap neemt om zijn eigen dingen te ontwikkelen. In ieder geval zijn afspraken na te komen. Ik weet niet eens of een bonussysteem hieraan bijdraagt moet ik eerlijk zeggen.

Hoe zou jij dit dan liever zien?

Nee ik ken het bonussysteem uit andere werkgevers, daar kun je allerlei dingen op bedenken. Maar je krijgt dan dat mensen zich vooral gaan richten op het binnenhalen van



allerlei targets en ik weet niet of dat is wat je zou moeten willen. Daarom ben ik er niet zo'n voorstander van. Als je dingen goed organiseert en aanstuurt, dan heb je geen bonussysteem nodig om beter te functioneren naar mijn idee. Werknemers gedragen zich alleen maar competitiever t.o.v. elkaar.

En hoe vind jij dat dit bij ERAC is? Zie jij jouw collega's als concurrenten of.....?

Nee, zeker niet!

Oké, dat komt wel vaker voor bij consultancybureaus.

Nee, ik ervaar wel collegialiteit en betrokkenheid van collega's. In die zin wordt er ook wel gedeeld en gegund volgens mij. Voor zover ik het kan beoordelen is dat positief. Een PLO overleg draagt daaraan bij. Even met elkaar de week doornemen op maandag. Actief de week beginnen. Dit is goed om te doen. (32 minuten!!)

Yess, uhm..... Ik denk hierbij wel een goed beeld te hebben van jouw denkwijze over het arbeidsvoorwaardensysteem en welke verbeteringen er naar jouw idee doorgevoerd kunnen worden. Dat heeft vooral te maken met thuiswerken.

Het nieuwe werken heet dat gewoon.

Ja, klopt bij ERAC heet dit "Ons Nieuwe Werken". ERAC heeft er een variatie op bedacht.

En wat is er bij ERAC dan nieuw?

Dat ERAC bijvoorbeeld de mogelijkheid geeft om flexibel te beginnen.

Njaa, zeg maar dat dat een broodje aap verhaal is. Dat bestaat al 25 jaar. Het nieuwe werken is werken op basis van vertrouwen en niet gebonden zijn aan een vaste plaats en tijd. Dat je niet gecontroleerd wordt of je in huis bent. En met het nieuwe werken van nu is de plek waar je samen komt, lees het kantoor in 's-Hertogenbosch, de plek waar je dus bepaalde dingen doet die je niet thuis kan doen. Dus inderdaad als je bijeenkomsten hebt of afspraken of kennisdelingsmiddagen. Dat is allemaal logisch. En ik snap ook wel dat je niet 100% thuis moet werken. Daar ben ik ook niet van. Want als je te veel thuis zit, dan ga je de binding missen met het bedrijf en collega's. Maar een paar keer per week lijkt mij heel goed te doen.

Dus als je zegt we hebben een protocol gericht op het nieuwe werken en daarmee kun je zo laat beginnen als je zelf wil. Nou, er komt hier niemand om 10 uur binnen. Mensen kunnen die verantwoordelijkheid zelf wel aan. Dus eigenlijk is dat mijn enige punt waarin ik ERAC gewoon echt achterlijk vindt. Want alle redenen die ervoor bedacht worden, die kloppen niet. Die worden aangevoerd als reden, maar het is pure controle. Het is gewoon ouderwets.

Wat zou jij dan adviseren?

Ik zou het nieuwe werken opnemen in het arbeidsvoorwaardenpakket en dat dus uitbreiden door werkplek en huisvesting flexibel te maken. Geef de medewerkers de ruimte om zelf te



kunnen beslissen waar ze wanneer werken. Dat past bij deze tijd en daarmee maak je je als werkgever ook aantrekkelijker voor aanstormend talent.

Oké duidelijk, ik neem dit punt zeker mee. Hierbij wil ik je hartelijk danken voor het interview. Je hebt nuttige informatie gegeven. Bedankt voor je tijd!



Interview 3: **Adviseur**

**Aanleiding van het onderzoek (aantrekkelijk werkgever en tevredenheid medewerkers)*

Beschrijving deelvragen

Beschrijving definities

*Uitleg afbakening (koppeling trends met het arbeidsvoorwaardensysteem i.p.v. inhoud/hoogte arbeidsvoorwaarden)**

Er zijn dus twee onderwerpen die centraal staan, namelijk eigen regie en flexibiliteit. Ik wil allereerst beginnen met eigen regie. De twee onderwerpen hebben natuurlijk wel overlap. Mijn eerste vraag is; In hoeverre hecht jij waarde aan eigen regie op het gebied van je arbeidsvoorwaardensysteem?

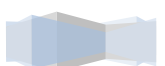
Ja, heel erg. Kijk, ik denk dat 30 jaar geleden je na je studie bij een werkgever ging werken op basis van de arbeidsvoorwaarden die de werkgever bepaalde. Je ging inderdaad of als docent aan het werk of in de fabriek aan het werk 9 tot 17.00 uur en je doet precies wat je baas je vroeg. Tegenwoordig zie je veel meer dat men het moet hebben van mijn leven bestaat uit werk en privé en hoe combineer je dat met elkaar. Maar ik wil wel over beide de regie kunnen hebben. Dus voor mij is dat wel een belangrijk onderwerp. Ik zou het niet fijn vinden als mijn arbeidsvoorwaarden op voorhand dusdanig worden dichtgetimmerd dat ik daar weinig over te zeggen heb. Stel dat een werkgever zou zeggen; jij wordt geacht iedere dag van 9 tot 5 op je werk te zijn. Je wordt geacht twee uur in de week over te werken. Jij wordt geacht om met het openbaar vervoer naar je werk te gaan. En dat mag ik niet zelf kiezen en dat wordt allemaal voor mij ingevuld. Dan heb ik het idee dat ik mijn eigen regie kwijt ben. Ik vind het heel belangrijk om de eigen regie te kunnen hebben over een aantal dingen, namelijk, als je het over flexibiliteit hebt, flexibel kunnen werken woon/privé/zakelijk kunnen combineren. Dat vind ik wel belangrijk. Ik heb meerdere werkgevers gehad de afgelopen jaren. Bij de ene was dat wat meer dan bij de ander. Maar absoluut belangrijk dat je een relatie aangaat met je werkgever waarbij je op basis van allebei jouw ideeën instemt.

En hoe ervaar jij jouw eigen regie bij aanvang van deze baan bij deze werkgever?

Uhm... Njaa in beginsel eigenlijk goed. Kijk, ik ben hier op een wat snelle manier denk ik binnen gekomen. Ik heb eigenlijk een sollicitatietraject van een dag of vier doorlopen, toen kreeg ik een aanbod. Ik vond dat dit op een hele transparante manier ging. Het is denk ik altijd lastig voor een werkgever om voordat je in dienst treedt, een helder overzicht te geven over wat je precies gaat doen. Nieuwe mensen die ergens binnen komen weten eigenlijk de eerste maanden niet precies wat er van ze wordt verwacht, behalve dan loop mee en leer de organisatie en mensen kennen. En ik denk dat er binnen ERAC ook echt wel een cultuur heerst waarbij de mensen verantwoordelijkheden nemen voor hun werk en dat ze hun werk bij ERAC niet zien als een baan van 9 tot 17.00 uur en verder doe ik niet veel.

Je hebt het idee dat de mensen ook vooral intrinsiek gemotiveerd zijn?

Ja, ik denk dat ze een soort intrinsieke motivatie, een soort passie hebben voor hun werk. Een bepaalde bevoogenheid. Tenminste dat merk ik bij de meeste mensen wel, bij een aantal



mensen misschien wat minder. En ik denk dat ERAC daar ook wel de keuzevrijheid geeft om daar invulling aan te geven.

En wat bedoel je dan precies? Heb je bij aanvang van je nieuwe baan keuzemogelijkheden ervaren op het gebied van je arbeidsvoorwaarden of lag het eigenlijk al min of meer vast?

Uhhhm.... Njaa het gaat dan eigenlijk zoals het altijd gaat. Je krijgt een aanbod en een aantal dingen zijn gewoon gedefinieerd. Het leasebudget bijvoorbeeld: daarvan kan ik wel zeggen ik ben het er niet meer eens, maar het staat in het kwaliteitsmanagementhandboek dus dat is op die manier in de organisatie ingebed. Ja en dingen als salaris gaat het op basis van vraag en aanbod. Ik vond het vrij transparant dat ik het kwaliteitsmanagementhandboek al toegestuurd kreeg voordat ik bij ERAC ging werken. Want dat is best wel een intern document, wat over de interne voorwaarden gaat. En de interne manier waarop ERAC om gaat met haar medewerkers en vooral met het beleid om gaat. En het was toen nog niet eens zeker of ik überhaupt in dienst zou treden. Dat ze mij die informatie beschikbaar stelde, zodat ik erover kon nadenken of dit een club zou zijn waar ik wil werken. Dat vond ik heel transparant en netjes om inzichten te geven van wat verwachten wij van jou en wat kun je van ons verwachten. Met name dat laatste, wat kun je van ons verwachten. Daar heb je in beginsel altijd behoefte aan. Arbeidsvoorwaarden zijn meer dan wat op papier staat wat je gaat verdienen. Het is met name inderdaad hoeveel ruimte je krijgt om de dingen te doen je leuk vindt en privé-zakelijk te combineren.

En even doorgaand op dat laatste punt dan: de balans tussen privé en zakelijk. Hoe ervaar jij dat bij ERAC?

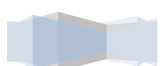
Uhm. Ja ik moet zeggen dat ik daar de laatste tijd wel iets kritischer op ben geworden.

Kritisch in welke zin?

Uhm.. In de zin dat ik bij mijn vorige werkgever het idee had dat de werkdruk eigenlijk in fasen verscheen. De ene keer heel druk en de andere keer wat rustiger. Ik vond dat het bij ERAC wat geleidelijker was, een normale werkdruk. Ik heb alleen de laatste tijd wel het idee dat ik, en dan praat ik niet alleen voor mezelf maar ook voor anderen, dat de druk hoog is. Dat er veel van medewerkers wordt verwacht. En dat een hoge werkdruk soms eigenlijk ook wel een stukje als normaal wordt ervaren. Dat het bij onze bedrijfstak hoort. Dan merk ik wel dat het heel lastig is om daar invulling aan te geven. Ik vind het helemaal niet erg om een keer over te werken, maar ik merk wel dat het een soort van structureel wordt. Zeker met de reistijd die erbij komt kijken.

Dus als ik het goed begrijp ervaar jij de laatste tijd een hoge werkdruk doordat er structureel overwerk is?

Ja ik merk dat de werkdruk gemiddeld hoger is dan ik prettig zou vinden. En zou best kunnen dat dit richting de kerstvakantie minder kan worden, maar ik vind het zorgelijk wanneer structureel overwerken als normaal wordt gezien. Voor een aantal mensen is dat misschien normaal en voelen zich er prettig bij, maar ik vind het prettig om binnen een gemiddelde werkdruk ook die momenten van rust te zien.



En hoe ga jij dan met zulke situaties om?

Dat is vooral een kwestie van veel signaleren en aangeven bij diegene die daar mede verantwoordelijk voor zijn. Kijk, wat ik de laatste weken gemerkt heb is dat ik 150% in de declarabiliteitsplanning stond. En ik signaleer wel van jongens; als jullie dit werkelijk van mij verwachten, een werkmaand heeft 23 dagen en dat betekent dat ik 4 dagen moet overwerken om überhaupt te kunnen voldoen aan de verwachtingen die gesteld worden. En daar wordt soms goed gehoor aan gegeven, maar soms ook wat minder goed gehoor aan gegeven. En ik heb het idee dat dit binnen de organisatie tot problemen kan leiden bij enkele personen. Ik heb het idee dat dit probleem bekend is, dat er over wordt nagedacht, kijk maar naar de nieuwe personen die binnen komen om het werk te verdelen. Maar dat kost tijd om taken over te dragen. En in die zin denk ik dat je de regie kwijt gaat raken.

Ja en daar gaat het om, eigen regie. Je bedoelt dat je je eigen werk in kan delen, privé-werk balans in balans houden?

Ja absoluut. Kijk, ik heb best wel veel klussen waarbij ik veel moet reizen. En die reistijden worden vaak niet meegerekend in de declarabiliteit. Kijk maar als ik naar Groningen moet. Ik heb aangegeven dat ik begrijp dat reistijd niet declarabel is. Maar ik vind dat je niet moet verwachten dat mensen voldoen aan hun declarabiliteit en ze het hele land doorstuurt, want dan heb je het risico structureel te moeten overwerken.

Okee duidelijk. Wat vind je dan van de invoer van het “Ons Nieuwe Werken”? De ERAC versie van Het Nieuwe Werken. Dit is gericht op plaats- en tijdsafhankelijk werken. Hieronder vallen bijvoorbeeld flexibele begin- en eindtijden. Maar hier zitten ook nog vaste stramienen in, zoals de huisregel om aanwezig te zijn op kantoor en niet structureel thuis te kunnen en mogen werken. Hoe sta jij daar tegenover?

Nou ik vind dat de arbeidsvoorwaarden zoals ze nu zijn opgesteld nog best conservatief zijn. Zeker de flexibele begin- en eindtijden vind ik eigenlijk vanzelfsprekend. Dit zie ik niet als een toegevoegde waarde die ERAC biedt binnen haar arbeidsvoorwaarden, je moet gewoon flexibel kunnen zijn gezien de thuissituatie met kinderen. Dat vind ik eigenlijk vanzelfsprekend. Het thuis werken wordt in principe wel ontmoedigd, maar wordt in de praktijk wel toegestaan. Ik doe dat zelf ook. Als ik een afspraak extern heb, en ik ben of nog een uur onderweg en daarna nog een uur naar huis rijden, dan ga ik naar huis want dat scheelt mij gewoon twee uur reistijd. En ik weet dat vanuit het MT wordt gestimuleerd om zo veel mogelijk op kantoor aanwezig te zijn. Ook omdat je daar collega's kan ontmoeten.

Heb jij het idee dat er naar je geluisterd wordt?

Jaa, toen ik net in dienst was en ik had een afspraak in Groningen en die duurt tot 11 uur en ben ik om 1 uur weer terug, of ik rijd naar huis en dan kan ik 5 uur in Nijmegen werken. Dus in het KMB staat dat vaste thuiswerkdagen niet mogen, nou dat begrijp ik. Niet iedereen moet op een gegeven moment gaan claimen dat hij op een bepaalde dag thuis werkt. Dat is niet de bedoeling. Maar als het op de een of andere reden beter uit komt om thuis te werken, dat staat ook in het handboek, dan is dat wel toegestaan. Ik heb niet het idee dat er daadwerkelijk mensen worden teruggefloten dat dat niet de bedoeling is. Ik vind dat het nog redelijk voorzichtig omschreven staat in het handboek. Ik denk dat het in



de praktijk uiteindelijk wel op een goede manier werkt. Dat vind ik wel heel belangrijk, de flexibiliteit. Dat ik zelf kan zeggen of ik thuis wil werken of niet. Dus de beslissing waardeer ik en ik vind dat daar goed invulling aan gegeven wordt.

Dat is mooi om te horen. Ja, nu even over de verlofdagen. Je hebt bij ERAC de mogelijkheid om extra verlofdagen bij te kopen. Allereerst, heb je daar ooit gebruik van gemaakt?

Uh.. Nee.

Wat vind je van de mogelijkheid om überhaupt dus de keuzemogelijkheid te hebben om zelf extra verlofdagen bij te kunnen kopen en hiermee je arbeidsvoorwaardenpakket enigszins samen te stellen?

Ja vind ik goed. Het cafetariamodel zoals dat zo mooi heet inderdaad. Ik denk dat de verlofdagen marktconform zijn. Niet veel bijzonder dan bij andere werkgevers. Wat ik wel heel goed vind is inderdaad dat je twee verlofdagen op jaarbasis erbij krijgt als je niet ziek bent. Dat zou anders uitgelegd kunnen worden als je ziek, zwak en misselijk bent ga je toch maar aan het werk om die verlofdag te kunnen claimen, Terwijl als je toch ziek, zwak en misselijk bent, meld je gewoon 2/3 dagen ziek. Dus ik vind die mogelijkheid heel goed. Uhm.... Of ik dat ga kopen? Ik heb er nog nooit gebruik van gemaakt. Ik denk dat het fiscaal ongunstig is.

Dus zoals ik begrijp sta je wel positief tegenover de mogelijkheid medewerkers daar meer eigen regie in te laten nemen?

Jaa dat het kan vind ik netjes. Dat kan niet bij elke werkgever.

Oké..Uhm... Dan ben ik ook benieuwd of je het huidige arbeidsvoorwaardensysteem vindt passen bij ERAC? Ik snap dat dit een lastige vraag is.

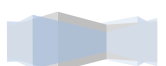
UHmmm..... Ja, ik zou eigenlijk niet weten welke vormen van arbeidsvoorwaardensystemen er zijn. Je hebt dan in principe primair zoals salaris en onkostenvergoedingen. Secundair als flexibel werken.

Nou in principe is het arbeidscontract bij ERAC momenteel gericht op zekerheid voor de medewerkers. Zodat de medewerkers de zekerheid hebben/hadden dit krijg/kreeg ik in ruil voor mijn geleverde werk.

Ja!

Wat nu een trend is, zoals het cafetariamodel zoals je net al zelf aangeeft, is om zelf die keuzemogelijkheid om invulling aan de arbeidsvoorwaarden te geven, het zogenaamde ruilmodel. Maar wat ook kan is dat je een totaal bedrag aan salaris, dus een geldbedrag, als één potje aan die medewerker geeft en die medewerker de regie geeft over de verdeling van dit bedrag aan alle arbeidsvoorwaarden die mogelijk zijn binnen een organisatie.

Oké



Hoe zie jij bij ERAC de markt, ook in vergelijking met andere consultancybureaus, de verhouding met het huidige arbeidsvoorwaardensysteem.

Nou ik denk ook nog steeds marktconform. Ik zou er geen voorstander van zijn als ERAC naar een totaal flexibel arbeidsvoorwaardensysteem zou overstappen. Dat je zelf kiest of je wel of geen pensioen op bouwt en of je wel of geen verzekeringen wilt.

En wat is daar jouw reden achter?

Ik denk dat een stukje vastigheid en zekerheid voor iedere werknemer, ongeacht of je bij de overheid of een private partij werkt, wel gewoon veilig is. Ik weet dat er ook organisaties zijn die werken met prestatieafhankelijke salarissen. Dat je iedere maand standaard €2000,- en als je het die maand goed doet, dan kun je er die maand maximaal nog €4000,- bij krijgen. Ik denk dat je daarmee wel een soort interne strijd/concurrentie creëert die niet echt wenselijk is.

Hoe vind je dat het hiermee gesteld is bij ERAC?

Nou in principe vind ik dat iedereen er voldoende moeite voor doet om een soort samenhorigheidsgevoel te creëren. Ik heb niet het idee dat er mensen bezig zijn met fulltime targets binnenhalen om een zo hoog mogelijk bonusdeel binnen te slepen. Dat zal ongetwijfeld bij een aantal mensen wel in hun hoofd zitten, maar ik heb het idee dat er wel gewoon collegialiteit heerst. Op maandagochtend met zn alle bijeen komen in de brasserie is wel iets wat dit versterkt. Neemt niet weg dat je met individuele beloningsdelen zit. Daar ontstaat wel eens wat ruis over.

Hoe ervaar jij het bonussysteem bij ERAC?

Njaa ik kan daar eigenlijk niet over mee praten. Dat komt natuurlijk om dat ik ook pas 8 maanden in dienst ben en ik gelukkig iedere maand hetzelfde bedrag op mijn rekening heb staan. Ik heb wel begrepen dat er wel eens tussentijds wat bonussen worden uitgedeeld. Dat vind ik dan wel wat merkwaardig, omdat dat tegenstrijdig is met wat nu in het handboek staat.

Kun je uitleggen wat er tegenstrijdig is?

Met het beleid. Ik weet niet hoe het in het verleden ging. Ik heb begrepen dat je een vast deel aan bonus hebt, en dat je een flexibel deel hebt waarvan je een 1,2,3 of 4 krijgt. We moeten maar eens zien hoe dit volgend jaar voor mij gaat uitpakken. Het lijkt mij inderdaad redelijk dat je niet iedereen laat mee profiteren als sommige mensen er de kantjes vanaf lopen. Dat zou niet fair zijn. Dus, en een vast en een flexibel deel op basis van prestaties, dat snap ik. Maar ik moet nog zien hoe dat gaat. Daar kan ik op dit moment niet veel over zeggen. Ik denk dat het wel een goed middel is als er een jaar goed gepresteerd is en er bepaalde omzet doelstellingen zijn behaald.

Oké duidelijk. Tot nu toe heb ik eigenlijk één aandachtspunt of verbeterpunt gehoord namelijk de werkdruk. Hoe zou jij dit zien verbeteren?



Ik denk dat ERAC nu opzich een goed systeem heeft met die declarabiliteitsplanning om in ieder geval inzichtelijk te krijgen waar iedereen nu mee bezig is. De ene maand kan de ene persoon 60% vol zitten en de andere 140. De andere maand is het andersom. Ik snap ook wel dat het een hele puzzel is om er elke maand voor te zorgen dat iedereen ongeveer evenveel werk heeft. Maar ik vind het wel goed dat je bij de mensen die over drijven te lopen, op één of andere manier dat signaleert en dat je daar ook invulling aan geeft.

Ja, want de werkdruk haalde jij aan, omdat je daardoor minder eigen regie en flexibiliteit in je werk ervaart?

Nou dan heb ik wel het idee dat die regie wordt overgenomen door mensen die van mij verwachten dat ik 6 dagen in de week werk, terwijl ik er maar 5 werk. Maar goed ik vind dat op basis van onderlinge afstemming en communicatie gaat dat wel goed. Maar ik vind dat de verantwoordelijkheid van zowel mij als van de werkgever moet voorkomen dat niet iedere maand moet worden overgewerkt. Of dat ik het iedere maand moet aanklaarten, want dan is en blijft het structureel. Maar goed dat gaat in dialoog.

Nee duidelijk! Zijn er verder nog verbeteringen of kansen die je ziet op het gebied van arbeidsvoorwaardensysteem in relatie met eigen regie of flexibiliteit?

Nou ja één dingetje. Flexibiliteit betekent ook dat je gewoon mobiel moet zijn en dat je ook op elke willekeurige plek zou kunnen werken. Daar vind ik twee dingen van, namelijk A; de leaseregeling is niet marktconform. Ik rijd nu in een auto die kost €30.000,-, bij PNO reed ik in een zelfde auto. Daar kreeg ik er geld bij en hier moet ik er €150,- iedere maand eigen geld bijbetalen. Dus ik vind dat de leaseregeling karig is.

En ik heb af en toe nog wel wat moeite met de ICT voorzieningen hier. Die laptops vind ik niet waarvan je zegt goede professionele apparaten waar je lekker mee kunt werken. Ook het netwerk is onstabiel en dan nu weer dat gedoe met die telefoons die snel leeg lopen. En ik heb wel het idee dat dat uit een soort kostenbesparingstaktiek is om dat maar zo klein mogelijk te houden. Ik denk dat als je je adviseurs wilt voorzien om goed hun werk te kunnen doen en zelf hun regie te blijven behouden, geef ze dan een goede laptop en een omgeving met een stabiel netwerk. Ik heb nu namelijk wel eens dat mijn mobiel netwerk eruitklapt en dan moet ik weer bellen en moeten ze me uitloggen. Als je daar fatsoenlijk in investeert, dan kan ik gewoon beter mijn werk doen. Dus als ik iets zou moeten verbeteren, stel de mensen gewoon in staat op basis van de huidige techniek hun werk goed uit te kunnen oefenen.

Ja ik snap wat je bedoelt. Daarnaast is het ook wel interessant dat je de leaseregeling aanklaart. Want hoe zou jij tegen een mobiliteitsbudget aan kijken?

Dat vind ik geen goed initiatief. Nee, want daar ga je een heleboel ruis mee creëren. Bij mij moet je het heel simpel houden. Of je geeft de mensen een leaseauto en je hebt daar budget voor. Of je geeft mensen inderdaad een mobiliteitsbudget waarmee ze hun eigen vervoer kunnen inkopen. Maar ik las laatst het voorstel over waar ze nu mee bezig zijn. Met arval volgensmij dat je een combinatie tussen openbaar vervoer en lease zou kunnen doen. Volgens mij werkt dat heel verwarrend. Volgens mij is het heel simpel. Junioren krijgen geen leaseauto en vanaf medior kom je in aanmerking voor een leaseauto mits je 12000 km per jaar rijdt. Dat is dan wel weer heel duidelijk.



Jij vindt die duidelijkheid heel belangrijk in het arbeidsvoorwaardenpakket?

Ik zou gewoon een duidelijk pakket aanbieden en aan de medewerker de keus laten of een leaseauto en dat kost je zoveel, of een mobiliteitsbudget. En dan kun je zelf kijken hoe je daarmee uitkomt. Maar een soort dynamisch mobiliteitsbudget denk ik niet dat dat gaat werken. Ik ben bang dat het daar veel lastiger van gaat worden. Ik zou niet weten hoe ik mijn leaseauto zou moeten combineren met af en toe gebruik maken van het openbaar vervoer. Misschien komt er een heel mooi voorstel uit, ik weet het niet. Maar ik heb er een hard hoofd in dat daar iets uit gaat komen dat mij bevalt. Volgensmij is het een prima systeem dat je reiskostenvergoedingen hebt en zakelijke reiskosten kunt declareren.

Oké. Nog even als afsluiting, hoe zou jij het ideaalplaatje zien op het gebied van het arbeidsvoorwaardensysteem? Want als ik het goed heb ben je geen voorstander van een totaal flexibel pakket.

Nee ik zou het heel raar vinden als ik de arbeidsvoorwaarden dusdanig anders zou worden dat ik vanaf volgend jaar te horen zou krijgen dat dit je budget is en dat je daar zelf alle keuzes in mag maken. Ik denk dat dat misschien wel de trend is, maar ik denk niet dat het voor een werkgeversorganisatie als ERAC wenselijk is. Je moet gewoon een goed pensioen, reiskostenvergoeding en salaris bieden. Ik denk niet dat je die regie bij een werkgever moet leggen. Ik zou het heel verwarrend vinden dat ik daar allemaal over na moet denken. Ik vind het fijn dat dat centraal geregeld is.

Nee dat begrijp ik helemaal. Je kan ook te veel keuzes voorgelegd krijgen waardoor je door de bomen het bos niet meer ziet.

Ja ik zou het heel moeilijk vinden om daar keuzen in te maken. Ik zou daar ook hulp bij nodig hebben.

Dus als ik het zo mag samenvatten. Je ziet daar een faciliterende rol vanuit de werkgever. En dan niet alleen op het gebied van de primaire arbeidsvoorwaarden.

Het mag wel aangeboden worden vanuit de werkgever. Maar ik denk niet dat je dat op een individueel keuzemodel moet doen. Ik denk dat ik dat heel verwarrend vind, heel onzeker van wordt. Dus dat daar de regie bij de werkgever ligt, vind ik eigenlijk wel prettig.

Oké heel duidelijk. Bedankt!



Interview 4: **Bedrijfsbureau.**

**Aanleiding van het onderzoek (aantrekkelijk werkgever en tevredenheid medewerkers)*

Beschrijving deelvragen

Beschrijving definities

*Uitleg afbakening (koppeling trends met het arbeidsvoorwaardensysteem i.p.v. inhoud/hoogte arbeidsvoorwaarden)**

Er zijn dus twee onderwerpen die centraal staan, namelijk eigen regie en flexibiliteit. Ik wil allereerst beginnen met eigen regie. De twee onderwerpen hebben natuurlijk wel overlap. Mijn eerste vraag is; In hoeverre hecht jij waarde aan eigen regie op het gebied van je arbeidsvoorwaardensysteem?

Waar ik dan aan denk is bijvoorbeeld zelf verantwoordelijk zijn voor het soort device waarmee je werkt, een mobiele telefoon, een laptop of een ander soort device waarmee je zou kunnen werken.

En dan bedoel je de hulpmiddelen die nodig zijn om je werk goed uit te oefenen?

Ja. Als ik zo om me heen kijk, vind ik ERAC wel vrij star overkomen op dat gebied. Zij bieden een laptop aan terwijl er ook verschillende medewerkers met een ander soort device zouden willen werken. In die zin zou ERAC best wat meer toe mogen naar het verstrekken van het budget in mijn ogen en dat je daar zelf iets voor aanschaft. Dat je daar dus zelf verantwoordelijk voor bent.

En merk jij, je hebt zelf geen laptop, dat mensen daar niet altijd tevreden over zijn? Of vind jij het principe op zich belangrijk?

Ik vind dat in deze tijd, 2016, de mensen wel flexibel en overal moeten kunnen werken. Wij zijn daar pas heel laat op ingesprongen. Wij zijn daar vorig jaar pas mee begonnen en dan is het gewoon één type laptop. Daar hebben ze zelf geen keuze in. En dat heeft natuurlijk ook met beveiliging te maken, maar ik denk dat we daarin toch wel achterlopen. In de zin hoe je graag werkt en waar je graag werkt. Daar zouden mensen meer eigen verantwoordelijkheid in moeten mogen nemen. Dat is wel een beetje een beeld wat ik heb als ik naar andere bedrijven kijk.

Oké en dan zie jij de oplossing of verbetering in het beschikbaar stellen van een individueel budget en de medewerker zelf de keuzevrijheid geven om daar een geschikte laptop en andere devices van te halen?

Ja! Maak het een medewerker in die zin comfortabel om hem of haar tegemoet te komen in hoe zij graag willen werken.

Ja ik zie bijvoorbeeld ook wel eens dat medewerkers met hun eigen laptop werken. In die zin hebben ze de mogelijkheid gekregen om de laptops van ERAC te gebruiken, maar daar staan dan niks tegenover als ze die niet gebruiken?



Nee. En vanuit ERAC kwam het pas zo laat dat veel mensen al hun eigen laptop gebruikten. Wij lopen daar nooit voorop. En eigenlijk vind ik dat dat ook geldt voor mobiliteit.

Ja? Zou je daar wat meer over kunnen vertellen?

We hebben een prima vergoeding. Een vaste onkostenvergoeding woon-werk, zakelijke kilometers worden vrij ruim vergoed, met als kanttekening moet je parkeerkosten maken dan is de vergoeding aan de lage kant want die krijgen ze vaak niet vergoed. OV is ook goed geregeld. We komen de mensen tegemoet bij de OV kosten, ook de OV fiets bieden we daarbij aan. De NS businesskaart. Zodat je zelf niks hoeft voor te schieten. Maar de mensen die deelnemen aan de leaseregeling, de leaseregeling op zich is voldoende budget, maar je hebt dan weer weinig flexibiliteit. Je tekent voor een auto en daar zit je dan weer 4/5 jaar aan gebonden. Er geldt een boeteclausule als je hem eerder in zou leveren. En eigenlijk heb je dan weinig flexibiliteit om dan ook nog met de trein te kunnen gaan.

Ja, want hoe wordt dat nu geregeld? Stel je hebt een leaseauto maar je kiest er zelf voor om met de trein te gaan, omdat je weet dat er een megafile staat.

Nu wordt het zo geregeld dat het in sporadische gevallen vergoed wordt, dan mag dat. Maar het blijft de bedoeling om wel zo veel mogelijk met je leaseauto te rijden.

Het wordt dus vanuit de organisatie niet gestimuleerd om daar zelf een keuze in te maken?

Nee. Want je hebt nu een budget per functiegroep en daar heb je dan een leaseauto voor. Die kosten zijn ook hoog voor de organisatie, dus dan moet je ook daarmee je vervoer regelen.

En hoe zou jij dat verbetert zien?

Ja dan ga je daar ook toe naar een soort mobiliteitsbudget. Daar zijn we mee in overleg met de leasemaatschappij. Ook met de OR om te kijken hoe we toch naar een iets flexibele vorm kunnen gaan. Dus dat is nog wel echt in ontwikkeling.

Het heeft altijd voor- en nadelen natuurlijk, maar jij denkt dat die mogelijkheid de eigen regie en flexibiliteit gaan verbeteren?

Ja dat denk ik wel.

Oké. Ik heb nu twee dingen gehoord. Allereerst de hulpmiddelen en de mobiliteit.

Ja en ik denk dat het echt te maken heeft met een budget per medewerker en die zelf verantwoordelijk maken.

Het arbeidsvoorwaardensysteem is nu gericht op zekerheid. De organisatie stelt dit ter beschikking en daar moeten de medewerkers het mee doen. Daar heb je zelf verder weinig keuze in. Als je kijkt naar je eigen arbeidsvoorwaardenpakket, hoe vind jij dat het daarbij gesteld is met eigen regie en flexibiliteit? Komt dit tegemoet aan jouw behoefte?



Als ik puur voor mezelf kijk naar de flexibiliteit denk ik wel dat ik die in grotere mate heb. Ik krijg gewoon een vaste reiskostenvergoeding per kilometer. Dus als ik een keer met de fiets of OV wil gaan, dan maakt dat niet uit. En maak ik naast deze woon-werk kilometers ook een keer zakelijke kilometers, dan kan ik die gewoon declareren. En flexibiliteit als ik kijk naar vaste onkostenvergoedingen. Die worden nu alleen aan de adviseurs beschikbaar gesteld. Daarvan denk ik dat het niet altijd eerlijk is. Omdat er ook adviseurs zijn die eigenlijk ook gewoon altijd op kantoor zijn. In die zin zouden ze meer kunnen naar de kijk of mensen ambulante zijn of niet. Zijn mensen veel naar klanten, dan maak je veel onkosten. Dat je onderweg eens een broodje moet eten en dat soort dingen.

En hoe zou jij dat dan in een arbeidsvoorwaardenpakket gieten?

Dan zou ik wel werken met een vaste onkostenvergoeding maar specifiek voor de ambulante medewerkers, die veel onderweg zijn. Dat ze iets meer toegespitst worden op de medewerker. Het is niet zo dat ze kunnen zeggen dat per functiegroep een bepaalde onkostenvergoeding geldt want daarbinnen zit per medewerker ook nog verschil.

En zou je dan naar een systeem willen waarbij iedere medewerker de onkostenvergoeding moet declareren?

Dat zou wel een eerlijker systeem zijn.

En vooral tegenover het bedrijfsbureau?

Ja dat klopt!

Oké en op het gebied van verlofdagen. ERAC biedt de mogelijkheid om extra verlofdagen bij te kunnen kopen per jaar. Hoe kijk jij tegen deze mogelijkheid aan?

Prima, ik heb er zelf nog nooit gebruik van gemaakt. Ik heb eigenlijk altijd voldoende verlofdagen tot mijn beschikking gehad.

En hoe gaat de organisatie dan om met onverwachte verlofaanvragen?

En dan bedoel je een stukje zorg of calamiteitenverlof?

Ja inderdaad, bijvoorbeeld.

Als ik om me heen kijk wordt er altijd een oplossing bedacht. Daar is de organisatie in principe meegaand in. Het enige puntje wat ik heb op het gebied van de verlofdagen is het aanbieden van extra verlofdagen bij geen ziekte. Dat is een mooie regeling. Ik ben zelf ook al jaren niet ziek geweest, dus ik profiteer daar ook van. Maar toch heb ik daar moeite mee. Er zijn veel mensen die er ook niks aan kunnen doen als ze een keer ziek zijn. Je kan het zo lezen dat als je niet ziek bent je een extra dag krijgt, een soort beloning. En dat heb je aan jezelf te danken. En dan vind ik er scheef aan. Je zult maar maandelijks last hebben van migraine, ik noem maar wat. Daar heb je zelf niet voor gekozen. Ik snap het aan de ene kant wel, maar aan de andere kant heb ik er wel moeite mee.



Ik proef dat je er een stuk oneerlijk in ervaart, klopt dat?

JA!

Op het gebied van eigen regie kun je daar soms niet iets aan doen.

Nee en ik heb bij ERAC nou ook niet het idee dat sommige mensen zonder reden ziek melden. Ik kan me voorstellen dat dit een goede regel is bij een grote organisatie waarbij je het idee hebt dat mensen zich sneller zonder reden ziek melden. Dan is dit wel een goede regel. Maar toch denk ik dat zoiets niet nodig is.

Goed punt dat je dit aanhaalt. Ik hoor je dus ook zeggen dat je geen reden ziet dat medewerkers zich ziek melden zonder dat daar iets achter zou zitten. Dan wil ik komen op de bonusregeling bij ERAC. Zeker met iemand van het bedrijfsbureau. Zie jij jouw collega's echt als collega's of als concurrent? Of merk jij dat er onderling een soort van strijd zou kunnen zijn gebaseerd op een bonusregeling?

Ik zie het zelf niet zo, maar zelf ben ik van mening dat de adviseurs meer te halen hebben. Voor het bedrijfsbureau is het eigenlijk al jaren zo dat we een vast deel en heb je je extra ingezet, dan krijg je ook een factor uit het flexibele deel. Dus dat is prima, maar er zouden best wat meer mogelijkheden mogen zijn om daar wat meer uit te kunnen halen voor het bedrijfsbureau.

En zie je deze kans in de vorm van meer of minder prestatiegerichtheid?

Ja bij een adviseur is het natuurlijk makkelijk er om te relateren aan het aantal opdrachten die heeft binnengehaald of de omzet die hij heeft behaald. Bij ons is dit wel wat moeilijker.

Vind je het een goede werkwijze om het bij de adviseurs zo aan te pakken?

Ja ik heb daar te weinig zicht op.

Zou het voor jullie een goede werkwijze zijn?

Ja dan zouden wij ook wat meer met targets of iets dergelijks gaan werken. Dat is eigenlijk ook een weg die ik liever niet zie. Dat het zo prestatiegericht is. Dan ga je elkaar misschien wel concurreren dus dat ik eigenlijk ook niet waar ik naartoe zou willen. Nu blijft het wel heel vaak in hetzelfde stramien voor het bedrijfsbureau. Je weet wat er maximaal te halen valt, er zit niet meer in.

Dus als ik het goed begrijp zou jij iets in de bonusregeling willen zien veranderen, maar weet je zelf nog niet goed hoe. Maar dat er in ieder geval minder oneerlijk wordt ervaren tussen de adviseurs en het bedrijfsbureau.

Jaa.



Okee... Uhm... Ja het “Ons Nieuwe Werken”, de variatie op Het Nieuwe Werken, die is ingevoerd. Daaronder vallen de flexibele begin- en eindtijden. Hoe kijk jij aan tegen deze mogelijkheid?

Ja daar maak ik altijd gebruik van. En eigenlijk ken ik de flexibele begin- en eindtijden al al die jaren dat ik bij ERAC werk. Ik vind dat ideaal. Ik ben niet zo’n ochtendmens dus ik ben zelf altijd wat later op kantoor. Maar dan blijf je gewoon wat langer. Dat vind ik prima! Dat vind ik fijn aan de flexibiliteit.

Vind je dat daardoor de balans tussen werk- en privé verbetert?

Ja die verbetert daardoor wel. Kijk ik ervaar dat nu niet zo. Maar ik denk dat dit een pré kan zijn voor nieuwe medewerkers.

Je ziet dit dus als duidelijk positief punt aan het arbeidsvoorwaardenpakket?

JA! Vind ik wel.

Oké. Ik denk dat ik wel drie goede punten van jou te horen heb gekregen. Even samenvattend; De hulpmiddelen en de flexibiliteit daarin, de leaseregeling voor de adviseurs gebaseerd op een budget naar jouw idee en als laatste de ziekte dagen die gecompenseerd worden.

Ja dat klopt inderdaad.

Oké zijn er verder nog punten die je wilt aanhalen?

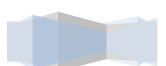
Uhm.... Ja wat ik zelf wel een rare constructie vind is dat wij tegenwoordig nog steeds een maximale reiskostenvergoeding kennen. Dus als er een medewerkers in dienst komt en die moet een flinke reisafstand afleggen, dan zeggen we het eerste jaar krijgen ze max. 300 euro, en na het eerste nog maar 180 euro. Ik vind dat we dat los moeten laten. Dat heeft ook alleen maar te maken dat je wil dat medewerkers dicht bij hun werk komen wonen.

Oké, goed punt. Ik heb andere medewerkers ook gehoord over de aanpak. Je wilt in eerste instantie medewerkers vanuit heel Nederland aanspreken om daarna te stimuleren dat ze dichterbij komen wonen.

Ja, terwijl als je kijkt naar de laatste jaren werkt ERAC overal. En het is ook niet meer van deze tijd. En het is ook niet eerlijk voor de mensen die met OV reizen, omdat die na het eerste jaar ook geen beperking krijgen. Snap je? Dan ga je echt verschil maken. OV, leaseauto versus mensen die hun eigen auto rijden. Dat is niet eerlijk.

Nee goed dat je dit zegt. Dan kom ik nog op een ander punt. Dat is voor het bedrijfsbureau ook niet echt van toepassing, maar hoe kijk jij naar de gedachtegang dat structureel thuiswerken niet geaccepteerd wordt?

Ja in het Ons nieuwe Werken hebben we geformuleerd waarom we niet zien dat mensen structureel thuiswerken. Maar Bodhi ik weet niet of als mensen structureel thuiswerken en



vaker hier zijn er meer kennis gedeeld wordt. Hier zitten mensen ook vaak echt aan hun eigen werkplek. Tuurlijk wordt er ook wel kennis gedeeld maar daar ligt het ook vaak hoe druk het is en in hoeverre je in je eigen werkzaamheden opgeslokt bent. Of je wel toekomt aan kennisdelen. Dat ligt niet perse aan de plek waar je bent maar hoe druk je het hebt.

Dus stel dat er iemand vanuit Amsterdam in zijn eentje aan een stuk moet werken. En er wordt geacht dat hij of zij aanwezig is op kantoor. Hoe zie jij dat?

Ja het wordt toegestaan als er bijvoorbeeld een wasmachine wordt bezorgd of iets dergelijks. Ik vind inderdaad dat met de reden die jij net aangeeft en je moet concentreren, dan heb je het ook over een stukje eigen verantwoordelijkheid. Ik vind dat dat wel moet kunnen. Of als iemand zegt ik wil buiten wandelend mijn telefoongesprekken voeren, dat dat ook mogelijk is. Dat moet ook kunnen. Er moet veel meer gekeken worden naar hoe werk jij het fijnst?

Ja en het idee achter het nieuwe werken is naar mijn idee het plaats- en tijdsafhankelijk werken.

JA!

Uhm.... Wat ik veel te horen krijg of zie ook. Dat het ook plaats onafhankelijk gaat werken. Zie jij dit ook toepasbaar voor het bedrijfsbureau?

Ja ik heb wel wat collega's die wat gemakkelijker thuis kunnen werken. Voor mij zelf is het best lastig omdat ik best veel papieren of spullen gebruik die hier op kantoor fysiek aanwezig zijn. Maar zeker als je iets geconcentreerd moet doen en als je dat thuis beter kan, dan moet die mogelijkheid er zeker zijn. En dat je daar grenzen aan stelt snap ik wel. Dat je minimaal 1 of 2 keer per week aanwezig bent op kantoor om de collegialiteit te behouden. Maar wij mogen dat best wel wat meer loslaten, eigen verantwoordelijkheden geven.

Oké dan wil ik het hiermee afsluiten. Ik heb interessante punten te horen gekregen en daarvoor wil ik je graag bedanken.

Ja, Graag gedaan!



Interview 5

Senior Adviseur

** Aanleiding van het onderzoek (aantrekkelijk werkgever en tevredenheid medewerkers)*

Beschrijving deelvragen

Beschrijving definities

*Uitleg afbakening (koppeling trends met het arbeidsvoorwaardensysteem i.p.v. inhoud/hoogte arbeidsvoorwaarden)**

Allereerst in hoeverre hecht jij als medewerker van ERAC waarde aan eigen regie op het gebied van je arbeidsvoorwaardenpakket?

Ik vind dat steeds belangrijker worden. Ik werk hier nu..... jaar. In het begin was salaris, auto en pensioen prima, dat zijn zo'n beetje de belangrijkste arbeidsvoorwaarden en voor de rest doe je gewoon je werk. Maar je ziet nu, ik heb ondertussen kinderen, allerlei factoren privé zegmaar waardoor je naar de werkgever heel veel moet doen en privé-dingen moet laten en de balans de andere kant op moet kunnen slaan. En met name ERAC is daar heel rigide in, en dan met name het urenschrijfsysteem, hoe we met onze uren om gaan.

En bedoel je dat je dan een disbalans ervaart?

Ja.. Ik heb nu denk ik al 40 uur gewerkt en het is nog ochtend. Dus als ik strikt genomen mijn uren netjes schrijf zou ik nu niet kunnen zeggen ik ga om 15.00 uur weg vanmiddag. Dan word je wel een beetje aangekeken. Dus de regie in met name de uren. Er wordt ook niet geacht om te compenseren. Je wordt geacht elke dag 8 uur aanwezig te zijn. Dat maakt het heel rigide.

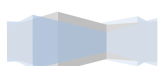
En hoe ga jij daar dan mee om? Wanneer je overwerk ervaart, een hoge werkdruk.

Ja, dan ga ik naar mijn teamleider. Dan maak ik het bespreekbaar. Alleen de oplossingen die liggen op organisatieniveau. Mijn teamleider zei ook al van schrijf maar eens een keer 38 uur als je vijf weken lang volle bak heb gewerkt. Maar ik kan niet schrijven ik ben om 15.00 uur weg, want mijn werk is niet af. Het feit dat het werk scheef verdeeld is en het feit dat het systeem niet gemaakt is om elkaars werk over te kunnen nemen, de combinatie met de matrix zoals ik die ervaar en het tijdschrijven met het maken van 8 uur. Dat heb ik ook wel eens tegen William gezegd. Als ik 50/60 uur maak, dan krijg ik niemand aan mijn bureau. Geen complimentje, geen bedankje, geen niks. Maak ik een keer 38 uur, dan staat Yvonne aan mijn bureau, dan staat mijn teamleider aan mijn bureau en de HR manager aan mijn bureau. Daar zit wel echt een disbalans in. Ongeacht je salaris en functiegroepen.

En als jij aangeeft dat je een hoge werkdruk hebt, kunnen mensen wat van mij overnemen? Hoe wordt daar dan op gereageerd?

Ja we gaan kijken en vervolgens komt er niks. Er zijn geen mensen die mijn werk kunnen overnemen.

Daar wordt naar jouw idee geen serieus gevolg aan gegeven?



Ik weet dat er wel serieus mee om wordt gegaan, alleen diegene die iets moeten doen zijn heel erg beperkt in mensen. Als je het hebt over de soort klussen waar ik mee bezig ben, dan kun je niet zomaar zeggen ik zet er iemand nog twee dagen bij en het is opgelost. Er zit voor mij structureel een wrijving in de manier waarop we opdrachten aanpakken. Bij de junioren die we kunnen opleiden, doen we het niet. Er zijn junioren die jou helpt. Die kun je inleren, maar als je die op het einde van de rit erbij gooit en nog moet inwerken, dan haal je je deadline niet. En daarom zit er ook geen incentive in het systeem om mee te werken. Het systeem werkt ook niet zo dat wanneer je je targets ruimschoots haalt, je dit automatisch ziet in de beoordeling. Ik ben zelf iemand die zijn werk goed wilt doen en daarom werk ik over en stop ik er extra energie in.

Daar komt jouw intrinsieke motivatie naar boven?

Ja. Maar het systeem beloont dan niet. Als ik meer uren maak krijg ik er niet significant meer bij.

Dus als ik het goed begrijp ervaar jij de huidige bonusregeling in die zin oneerlijk?

Ja, niet transparant. Ik kan niet zien wat mijn input als output oplevert. Hetzelfde met het systeem van targets. Moet ik een omzet van 2 ton halen. Zit je eronder, krijg je hooguit een opmerking. Zit je erboven, krijg je ook nog niks te horen. Dus in de transparantie kan een verbetering aangebracht worden. Als we met bonussen willen werken, met targets, maak ze dan ook duidelijk. Zeg dan als je een omzet van 2 ton binnenhaalt, we meten het op deze manier, en daar krijg je ook 80-90% van je tijd voor, dan krijg je aan het einde van het jaar een bonus als jij je targets haalt. En als je het niet haalt, krijg je niks. Zo gaat het nu niet. Er wordt concreet gevraagd wat je gaat doen, maar als je concreet vraagt wat krijg ik er aan het einde van het jaar bij, dat mag je niet vragen. Dat is onfatsoenlijk.

Ja, ik begrijp wat je zegt.

Dat is een cultuur die ik niet meer vind passen bij deze tijd. Vroeger paste dat bij ERAC, toen hoefde je ook niet overdreven hard te werken, af en toe eens een keer een piek, maar dat was het ook. En nu zeggen ze 'we verwachten wat meer van je met alle targets', dan moet dat ook aan de andere kant. Als je dingen van je mensen verwacht, moet je ook kunnen accepteren dat mensen weer dingen van jou verwachten. En daar is een disbalans in ontstaan. De afgelopen twee jaar is er veel meer regie op de medewerkers en minder sturing op het werk. Veel meer sturing op resultaat. En daar is op zich niks mis mee. ERAC heeft non-negotiables. Ze verwachten dit allemaal van jou. Maar als je ze haalt, is het maar gewoon. Ja, dat kan niet. En als je ze overschrijdt ook niet. Je moet iets terug kunnen verwachten van de organisatie.

Ja dat is wel opvallend wat je zegt, dat de laatste tijd de organisatie veel meer regie op de medewerkers wil hebben.

Ja er zijn veel meer dingen bij gekomen zoals een declarabiliteitsplanning. Je creëert in mijn ogen een beetje een schijnwerkelijkheid. Je moet iedere keer alles uitleggen. En dat uitleggen en in het systeem informatie uitwisselen, dat gaat heel veel tijd kosten, die je in projecten of eigen ontwikkeling had kunnen steken.



Ja duidelijk, uhm....

Dus daar heb je ook minder eigen regie als medewerker. Als je gewoon op een project zit heb je geen regie over je tijd en zelfs als projectleider heb je ook geen regie over de collega's die je kunt inzetten. Als projectleider of als collega heb je heel weinig regelmogelijkheden. Dan maak je de flexibiliteit in de uitvoering van het werk wel heel moeilijk.

Verdere herhaling en verdiepende uitleg

En als je kijkt naar je verlofdagen. In hoeverre heb jij daar eigen regie over?

Ik heb een prima teamleider. Als ik zeg ik wil morgen vrij zijn, dan ben ik morgen vrij. Die doet daar helemaal niet moeilijk over. Maar ik zit in de situatie dat ik gewoon geen vrij kan vragen. Ik had heel graag gister vrij gehad. Maar dat kan niet gezien mijn klant en het feit dat ik niet kan delegeren.

En daar komt die disbalans in werk-privé bij jou dan weer om de hoek te kijken?

Ja ik heb ook al twee weken niet kunnen sporten, dat ga je dan fysiek voelen. En dat gaat ook ten koste van de productiviteit. En dan zie ik die berichtjes van Kim van Happy & healthy en dan denk ik van ja dat zijn allemaal dingen die tijd kosten. Dat zijn geen oplossingen voor het probleem in werkverdeling. De werkverdeling moet beter worden. Ik vind zoiets prima maar leg dan de verantwoordelijkheid bij de werknemer. Als je zegt, en dus krijg je drie vrije dagen extra deze maand, een collectieve vrije dag. Dat zijn signalen dat je het serieus neemt en dan neem je die vrije dag.

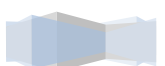
Dus in die zin ervaar jij weinig eigen regie over je verlofdagen omdat je ze niet kan gebruiken? Ze zouden er niet heel moeilijk over doen ze te geven maar gezien de werkdruk,, de klanten en het niet kunnen delegeren, kun je ze niet gebruiken.

Ja!

Oké. En wij hebben samen ook bij het gesprek met Arval gezeten over het mobiliteitsbudget. Hoe ervaar jij de mobiliteit, het vervoer, zoals het nu geregeld is?

Ik ben een leaserijder. Ik heb een leaseauto. Voor mij persoonlijk is het allemaal prima geregeld. Ik zou ook niet heel veel in de trein stappen omdat ik op een plek woon zonder station. Dus opzich, mijn mobiliteit is gewoon gecoverd omdat ik een leaseauto heb. Ik vind het oneerlijk dat er collega's zijn die geen leaseauto hebben en daar dan niks voor krijgen. Als je het niet neemt bespaar je ERAC 900,-, worden wel alle kosten vergoed, maar om dan niet je parkeerkosten te vergoeden. Het zou gezeurvrij moeten zijn. Het zou moeten zijn dat ERAC het voor je regelt en dat wij als medewerkers probleemloos bij de klant kunnen komen. En dat is niet centraal geregeld.

Hoe zie jij je dit dan voor je?



Nja de ene keer zit je twee maanden bij een klant gedetacheerd. Dan heb je een halfjaar alleen maar adviesopdrachten. Er zit heel veel variatie in ons werk. Alleen ons systeem is erop gericht dat je of altijd altijd gedetacheerd zit, of altijd adviesopdrachten doet. In die hybride vormen wordt je niet genoeg gefaciliteerd. Je moet bij wijze van spreken maandelijks kunnen zeggen van ik maak keuzes. Ik heb nu voor een leaseauto gekozen, daar kies ik 4 jaar voor. Eigenlijk zou je dat maandelijks moeten kunnen opzeggen.

Dus daar zie jij wel een verbetering in flexibiliteit naar eigen behoefte?

Ja. En dat het centraal geregeld is dat je keuzes kunt maken, dat je een centraal mobiliteitssysteem hebt, hoe dat er ook uit ziet. Dan kun je zeggen dat je de komende tijd geen leaseauto meer nodig hebt, en andere collega's toevallig wel. Dat je de leaseauto dan in kunt leveren. Dat je op maat je vervoer kunt regelen. En het uitgangspunt is, ik ben wel van de OR, dat je als adviseur altijd bij de klant kunt komen.

Ja, echt bekeken vanuit werknemers oogpunt?

Ja. Je moet dat niet iedere keer moeten regelen, gezeurvrij en centraal geregeld.

Nee, duidelijk! Verder heeft ERAC het “Ons Nieuwe Werken” ingevoerd, zegmaar de ERAC versie op Het Nieuwe Werken. Dat is gericht op het plaats- en tijdsafhankelijk werken. Hoe sta jij in het protocol van ERAC dat structureel thuiswerken niet geaccepteerd wordt gezien medewerkers die ver moeten reizen?

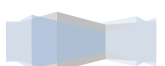
Heel eerlijk!? Ik vind het een laffe tussenoplossing. Ik ben tegenstander dat mensen thuis kunnen werken vanwege de kinderen, want dat werkt niet. Maar ik heb gister thuisgewerkt, omdat ik me dan kan concentreren. Hier wordt nooit iets van gezegd. Bij mij wordt het gewoon geaccepteerd omdat ze weten dat ik het niet misbruik. Zo moeten ze kijken. Kijk naar de omstandigheid van de persoon, kijk of die persoon het aan kan of niet. Maar ga daar niet met allerlei flauwe regels tegenin. Want het idee is dat je kennisdeling op kantoor niet misloopt.

Ja dat is inderdaad de gedachte erachter.

Ja dat is pure onzin. Aan de koffietafel wordt gepraat over koetjes en kalfjes. Je kan moeilijk een project bespreken aan de koffietafel. En als je dat doet dan kies je een collega uit en dan bespreek je dat van tevoren. Dan ga je in een aparte ruimte zitten of in een belhok. Dat argument vind ik flauwekul.

Ja dit is een punt dat vaker voorkomt dit onderzoek, vandaar dat ik er ook bewust naar vraag.

Ja ik wil zelf bepalen of ik thuis werk ja of nee, en er is een teamleider om je daar een beetje in te weerhouden heel veel thuis te werken. En dan moet je die persoon ook echt aanspreken als dat zo is. Voor de rest vertrouw je de mensen, vertrouw je erop dat ze het werk af hebben en ze snappen zelf wel of ze op kantoor moeten zijn ja of nee. En dat is de rol van de teamleider. Ze staan wel thuiswerken toe, maar onder zulke strenge voorwaarden dat het ontmoedigd wordt.



En jij ervaart daar zelf weinig problemen in. Moet je het aanvragen of hoe gaat het in zijn werk?

Nee ik kondig het niet aan, ik vraag het niet. Ik doe het gewoon. En ik heb er ook nooit gezeur over. Ik heb er ook helemaal geen last van.

Maar je ervaart wel dat medewerkers om je heen daar last van hebben?

Ja er zijn mensen die vragen om thuis te kunnen werken en die krijgen het antwoord nee te horen. Dat is ook dom, je moet het niet vragen.

En dan hebben we enkele flexplekken in Amsterdam en Den Haag. Maak je daar wel eens gebruik van?

Nee, ik ben best vaak in Den Haag, maar dan ben ik een hele dag bij een klant. Het heeft voor mij geen nut om eerst naar een andere plek in Den Haag te rijden. Ik maak er geen gebruik van, maar ik vind het wel goed dat we die hebben. Vooral voor de mensen die in die regio wonen. Dat ze gemakkelijk daar kunnen werken.

Oké. Uhm... ik heb tot nu toe eigenlijk twee belemmeringen met verbeteringen gehoord. Eigenlijk de té hoge werkdruk die je ervaart. In de verdeling van werkdruk moet transparantie aangebracht worden en je moet werk kunnen delegeren. (Ja). En als tweede dus het protocol om thuiswerken te ontmoedigen. Vind je dat laatste dan passen bij deze tijd gekoppeld aan Het Nieuwe Werken?

Ik vind het verschrikkelijk ouderwets. Wij worden wel geacht om naar Groningen te rijden als ze je nodig hebben. Maar als je je wilt concentreren moet je strikt genomen je best doen dat het mag. En ik snap dat structureel thuiswerken niet mag, maar waarom dat inperken? Dat moet je niet met regeltjes ondervangen, laat dat op zijn beloop. Dit is een wantrouwenregel. Het wordt verkocht als we willen duidelijk maken waar de grens ligt, maar die grens trekken ze veel te strak. Ik vind het ook in een tijd waarbij we laptops en internet verbinding hebben, de verbinding met kantoor werkt goed. Dan is er geen excuus meer om af en toe niet thuis te kunnen werken.

En hoe, afsluitend, zou jij aankijken tegen flexibele arbeidsvoorwaarden? Daar wordt veel over gesproken de laatste tijd. Dan krijgt de medewerker de gehele regie over zijn of haar arbeidsvoorwaarden.

Ja groot fan van. Ik heb een aantal vrienden van mij die ergens werken en een vast salaris hebben, vakantiedagen en daarnaast een budget waaraan je vakantiedagen en scholing die normaal gesproken een werkgever niet betaald, kunt besteden. Wat jij wilt!

Daar sta jij positief tegenover?

Ja iedereen heeft andere zakelijk-privé behoeften. Als je die in balans kan brengen met je arbeidsvoorwaardenpakket, dan is dat fantastisch.



Zie jij dit ook als ideaalplaatje of denk je dat dit hier nog niet de tijd voor is?

Te laat zelfs, ik denk dat heel veel grote werkgevers dat al doen. Maar je hebt ook allemaal hetzelfde budget. Dat is ook wel zo eerlijk naar de medewerkers. Het maakt het transparant.

Oké duidelijk. Dan denk ik dat ik wel alle vragen gesteld heb. Zijn er nog vragen of opmerkingen die jij aan de kaak wilt stellen?

Ik denk dat het heel belangrijk is als je flexibele arbeidsvoorwaarden wilt creëren dat je daar een regie gevoel over moet hebben. Dat je niet nog met je teamleider, je planner enz. nog over hoeft te hebben. Het moet gewoon duidelijk zijn, dit zijn de spelregels. Je moet niet allerlei systemen invoeren die het weer moeilijker maken om gebruik te maken van de voorzieningen.

Dat werkt weer averechts?

Ja. Dus in gedachte, hoe meer flexibiliteit hoe beter!

Als je hier begint met werken heb je vaste belangrijke arbeidsvoorwaarden maar als je ouder wordt ga je merken dat je toch een extra pensioenpotje wilt opbouwen. Ik ga nu komende jaren pensioen bijstorten of ik ga extra investeren in opleidingen. Je behoefte kan anders zijn dan toen je in dienst kwam. En als je zegt ERAC verandert niet, ik krijg geen beweging bij ERAC, ja dan..... passen de arbeidsvoorwaarden niet meer bij mijn wens als medewerker. Ja, dan ga ik maar een andere werkgever zoeken. Ook gezien vanuit ERAC, de werkgever, ik kan die mensen maximaal faciliteren als er bij hun iets verandert. Maar het moet mee veranderen. Nu is het zo dat als er bij de medewerker iets verandert, er een knelling in het systeem ontstaat.

Hetzelfde is met de laptop voorzieningen van ERAC. Ik vind de laptop prima, maar anderen willen een andere of een grotere. Als je daar een budget voor geeft, dan kun je zelf de keuze maken.

Maar denk jij dan niet dat medewerkers de zekerheid gaan missen, dat er te veel keuzemogelijkheden zijn?

Nee je kunt altijd een standaard kiezen hé. Daar ben ik ook voorstander van. Dat doen ze vaak met auto's. Je hebt een standaard maar kan altijd een wat betere kiezen met bepaalde voordelen. En dan is het van kies je iets anders, prima, maar dan weet je de consequenties van tevoren. Dan kun je een afgewogen keuze maken. Dat is misschien een betere. Zorg dat er een standaard is en welke afwijkingen er mogelijk zijn. Maak dan wel inzichtelijk welke gevolgen die afwijkingen hebben. Ik weet niet of we daar te klein voor zijn maar het is het overwegen waard.

Oké, bedankt!



Interview 6:
Medior adviseur.

** Aanleiding van het onderzoek (aantrekkelijk werkgever en tevredenheid medewerkers)*

Beschrijving deelvragen

Beschrijving definities

*Uitleg afbakening (koppeling trends met het arbeidsvoorwaardensysteem i.p.v. inhoud/hoogte arbeidsvoorwaarden)**

Allereerst over eigen regie. Ik ben benieuwd in hoeverre jij als medewerker van ERAC waarde hecht aan eigen regie op het gebied van je arbeidsvoorwaarden?

Uhm... Veel, want ik ben niet heel ouderwets zoals het vroeger was. Als ik zelf ergens een behoefte aan heb, dan wil ik gaan meedenken met het bedrijf dat het ook zo gaat. Maar niet een onmogelijk iets. Niet bijvoorbeeld 5 dagen per week thuiswerken, dat zou ik nooit vragen. Dus ik vind het wel belangrijk en met name de jongeren het alleen maar belangrijker vinden. Dat je niet in een standaard koker wordt gezet. Zo van dat is het en succes ermee. Maar dat ze ook kijken naar wat voor werk je doet, wat voor omgeving en wat past daarbij qua voorwaarden.

En hoe vind je dat het nu gesteld is met je eigen regie op het gebied van je arbeidsvoorwaarden?

Ik ben wel gedetacheerd en ben fulltime hier dus ik heb wat meer vrijheid. Maar ik weet bijvoorbeeld dat je van ERAC niet standaard mag thuiswerken. Dat is het protocol, het "Ons Nieuwe Werken". Ik snap het ook wel, want kennisdeling gebeurt gewoon fysiek bij elkaar. Dat is gewoon zo. En je mag uiterlijk thuiswerken als je wasmachine eraan komt. En dat gebeurt ook niet elke dag of week.

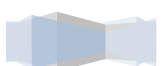
Wat vind jij van het protocol?

Ik vind het belemmerend. Ik hoor trouwens wel dat als je bij de klant zit die ver weg is, dan hoef je niet naar Den Bosch als je de klant hebt bezocht. Maar ik merk zelf bij de overheid, het heeft toch een andere kostenstructuur en ERAC is toch een commercieel bedrijf. Dat wij best veel vrijheden hebben vanuit de klant. We mogen zelf thuis werken en niemand vraagt je wat. Ze bellen uiterlijk met een vraagje en ze mogen me controleren, maar ik heb gewoon verantwoordelijkheid. Ik heb gister de hele dag thuis gewerkt, omdat er iets moest komen. Nou, ik zit gewoon in mijn werkkamer en daar heb ik alle faciliteiten zelf. Daar vraag ik ook geen vergoeding voor.

Jij ervaart dus dat je bij de klant vrijer wordt gelaten dan vanuit ERAC?

Ja. Bij deze klant wel, ik weet niet of dat bij andere klanten ook zo is. Dit is een langdurige vaste klant, andere klanten zijn veel kortere kortlopende opdrachten.

Ja, dit is wel een punt dat ik wat vaker hoor. Vandaar dat ik er ook specifiek naar vraag.



En je hebt bijvoorbeeld mensen bij ERAC die speciaal helemaal uit het westen of het oosten komen, dan moet je wel rekening houden met de reistijden. En wat zijn je mogelijkheden, je arbeidsvoorwaarden om het werk elders te kunnen uitvoeren? Een mooi voorbeeld was een paar weken geleden, was het kantoor Amsterdam open. Een flexkantoor. Daar ging ik met de junioren werken omdat dit beter uit kwam. Als je wifi, je telefoon en je inloggegevens voor het intranet hebt, dan kun je gewoon aan de slag. Je bent altijd bereikbaar. Dus gezien die flexibiliteit denk ik dat ERAC nog steeds ouderwets denkt. Ik denk dat het niet past bij deze tijd, deze generatie die wij in dienst hebben, maar ook laten onze klanten ons los. Niet allemaal maar zij laten ons los om adviezen te schrijven, analyses te doen. Ze willen jou niet hier zien omdat ze geen vertrouwen in je hebben dat je anders niet zou komen.

En wat zou jij dan verbeterd willen zien vanuit ERAC?

Uhm... even kijken... Dat het losser mag. Dat de strenge regels rondom thuiswerken iets losser worden gelaten. Niet helemaal vrij laten. Je hebt altijd een groep die misbruik maken van de situatie. Bijvoorbeeld gezien parttime werkers. Dat je niet die halve dag die je parttime moet werken thuis werkt. Maar die kennisdeling moet op een andere manier slimmer worden gemaakt. Dus dat je elkaar kunt skypen en bellen dat weten we allemaal, dat is niet zo moeilijk. Conferencecall is al lang uitgevonden en ik weet dat wij dat kunnen gebruiken. Het werkt hartstikke goed. Met de technologie van de 21^e eeuw en innovatie die wij stimuleren, op een andere manier dan wel, dat ook toepassen in eigen werk.

Jij denkt dat je daardoor ook meer eigen regie en flexibiliteit kan creëren?

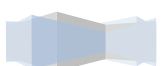
Ja, ik zeg altijd, we zijn geen productiemedewerkers. Ik vind het jammer dat de mensen die 's-ochtends file hebben van hier tot Tokyo toch moeten verschijnen op het werk. Dat is gewoon een probleem. En die moeten toch komen. Verpleegsters moeten komen, die kunnen niet thuiswerken.

Nee duidelijk. Ik hoor dus tussen de antwoorden door ook mobiliteit. Hoe vind jij dat het is geregeld bij ERAC momenteel?

Ik zie het als een hele druk op de kosten van mobiliteit. Als ik met de auto zou moeten komen dan zou ik zelf bij moeten betalen omdat de vergoeding wordt beperkt tot een maximum. Dan ga je er op achteruit. En voor de leaseauto moet je schijnbaar van goede huizen komen, wil je daar recht op hebben.

Proef ik dat jij zelf ook graag een leaseauto zou willen, maar dat je daar vanuit ERAC niet voor in aanmerking komt?

Uh... Ja. Ik vind het wel fijn om te reizen met de trein, maar zodra ik verder moet en geen auto mag huren, dan heb ik een probleem. Ik kan wel een eigen auto kopen, maar dat loont nooit. Het is een beetje onduidelijk wie er nou recht heeft op een leaseauto en waarom geven ze het niet makkelijker weg. Met het openbaar vervoer kan het reizen ook heel veel tijd kosten. Of het is niet gemakkelijk te bereiken met het openbaar vervoer.



Nee dat begrijp ik. Dat zijn twee belangrijke voorwaarden die we besproken hebben. Dan vraag ik me nog af hoe jij de voorwaarden verlof ziet bij ERAC? En dan heb ik het niet over de hoogte van het aantal dagen, maar om naar eigen behoefte verlof aan te vragen.

Ze verbieden het mij niet. Maar hier wordt bijvoorbeeld wel geadviseerd om in de kerstvakantie wat op te nemen als het kan. Wij zijn veel flexibeler. Ik kan gewoon thuiswerken ook al is het dicht in de kerstvakantie. Maar ik heb nog nooit een afwijzing meegemaakt wanneer ik iets gepland heb. Maar dat moet ik zelf ook inschatten.

Maar jij ervaart daar wel vrijheid in?

Ja. Maar dit is wel een andere situatie he. Ik zit bij een klant waarbij het eigenlijk nooit een issue is.

En wat vind jij van de mogelijkheid die ERAC biedt om extra verlofdagen bij te kopen?

Goed!

Heb je er ooit gebruik van gemaakt?

Nee. Misschien dat ik het wel ooit ga gebruiken. We hebben al best wel veel. Ik vind het wel genoeg. Ik heb nooit belemmeringen ervaren om verlof op te nemen. Maar ik snap dat andere collega's dat anders ervaren.

Njaa het is zo dat de behoefte per levensfase kan verschillen.

Ik weet wel dat je ook sabbatical kan opnemen. Niet dat ik dat van plan ben maar een ex collega heeft dat gedaan een paar jaar geleden. Die ging een wereldreis maken.

Oké, fijn dat dit in ieder geval mogelijk was. Uhm... Even kijken hoor...want wat ik terug heb gehoord is eigenlijk de leaseregeling, de mobiliteit die verbeterd worden....

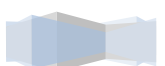
Het minder onderscheidt maken tussen leaserijders en niet-leaserijders. Die moet je gelijk trekken.

Inderdaad. En het tweede punt wat aan bod kwam was het protocol thuiswerken. Naar jouw idee kan dat wat losser en meer toegepast worden op deze tijd, gebaseerd op vertrouwen.

Ik heb een onderzoek gelezen, weet zelf niet of het klopt, maar mensen die thuiswerken zouden vaak meer werken, omdat ze anders snel worden aangezien van; die zit thuis dus die zal wel niks aan het doen zijn.

Ja bij jullie worden de medewerkers ook wat losser gelaten. Hoe vind jij dat dat hier gaat?

Ik kan niet oordelen. Ik ben gelukkig geen teamleider anders zou ik me ergeren aan sommige mensen. Maar ik neem mijn verantwoordelijkheid. Je moet eigenlijk als teamleider of als baas slim zijn om mensen het vertrouwen te geven, maar ook niet helemaal los te laten en anderzijds op een domme manier te controleren.



Heb jij het gevoel dat dit als controle is ingevoerd?

Hm... ik weet het niet zeker. Één ding weet ik wel zeker. Ik kan me voorstellen dat als je in een team aan een opdracht moet werken en je ziet elkaar niet, fysieke omgeving is wel fijner voor overleg. Gewoon bellen gaat goed hoor, maar het is toch anders als je af en toe even bij elkaar komt.

En soms moet je niet ouderwets zijn en medewerkers het vertrouwen bieden.

Oké. Even als afsluiting. Hoe zou jij kijken naar een totaal arbeidsvoorwaardenpakket dat flexibel is ingericht? Daarbij heb je een basis en daarnaast kunnen de medewerkers naar eigen behoefte arbeidsvoorwaarden bij kopen.

Ja, goed. Maar niet dat het ten koste gaat in euro's van wat er nu is. Dat er niet ingekort wordt. Of dat het gezien kan worden als verpakte bezuiniging. Dat moet gewoon minstens op het huidige niveau zijn.

En hoe zou jij idealiter zo'n systeem zien?

Dat je op maat afsprekt dit is de basis en dat je laat zien wat daarnaast de mogelijkheden allemaal zijn. Dus niet helemaal loslaten. Je moet keuzes bieden. En gewoon bespreken waarom jij meer wilt thuiswerken of net iets anders wil.

Jij zou die keuzevrijheid wel als positief ervaren?

Ja.

Niet dat je het idee krijgt dat je te veel keuzemogelijkheden hebt?

Nee. Nee. Tegenwoordig heb je ook grotendeels de mogelijkheid hoe je pakket eruit ziet op het gebied van je telefoon. En nog een klein ding. Misschien past het nu niet in ons gesprek, maar op het gebied van wat je nodig hebt voor je werk. De middelen vind ik best wel mager bij ERAC.

Kun je daar wat meer over vertellen?

Njaa de laptops zijn nogal oud, zwaar. We zijn niet gevraagd wat de voorkeur is. Dat snap ik omdat het kan zijn dat een medewerker de duurste wil. Ik snap ook wel dat ERAC dat moet beperken. Voor de functionaliteit heb ik nu geen problemen, omdat ik nu niet extern zit. De muis is waardeloos. Ik heb mijn eigen muis. Ik heb nog nooit zo'n goedkope muis gezien. Ik heb meteen gezegd dat ik mijn eigen gebruik en dat ik die niet hoeft. Een slot krijg je niet. Dat vind ik minstens zo belangrijk voor privacy. Als er iemand in je laptop inbreekt of een virus. Maar fysiek moet je het ook op slot zetten. Je werkt toch voor de klanten of overheid. Je werkt met hun informatie. Ze jatten hem niet omdat hij zo duur is, maar hij verdwijnt voor gegevens. En de tassen. Ik was verbaast. Dat past niet in het budget, dus ik heb zelf een rugzak gekocht. Ik dacht van, gaan we nou over 40 euro praten.



En niet om de medewerkers af te vallen van het werkgroepje Happy & Healthy die allemaal dingen plaatsen op het portaal, maar ik vind dat Happy & Healthy eerst begint bij wat doe je de hele dag. Zit je achter de computer? Zit je dan op goede stoelen?

En de laptop. Ik heb thuis een betere laptop gekocht, maar ik vind hem niet fijn om constant extern te gebruiken.

Zou jij bijvoorbeeld ook een keuzemogelijkheid willen aanbieden voor de hulpmiddelen?

Een budget, wel een ruimer budget. Nu heb je nauwelijks ruimte om iets te kiezen in dezelfde categorie dan wat we nu al hebben. Volgens mij is het niet salarisschaal gerelateerd.

Ik merk in ieder geval dat er qua hulpmiddelen naar jouw idee het een en ander verbeterd kan worden. Ook gewoon om flexibel je werk te kunnen doen.

En wat ik altijd zeg we moeten innovatie niet alleen zien waar we ons geld mee verdienen, maar ook in de dagelijkse praktijk toepassen. Dit is niet nieuw. Dit bestaat al heel lang.

Nee goed. Ik neem dit mee, bedankt voor je input en bedankt voor het interview!

Ja, alsjeblieft.



Interview 7

Adviseur

** Aanleiding van het onderzoek (aantrekkelijk werkgever en tevredenheid medewerkers)*

Beschrijving deelvragen

Beschrijving definities

*Uitleg afbakening (koppeling trends met het arbeidsvoorwaardensysteem i.p.v. inhoud/hoogte arbeidsvoorwaarden)**

Allereerst mijn vraag in hoeverre jij waarde hecht aan eigen regie op het gebied van je arbeidsvoorwaarden?

Ja ik denk dat stukje flexibiliteit wel heel belangrijk is. Dat is natuurlijk ook wel gekoppeld aan eigen regie, omdat wanneer je een bandbreedte hebt waarbinnen dingen kunnen, je daar dus ook bepaalde keuzes in kan maken. Voor mij is het ook meer kijkend naar het doel, wat bereik je ermee. Als het doel binnen het huidige arbeidsvoorwaardenpakket past, dan hoef ik daar ook niet perse eigen regie in te hebben. Volgens mij is het arbeidsvoorwaardenpakket heel breed. Het gaat van opleidingen tot reiskosten, pensioen, noem maar op. Dus heel veel dingen zijn wel aangestipt en dat vind ik ook wel goed. Maar als je het hebt over een stukje eigen regie en flexibiliteit, dat is bij ERAC dan wel weer wat minder. Dingen zijn geregeld en liggen vast op papier.

Komt jou behoefte aan eigen regie en flexibiliteit tegemoet?

Ja, ik heb voorbereidend aan dit gesprek wel twee punten waarvan ik denk dat daar wel meer flexibiliteit en eigen regie aangebracht kan worden. En dat is eigenlijk de reiskosten. Dat is nu wel heel erg gericht op vanuit huis naar één plek reizen. Terwijl dat tenminste voor 80% van de medewerkers bij ERAC helemaal niet het geval is. De ene dag ga je naar klanten, de volgende dag ga je naar kantoor. Andere mensen zitten gedetacheerd voor bepaalde dagen. Ik denk dat als je kijkt naar de reiskostenregeling, past die daar eigenlijk niet echt bij.

Hoe zou jij het je dan voorstellen?

Misschien dat je met een budget moet gaan werken. Wat ik ideaal zou vinden, is dat je dingen kan combineren. Bijvoorbeeld dat je de ene dag een auto nodig hebt en de andere dag ga ik met de trein of met mijn eigen auto. Het kan meestal wel maar het is nu een beetje omslachtig, want dan moet ik mijn treinkaartje weer gaan declareren of kilometers moet ik gaan declareren. Dat wordt allemaal achteraf gedaan.
En gezien woon-werkverkeer is het vanaf het tweede jaar een stuk lager. Nog lager gemaximeerd. Het eerste jaar is het ook gemaximeerd, maar dan hoger. Dan denk ik ja, ik snap het uitgangspunt. Het uitgangspunt was dat we mensen ook willen stimuleren om dichterbij hun werk te gaan wonen, maar het past eigenlijk niet meer bij de opdrachten die er nu zijn. Bijvoorbeeld mijn opdracht kan elk jaar vernieuwd worden. Dus elk jaar kan één van de twee besluiten dat het niet meer werkt.

Hoe kijk jij dan op die visie in deze tijd?



Ik denk dat het niet meer past. Je zit op allerlei plekken. De opdrachten zijn niet meer zo langlopend. Voor hetzelfde geld wordt er besloten dat ik volgend jaar weer ergens anders moet werken, ik kan niet blijven verhuizen.

Dus dit is een flexibel punt wat naar jouw idee verbeterd kan worden? Naar eigen behoefte of omstandigheden aan te passen,

Ja. Ja.

Oké. ERAC heeft nu ook enkele flexibele werkplekken, waaronder in Amsterdam, geopend. Hoe kijk jij tegen de werkplekken bij ERAC aan?

Dat is voor mij wel minder relevant, maar ik denk wel dat het goed is dat daar ook mensen hun plek kunnen vinden. Het scheelt gewoon reistijd, je kunt het efficiënter inzetten.

Ja, waarom ik dat vraag; Bij ERAC geldt het protocol dat er niet structureel thuis mag worden gewerkt. Hoe kijk jij tegen dat protocol aan?

Ja, daar zat ik laatst ook aan te denken. Uhh...

En het idee is dan dat mensen ook regelmatig op kantoor zijn en meer met elkaar in contact komen. Ik denk op zich dat het een goede reden zou kunnen zijn om thuis te werken waardoor je reistijd bespaart en je hoeft minder te reizen en dus productiever inzetbaar.

Maar jaa... Om nou te zeggen dat er geen vaste thuiswerk dag is. Ze willen natuurlijk voorkomen dat er willekeur is. Maar afhankelijk van de situatie je misschien voor de mensen die ver moeten reizen daar misschien een uitzondering voor moet maken. Voorheen werkte ik veel dichterbij mijn werk, dan ging ik ook veel liever op mijn werk werken. Want daar heb je al je spullen en collega's bij de hand. Dus in dat opzicht vind ik een vaste thuiswerkdag geen goede reden.

Het wordt vaak ervaren dat ERAC het ontmoedigt, hoe kijk jij daar tegenaan?

Ik denk dat ze ook wel heel erg kijken naar wat wil de opdrachtgever. Dat wordt doorvertaald richting ons.

Hoe vind je dat het nu hier gaat?

Ik denk dat het goed gaat sinds het wat losser is geworden, maar iedereen was gewend dat het strenger was. Toen werd thuiswerken ook aangegeven als in principe niet. Dus dat was voor mij het uitgangspunt. En als dan in de praktijk blijkt dat er een wasmachine wordt geleverd, er dan wel begrip is. En nu merk je dat dat wel toch nog iets meer losgelaten wordt.

Vanuit de provincie?

Ja ik denk dat dat wordt doorvertaald. Ik denk ook wel dat als de slinger even te ver uitwijkt, dat hij dan wel weer even terug wordt geduwd. Ik denk wel dat iedereen er heel verantwoordelijk mee om gaat.



Die vrijheid hebben ze, maar die verantwoordelijk nemen ze ook?

Ja. Ja. Ik denk dat de basis in principe is kom naar kantoor. Behalve als er thuis een keer iets moet gebeuren. Of als je een bepaalde reden hebt.

Maar kan ik dan concluderen dat je vindt dat ERAC het wat meer los kan laten of....?

Ja ik denk in zijn algemeen wel iets losser kunnen laten. En mijn visie is dan gericht op het efficiënt zijn.

Oké. Uhm.... Wat daar ook aan vast hangt zijn de verlofdagen. ERAC heeft in principe een vast aantal verlofdagen, maar ERAC biedt ook de mogelijkheid extra verlofdagen bij te kunnen kopen. 5 verlofdagen maximaal per jaar. Wat vind jij van die mogelijkheid?

Ja prima. Ik heb daar zelf nog nooit gebruik van gemaakt maar er was laatst iemand die dat zei inderdaad. Maar ik vind dat prima, mooi dat het kan. Is dat iets dat vaak gebruik wordt?

Nee, van alle mensen die ik heb geïnterviewd is er nog niemand geweest die dat ooit heeft gebruikt.

Ow oké.

Ja en wat ik dus zou willen weten is, hoe gaan mensen hier om met verlofaanvragen?

Hoe gemakkelijk dat gaat?

Ja, wordt daar snel mee ingestemd? Bijvoorbeeld met calamiteiten of zorgverlof. Hoe wordt daar hier mee omgegaan?

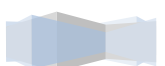
Ja dat is geen probleem.

En gewoon verlof?

Ja dat opzich ook wel. Het ligt er misschien ook aan hoe je het aan geeft. Ik ervaar geen druk om dat niet te vragen.

Oké mooi. Dat is positief. Uhm... Even kijken hoor. Op het gebied van de opleidingsmogelijkheden. Kennisdeling staat hoog in het vaandel bij ERAC (Ja). Hoe ervaar jij de opleidingsmogelijkheden op het gebied van eigen regie?

Ja je hebt daar wel inspraak in wat je wil. En misschien komt dat ook wel heel hoog naar voren, als je het over kennisdeling hebt. Maar minder op het gebied van eigen regie. Nu is er één budget voor geheel ERAC en dan is het budget straks op dan moest je wachten. Dus het zou misschien wel een mogelijkheid kunnen zijn op het gebied van eigen regie dat je iedere persoon een opleidingsbudget geeft. En dan kun je dat opsparen voor de cursus die je wilt gaan doen. En dan kun je daarna in overleg met je teamleider en HR over wat je wilt gaan doen.



Dat zou jij wel als verbetering zien, het beschikbaar stellen van een potje opleidingsbudget per medewerker?

Ja.

Hoe wordt er nu omgegaan met inhoudelijke aanvragen voor individuele cursussen?

Ja dat gaat via de teamleider eigenlijk middels een gesprek.

Wordt daar gehoor aangegeven?

Ja ik merk wel dat je daar zelf ook achteraan moet blijven gaan zegmaar. Ik weet niet zo goed waar dat dan strookt.

En als je er achteraan blijft gaan?

Ja dat moet ik dus nog even doen. Ik heb het er in mijn POP gesprek over gehad. Maar daar is het even bij op gehouden zegmaar. Als je daar zelf de regie over hebt weet je dat je een bepaald bedrag beschikbaar hebt, dan kun je sneller zeggen dat je een cursus kan doen.

Oké. Ik heb tot nu toe verbeteringen gehoord op het gebied van het thuiswerken, dat kan wat losser gelaten worden. Een ander verbeterpunt is de reiskostenvergoeding en de eigen regie voor opleidingsmogelijkheden via een individueel budget. (Ja) Hoe zou jij dan tegen een totaal flexibel arbeidvoorwaardenpakket aan kijken? Dat is een trend tegenwoordig. Er zijn heel veel variaties te bedenken.

Pfioee. Ja, Bij ERAC zit je wel bij een organisatie bij wie dat zou kunnen. Ik denk dat ik het me kan voorstellen, bijvoorbeeld met pensioen, dat dat voor bepaalde mensen een meerwaarde kan hebben om die flexibiliteit hebt om op je eigen situatie en levensfase aan te passen. Ja als je zegt ik wil over 5 jaar in Zuid-Frankrijk zitten. Ik kan me voorstellen dat je dan nu een extra pensioenpotje op wilt bouwen. Dat je het daar ook op kan inrichten. Ik kan me voorstellen dat een werkgever ook wel een structuur wilt aanbrengen. Je wilt dat mensen toch cursussen blijven volgen, toch opgeleid blijven. Je moet wel bepaalde randvoorwaarden stellen. Ook voor vrije dagen, dan wil je ook dat mensen een minimum opnemen. Schuif het systeem dan in een vorm van basis en met het extra geld kan je zelf bepalen wat hij of zij doet. Dat het een beetje uit te ruilen is zegmaar.

Dus een vaste basis en daaromheen de keuzemogelijkheid bieden om naar eigen wil jouw bestpassende arbeidvoorwaardenpakket samen te stellen?

Ja. Dat je het flexibele deel ieder jaar weer kan worden ingezien.

Oké dankjewel. Dan even het laatste punt. De middelen die jou helpen bij het uitoefenen van je functie, hoe bevallen deze middelen?

Ja goed. Het functioneert allemaal. Als je iets extra's nodig zou hebben, dan kan dat vaak ook wel denk ik. Voor mij is het lastiger om te bepalen wanneer iets vervangen wordt, als het langzamer wordt. En het wordt meteen van begin af aan gegeven dus dat is prima. Bij mijn



vorige werkgever kreeg ik helemaal niks, dus het zou ook wel zijn van wat je vertrekpunt is en hoeveel waarde je ergens aan hecht.

Oké. Uhm.... Heb jij nog punten die je nog wilt aanhaken?

Ja ik heb me daar nog niet echt in verdiept, maar ik vroeg me af of het mogelijk is om een stukje extra pensioen op te bouwen?

Ja, dat grenst dan weer aan een stukje eigen regie. Heb jij behoefte om zulke mogelijkheden in je pensioenregeling in te bouwen?

Ja. Ja.

Ja of dat op dit moment mogelijk is weet niet uit mijn hoofd, maar volgens mij staat de pensioenregeling bij het Kwaliteitsmanagementboek. Daar zou je eens kunnen kijken. Volgens mij moet je dat dan wel zelf oppakken. Ik denk dat die mogelijkheid er nu ook al wel is maar dat zou jij, of ik, dan even moeten uitzoeken.

Ja want dat zou wel fijn zijn, als je dat flexibel zou kunnen regelen.

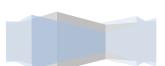
Oké nou goed punt. Ik heb naar mijn idee wel alle punten die ik wil weten. Als laatste, hoe zou jouw ideaalplaatje op het gebied van je arbeidsvoorwaardenpakket eruit zien?

Ja ik denk dat de basis wel goed is bij ERAC. Alle mogelijke punten worden er ook wel in aangehaald.

Het systeem is momenteel gericht op zekerheid, he!?! (Ja). Dat medewerkers weten wat ze kunnen verwachten.

Ja, maar daar mag wel een stuk flexibiliteit in aangebracht worden. Mensen kunnen best zelf beslissingen nemen over hoe of wat ze aan bepaalde dingen willen besteden.

Oké, Ja. Dan heb ik wel alle informatie die ik nodig heb. Als jij dan geen op- en of aanmerkingen hebt, dan wil ik het hier even bij laten. Bedankt!



Interview 8.

Bedrijfsbureau

Ik denk dat die zelfstandigheid en eigen regie er in bepaalde mate hier wel is. In zoverre dat het bedrijf niet wordt geschaad. Bijvoorbeeld als ik een andere weekindeling wil hebben. Ik werk drie dagen en ik denk dat als ik het bedrijf daar niet mee schaadt en vraag of ik vier dagen van 6 uur mag werken i.p.v. drie dagen 8 uur. Als dat past in het plaatje, denk ik niet dat ERAC daar heel moeilijk over doet. Ik denk dat zij daar wel even over na moeten denken. Niet de totale regie, maar in samenspraak met je leidinggevenden. Maar dat is denk ik overal. En denk ik wel dat zij welwillend zijn als jij dat ook naar hun bent. Dus die flexibiliteit moet van twee kanten komen.

Oké, en om dan even bij het begin te beginnen. Hoeveel waarde hecht jij aan het hebben van eigen regie en flexibiliteit?

Ja ik vind dat wel heel belangrijk.

Kun je daar iets meer over vertellen?

Omdat je zelf wilt bepalen hoe je werk in jouw leven het beste past.

Zeg maar die balans tussen je privé- en werkende leven?

Ja, en als je zegt 'ik heb aan 24 uur genoeg'. Dan zou het fijn zijn dat je onder die voorwaarden kan beginnen. Meestal reageer je dan ook op een functie van 24 uur, maar de indeling is daarnaast nog te bespreken als je verder in de sollicitatieprocedure bent. Dan merk je ook pas hoe flexibel de organisatie is.

Maar dat is voordat je hier in dienst komt. Dat wordt onderling afgesproken. Of krijg je daar veel zelfstandigheid in om te kijken hoe je dat verder inplant?

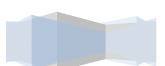
Ja, toen ik hier begon met werken wilde en werkte ik drie dagen. En ik wilde op de woensdagmiddag graag vrij hebben. Nou, dat was geen probleem. Maar dan wilden ze wel dat ik op de dinsdag zou komen. Njaa, dan denk ik dat is prima. En verder moet het in samenspraak verdeeld worden. En dat gaat prima, het werkt.

En jouw dagelijkse werkindeling. Komt dat tegemoet aan jouw behoefte van flexibiliteit en eigen regie?

Ja, ja eigenlijk wel. Ik kan eigenlijk mijn dagen zelf indelen. Meestal beginnen we wel even in overleg wat er allemaal moet gebeuren. Maar over het algemeen pakken we onze eigen dingen op. En andere dingen bespreken we in overleg. En als we heel veel hebben gaan we kijken wat we kunnen schuiven.

Je hebt in die zin je eigen verantwoordelijkheden?

Ja, absoluut. Je bent heel zelfstandig bezig en dat is heel fijn. En tijdens overleg zeg je wat er is afgehandeld en wat er loopt. Prima. Uiteindelijk is leidinggevende wel verantwoordelijk.



Oké Uhm.. Dan heb je nog verschillende arbeidsvoorwaarden, zoals verlof. Hoe vind jij dat dit geregeld is bij ERAC? Komt dit tegemoet aan jouw behoefte voor eigen regie en flexibiliteit?

Ik kan uiteraard verlofdagen aanvragen, wel rekening houdend met twee andere collega's. Niet dat er niemand aanwezig is, dat gaat niet. Maar dalijk komt ook de kerstperiode er weer aan. Dan heb ik twee weken vrij gevraagd, maar Dorien had in principe ook vrij. Dus ik had aangegeven dat ik op de dag dat Dorien moest werken, ik het zou overnemen. Nja, dan is Liesbeth zo flexibel om niet per se die dinsdag vrij te zijn: 'Dan kom ik wel, heb je twee weken vrij'. Je komt elkaar tegemoet en zo werken wij in principe. En als het echt niet anders kan, proberen we een andere oplossing te vinden.

Dus in die zin sta jij daar positief tegenover?

Ja, ik sta daar heel positief tegenover.

En wat vind je dan van de mogelijkheid die ERAC biedt om extra verlofdagen bij te kunnen kopen?

Ik vind dat opzich heel fideel. Ik heb daar alleen zelf nog nooit gebruik van gemaakt. Ik doe het met de verlofdagen die ik heb. En daar lukt het over het algemeen ook wel altijd mee. Maar wie weet heb je ze in de toekomst wel nodig. Ik vind het wel fijn dat de optie er is.

Oké dan is er ook een arbeidsvoorwaarde wat vaak aan bod komt, de mobiliteit/vervoer. Hoe vind jij dat dit bij ERAC is geregeld? Zie je daar belemmeringen en/of verbeteringen in?

Uhm.. ja ik rijd in mijn eigen auto. Ik krijg reiskostenvergoeding in plaats van openbaar vervoer. En het nadeel vind ik dan dat je geen parkeerkosten vergoed krijgt. Terwijl dat wel mag als je leaserijder bent. En dat ligt waarschijnlijk niet aan ERAC, want eerst mocht dat wel altijd. Maar dat ligt aan de overheid. Ik denk dat dat met die werkkostenregeling te maken heeft. Want dat is altijd wel geweest.

Maar merk jij daar dan dus belemmeringen in flexibiliteit?

Ja in principe wel want dan probeer je met iemand anders mee te rijden en ben je afhankelijk van iemand anders. Je hebt dus geen regie.

Oké duidelijk.

Dus mijn flexibiliteit is dan af en toe een beetje weg. Dat is jammer.

Ja dat begrijp ik. Uhm... Dan de arbeidsvoorwaarde ontwikkeling/opleiding. Hier wordt anders mee omgegaan bij het bedrijfsbureau. De opleidingen richten zich wel vooral op de adviseurs. Maar hoe kijk jij aan tegen de opleidingsmogelijkheden bij ERAC?

Uhh Ik heb dat altijd als positief ervaren. Ik heb daar ook wel eens gebruik van gemaakt. Het kan zijn dat het budget voor het bedrijfsbureau wat lager is dan voor de adviseurs, maar als



jij perse iets wilt doen, kun je dat aangeven en als zij daar het voordeel van inzien wordt dit altijd wel goedgekeurd. Ik heb daar geen nare ervaringen mee.

Dus jij ervaart dat je zelf met bepaalde opleidingen kunt komen en dat daar dan gehoor aan gegeven wordt?

Ja, maar dat moeten dan wel bepaalde opleidingen zijn die binnen het plaatje van ERAC valt.

Oké. Wordt er dan belang gehecht aan de toegevoegde waarde voor het gehele bedrijfsbureau? Het je dat idee of zou het ook voor jou individueel van toegevoegde waarde kunnen zijn?

Volgens mij wel. De werkzaamheden die ik doe moeten te maken hebben met de opleiding, maar hier wordt individueel naar geluisterd. Dus dan zeggen zij dat ik dat inderdaad moet doen. Dat is leuk.

Daar zie jij dus geen verbeterpunten in?

Nee, want ik heb daar geen nare ervaringen mee gehad. Als ik iets aangeef, is het tot noch toe altijd goedgekeurd. Dus nee, ik heb daar geen verbeterpunten voor.

Zijn er naast de arbeidsvoorwaarden die ik net heb geschetst nog bepaalde zaken die je graag voor wilt dragen?

Daar vraag je me wat!

Ik heb nou de verlofdagen, het vervoer, de opleidingsmogelijkheden bevraagt. We hebben bij ERAC flexibele begin- en eindtijden. Hoe kijk je daar naar?

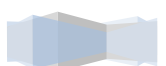
Ja.. Uhm.. Dat werkt, maar niet voor het secretariaat. Het is een beetje raar als wij allemaal om 9.00 uur aanwezig zijn. Want dat betekent dat de telefoon tot die tijd niet bediend is. Dan moet er dus altijd een adviseur of iemand anders rennen om de telefoon op te nemen.

Dus gericht op jullie taken is het niet gewoon om zelf die tijden in te delen? Is het wel mogelijk om naar behoefte onderling het schema wel eens om te draaien?

Ja wij bepalen dit onderling. Ik denk dat dit wel mogelijk is. Het is alleen nog niet voorgekomen. We merken dat eerder beginnen en eerder stoppen niet werkt, dat hebben we dus afgeschaft.

Oké duidelijk. Hiernaast merken we dat het thuiswerken eigenlijk ontmoedigd wordt. Bij ERAC zijn ze er eigenlijk op tegen dat standaard thuiswerken niet mag. Als ik je zo hoor is het thuiswerken ook niet toepasselijk bij het secretariaat. Maar hoe kijk jij tegen dit protocol aan?

Vanuit mijn eigen positie of iemand anders zijn positie?



Ja allebei. Vanuit jouw positie proef ik al dat het niet handig is om vanuit huis te werken.

Nee, dat is niet handig maar soms komt het wel eens voor. Want dan heb je bijvoorbeeld een afspraak om 10 uur en dan zeg je dat je thuis begint. Iedereen kan namelijk inloggen op het systeem, dus iedereen kan zien wat je hebt. Dus dat zou ik thuis ook kunnen doen. Alleen ben ik er niet om hier de telefoon op te nemen. De telefoon gaat dan niet thuis. Dan zou ik het mobiel van het secretariaat mee moeten nemen. Dan gaat hij wel thuis. Maargoed dat doe je niet, omdat er er altijd wel iemand is. Dus als het af en toe voorkomt is dat prima, maar ik denk niet dat structureel goed is. Niet dat je kunt zeggen op maandag werk ik iedere week thuis. Dat werkt niet.

Oké geen structurele thuiswerkdag, maar wat wel eens wordt aangegeven door de mensen die ver moeten reizen naar kantoor; Dat ze het nut er niet van inzien om naar kantoor te moeten reizen terwijl ze individueel aan een bepaald project bezig zijn. Daar zien ze dan te veel werk in en zouden dan graag thuis willen werken. Hoe kijk jij daar tegen aan?

Ik denk dat als ERAC wil dat zij per se naar kantoor komen, daar een reden achter zit.

Ja een reden daarvoor is de kennisdeling en de binding met het bedrijf.

Ja. Ik denk niet dat ERAC er moeite mee heeft als je een keer een dag thuis werkt. Mits je ook inderdaad thuis aan het werk bent.

Wat ik veel te horen krijg is dat dit wel ontmoedigd wordt in die zin. Dus als er een goede reden is dat je thuis blijft, bijvoorbeeld als er iets geleverd moet worden, dan is er niks aan de hand.

Ja ik denk dat dit protocol wel goed is. Als je inderdaad zegt dat er kennisdeling onder collega's moet zijn. Ik denk dat dit ook beter en makkelijker is voor het werk zelf. Ik denk dat het makkelijker is om even naar iemand toe te gaan en het te vragen, als dat je thuis zit en je af vraagt hoe je iets moet doen. Dat is toch anders en dan kan er meer uit komen.

Dus jij staat positief tegenover het protocol?

Ja ik sta er positief tegenover. En als er iets afgeleverd wordt is het mooi dat het kan, want ik denk dat er genoeg bedrijven zijn die zeggen dat ze daar niet aan beginnen. Dus ik vind het super dat het wel kan, maar ik zou dat niet structureel willen.

Oké uhm.. Nou heb ik een arbeidsvoorwaardenpakket met een paar dingen omschreven en de mogelijkheden om dingen flexibel in te zetten of niet. Een trend van de laatste tijd is een flexibel arbeidsvoorwaardensysteem. Dan moet je denken aan een systeem waarbij de medewerkers zelf bepalen hoe bijvoorbeeld een bedrag met geld wordt besteed aan arbeidsvoorwaarden. Dus bijvoorbeeld dat het voor de ene levensfase aantrekkelijker kan zijn om meer pensioeninleg te hebben dan in een andere levensfase. Al die arbeidsvoorwaarden bij elkaar kunnen worden ondergebracht binnen een bepaald potje geld.

Ow dat is een hele goede vraag die je nu stelt. Mijn hele werkbare leven is het in principe geregeld. Alles staat vast. Dit is je salaris, dit zijn je vrije dagen en dit is je pensioen.



Ja het systeem, zoals het nu is ingericht, is gericht op zekerheid. Om de medewerkers de zekerheid te bieden wat ze iedere maand kunnen verwachten.

Ik denk dat als ik zou mogen kiezen dat ik dan toch zou kiezen voor wat er nu is. Voor de zekerheid, de basis.

Oke, ja. En als je de mogelijkheid had om een basis te hebben en daarom heen een flexibel arbeidsvoorwaardensysteem? Een soort combinatie tussen wat er nu is en een geheel flexibel arbeidsvoorwaardensysteem?

Ik denk dat ik in het begin zoiets zou hebben wat moet ik hiermee. Dat er te veel keuzemogelijkheden zijn. En dat je jezelf daar heel erg in moet gaan verdiepen. En dat je er dan op een gegeven moment wel iets beter zou zijn dan zoals het nu voor je geregeld wordt.

Dus ik proef dat je hier nog niet helemaal over nagedacht hebt. Wat schiet er nu bij jou naar binnen?

Ik zou het momenteel heel verwarrend vinden, wat kan ik ermee doen en wat is het beste? Kijk, nu krijgen we het in een vast pakket aangeboden. Dat staat in feite vast. In sommige dingen zijn we al flexibel, zoals het aankopen van vrije dagen. Dus bepaalde dingen zijn al flexibel.

Ja en zoals ik heb begrepen bevallen die flexibele onderdelen je wel?

Ja. Maar om dan een potje geld voor de devices te krijgen. Ik heb die dingen niet. Dus daar maak ik geen gebruik van. En wat heb je dan nog meer?

Bijvoorbeeld een opleidingsbudget?

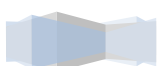
Ja, maar in feite kun je daar gebruik van maken. Dus dat is ook al een soort van flexibel. Dus veel dingen die aangeboden worden zijn al een soort van flexibel binnen de schil.

Ja dat is zeker waar. En ik vraag of dit tegemoet komt aan jouw behoefte? Vind je het fijn dat deze keuzemogelijkheden er zijn?

Ja ik vind het wel fijn dat deze keuzemogelijkheden er zijn. Of ik er wel of geen gebruik van maak.

Dus er zijn al wel veel keuzemogelijkheden en dat vind je op dit moment nog niet heel verwarrend?

Nee, in principe niet. Maar die keuzemogelijkheden zitten al in een bepaalde schil. Het is al wel een soort van gelimiteerd. Er gaat een bepaald deel van naar je het pensioen, maar je kunt zelf bepalen hoe jij je pensioen in wilt zetten. Een bepaald budget gaat naar je vrije dagen, ook daar ben je vrij in om tot een bepaalde hoeveelheid bij te kopen. Dus in feite heb je al een afbakening van de dingen, maar daarbinnen heb je keuzemogelijkheden tot een bepaalde hoogte.



Ja, klopt. Dus je staat positief tegenover het huidige arbeidsvoorwaardensysteem?

Ja, het werkt!

Maar je zou het wel lastig vinden als het systeem nog flexibeler zou worden?

Ja, want dan moet je je meer gaan verdiepen wat het handigste is om te doen.

Oké duidelijk. Dan wil ik eigenlijk afsluiten met jouw ervaring over de beloningsregeling. Ik heb gemerkt dat dit verschillende wordt ervaren door de adviseurs en het bedrijfsbureau. Zijn er bepaalde doelstellingen die jij aan kan geven waarop je beloond wordt naar jouw idee?

Ja voor ons is het natuurlijk moeilijk want wij hoeven niet uit te gaan van de werkzaamheden. We hebben wel targets. En ik vind het wel lastig om idealiter iedere keer weer iets nieuws te verzinnen om het even heel kritisch te zeggen. Want eigenlijk blijven onze werkzaamheden altijd hetzelfde. En da tis voor de adviseur misschien ook wel, maar daar zit denk ik wel meer ruimte in dan bij ons.

Dus hoe kijk jij aan tegen de huidige bonusregeling? Heb jij daar genoeg eigen regie in, bijvoorbeeld bij de POP gesprekken?

Uhm... Ja ik denk dat als jij jouw POP gesprek voert, spreek je targets af. Nu is het zo dat je een bepaalde bonus hebt voor bepaalde targets, maar ik vind dat als je de targets veruit behaalt, dat de bonus dan ook wel wat hoger mag zijn. Omdat je ze eigenlijk goed hebt afgerond.

Vind jij dat in zijn algemeenheid of is dit specifiek op jou van toepassing?

Ik denk dat het met heel veel dingen op het bedrijfsbureau van toepassing is. Sommige dingen kun je niet helemaal afronden en heb je andere mensen daarvoor nodig. Maar je bent er wel mee bezig dus dan neem je dit mee naar het POP gesprek in het jaar daarop volgend. Maar het zou oneerlijk zijn als ze zouden zeggen dat als je iets niet hebt afgerond, en je daar wel het hele jaar mee bezig zijn geweest, je er geen bonus voor zou krijgen.

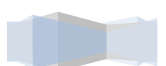
En hoe vind je dat dit dan nu geregeld is bij ERAC?

Ja dat weet ik eigenlijk niet. Er staat dat je een individuele bonus krijgt, maar waar dat op is gebaseerd weet ik niet.

Vind je dit niet transparant genoeg?

Nee, want een adviseur krijgt ook een individuele bonus maar die zou veel hoger zijn dan de individuele bonus van het secretariaat.

Ja en waar is die individuele bonus dan op gebaseerd?



Ja, dat weet ik dus ook niet. Is dat dan gebaseerd op je POP gesprek, of je je targets hebt gehaald, of omdat je je eigen heel goed inzet. Want je kan je goed inzetten, maar niet je targets halen.

En heb je dan behoefte om hier meer eigen regie in te hebben?

Nou eigen regie zou ik het niet perse willen noemen, maar ik denk dat het meer transparant zou moeten zijn. Waar heb je die individuele bonus dan aan verdient. Dat zou motiverend zijn voor de mensen.

Oké, duidelijk. Ik heb denk ik wel alle punten die ik in het interview aan de orde had willen komen. Zijn er verder nog punten die jij aan bod wilt laten komen?

Nee... nee

Oké dan wil ik het interview hierbij afronden. Heel erg bedankt!

Graag gedaan!



Interview 9

Adviseur

Samenvatting:

Hecht veel waarde aan eigen regie en flexibiliteit. Goede afspraken over maken.
Flexibele arbeidstijden, thuiswerken en flexibele inzet is heel belangrijk.
Goede balans voor werk-privé.

Tevreden over de flexibiliteit.
Mogelijkheid incidenteel thuis te werken.
Zelfstandig en verantwoordelijk werken.
Geen voorstander structureel thuiswerken.

Inspraak in behoefte voor ontwikkeling.
Randvoorwaarden zijn goed.
Eigen initiatief nemen.
De faciliteiten zijn er.

Mobiliteitsvergoedingen zijn redelijk.
Oneerlijkheid tussen lease- en niet-leaserijders. Verschil in budget te groot.
Mobiliteitsbudget is verbetering/ niet-leaserijders een bepaald budget erbij geven.

Verlofdagen zijn prima.
Gemiddelde hoeveelheid/ruim voldoende.
Goed mogelijkheid extra verlofdagen bij te kunnen kopen.
Geen gebruik van gemaakt. Er wordt wel terughoudend op gereageerd.
Vrij nemen is geen probleem

Pensioen is goede regeling.
Belasting van max. bijdrages loonkosten niet gecompenseerd.

Flexibele begin- en eindtijden zijn prettig.
Maakt geen gebruik van de flexibele werkplekken. Wel goede mogelijkheid.
Werkplekken bevallen uitstekend.

Totaal flexibel arbeidsvoorwaardenpakket
Niet negatief tegenover
Mobiliteitsbudget zou een mogelijkheid kunnen zijn om toe te passen in het pakket

Devices hebben weinig meerwaarde, maakt er geen gebruik van

Organisatie mag randvoorwaarden stellen aan arbeidsvoorwaardenpakket. Maar in hoeverre zou maatwerk toegepast moeten worden?

Voorstander van kader vanuit organisatie. Je hoeft er zelf niet te veel over nadenken.
Huidig systeem voorkomt keuzestress.



Bijlage 6: Open- en axiaal coderen.

Deze bijlage geeft schematisch de open- en axiaal gecodeerde weergave van de interviews. Deze analyse is gebaseerd op de onderstreepte tekst van de transcripten in bijlage 5. Zie de volgende pagina's voor de schematische weergave.





	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
Eigen regie (Veel/weinig waarde)	Belangrijk	Heel veel Vrijheid, verantwoordelijkheid en ontwikkeling heel belangrijk	Heel veel	Veel Verantwoordelijkheid belangrijk	Steeds belangrijker
Flexibiliteit (Veel/weinig waarde)	Belangrijk	Heel veel	Heel veel	Veel	Steeds belangrijker
Flexibele begin- en eindtijden (Positief/negatief)	Mooie eerste stap	Het mag inderdaad	Vanzelfsprekend	Fijne flexibiliteit	Positief
Werkverdeling (Mate van eigen regie & flexibiliteit)	Weinig Standaard 8-urige werkdag De wens om hier meer vrijheid in te hebben Gebaseerd op vertrouwen	Veel Nieuwe dingen ontwikkelen Vertrouwen	Weinig Hoge werkdruk	-	Weinig Disbalans werk- privé Overwerk Hoge werkdruk Geen mogelijkheid te delegeren
Mobiliteit (Mate van eigen regie en flexibiliteit)	Lastig te oordelen Busverbinding slecht Niet in aanmerking voor leaseregeling OV positief Kilometervergoeding na één dienstjaar omlaag negatief. Tip: Iedereen gelijke kilometervergoeding	Goed	Slechte leaseregeling Reistijden worden vaak niet meegerekend in declarabiliteit	Flexibiliteit aanwezig Max. reiskostenvergoeding niet passend bij hedendaagse tijd Tip: mobiliteitsbudget	-
Protocol Thuiswerken (Positief-/negatief t.o.v. eigen regie & flexibiliteit)	Negatief Gezien reistijd en concentratie Niet flexibel	Negatief Control gedachte Ouderwets Te veel tijd kwijt met reizen	Positief Waardering voor beslissing Praktijk staat het toe	Negatief Ik vind dat dat wel moet kunnen. Losser maken Geen structurele thuiswerkdag Eigen verantwoordelijkheid geven	Negatief Ouderwets Gebaseerd zijn op vertrouwen Wantrouwenreg el

Flexibele werkplekken (Positief-/negatief t.o.v. eigen regie & flexibiliteit) Verlof (Positief-/negatief t.o.v. eigen regie & flexibiliteit) Ontwikkelingsmogelijkheden (Positief-/negatief t.o.v. eigen regie & flexibiliteit) Beloningssysteem (Positief-/negatief t.o.v. eigen regie & flexibiliteit) Devices/Hulpmiddelen (Positief-/negatief t.o.v. eigen regie & flexibiliteit) Totaal flexibel arbeidsvoorwaardenpakket	Positief	Geen rustige werkplek	Positief	Positief	Positief
	Beste arb. vw van ERAC	Goede regeling	Twee ziektedagen verdienen is goed	Negatief tegenover aanbieden van verlofdagen bij ziekte	Positief
	Lastig te oordelen. Aanbodsgericht, maar wel in samenspraak groepsverband	Ik krijg de mogelijkheid mezelf te ontwikkelen, om met voorstellen te komen of bepaalde dingen uit te zoeken	-	-	-
	-	Competitieve instelling Heeft geen toegevoegde waarde	Staat wel positief tegenover individuele beloning op prestaties.	Meer mogelijkheden voor Bedrijfsbureau invoeren Niet gebaseerd op concurrentie	Negatief Moet transparanter zijn
	-	-	Geen professionele apparaten	Meer verantwoordelijkheid vragen van medewerkers Tip: Budget beschikbaar stellen	Positief
	Positief	Niet flexibeler maken dan huidige arbeidsvoorwaardensysteem.	Geen voorstander Behoeft aan zekerheid	Positief	Groot fan van Tegemoetkoming aan verschillen in werk-privé balans

Topics	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9
Eigen regie (Veel/weinig waarde)	Veel	Veel Gekoppeld aan flexibiliteit	Heel veel	Veel
Flexibiliteit (Veel/weinig waarde)	Veel	Heel veel	Heel veel	Veel
Flexibele begin- en eindtijden (Positief/negatief)	Positief	Positief	Positief	Positief
Werkverdeling (Mate van eigen regie & flexibiliteit)	Best veel	-	Veel zelfstandigheid	Veel zelfstandigheid
Mobiliteit (Mate van eigen regie en flexibiliteit)	Weinig Niet in aanmerking voor leaseauto Zelf reiskosten bijbetalen	Reiskostenregeling niet meer passend bij de opdrachten Maximeren reiskosten vanaf tweede jaar Tip: mobiliteitsbudget	Afhankelijkheid Geen parkeerkosten declareren bij eigen auto	Verschil leaserijders en niet-leaserijders te groot Verder prima vervoersregeling Tip: Mobiliteitsbudget
Protocol Thuiswerken (Positief-/negatief t.o.v. eigen regie & flexibiliteit)	Belemmerend Mag losser	Uitzondering maken voor medewerkers die ver moeten reizen Geen vaste thuiswerkdag Losser kunnen laten voor efficiëntie	Kennisdeling en binding organisatie Efficiënter om op kantoor te werken Wordt met reden toegestaan	Positief
Flexibele werkplekken (Positief-/negatief t.o.v. eigen regie & flexibiliteit)	Positief	Positief	Positief N.v.t. op bedrijfsbureau	Positief
Verlof (Positief-/negatief t.o.v. eigen regie & flexibiliteit)	Nog nooit afwijzing meegemaakt	Positief	Geen nare ervaring mee Onderling bespreken	Geen problemen Gericht op eigen verantwoordelijkheid
Ontwikkelingsmogelijkheden (Positief-/negatief t.o.v. eigen regie & flexibiliteit)	-	Weinig eigen regie, wel inspraak in. Tip: Opleidingsbudget	Gehoor naar individuele behoeften	Inspraak in ontwikkelingsmogelijkheden Eigen initiatief nemen
Beloningssysteem (Positief-/negatief t.o.v. eigen regie & flexibiliteit)	-	-	Niet transparant	-
Devices/Hulpmiddelen (Positief-/negatief t.o.v. eigen regie & flexibiliteit)	Tip: Individueel hoger beschikbaar budget bieden.	Positief	N.v.t. op bedrijfsbureau	Twijfel Begrijpelijk voor schaalvoordelen Geen toegevoegde waarde

Totaal flexibel arbeidsvoorwaardenpakket	Keuzevrijheid is positief	Positief met bepaalde randvoorwaarden	Veel keuzemogelijkheden Minder zekerheid	Geen voorstander van totaal flexibel pakket. Kaders vanuit organisatie zijn positief
--	---------------------------	---------------------------------------	---	---

Bijlage 7: Codeboom

Deze codeboom is gebaseerd op antwoorden van respondenten tijdens de interviews. De codeboom geeft de onderwerpen weer die uit benadrukt werden tijdens de interviews. Het cijfer achter het antwoord geeft de hoeveelheid aan.

Waarde eigen regie

Veel 4

Heel veel 3

Belangrijk 2

Waarde flexibiliteit

Veel 3

Heel veel 4

Belangrijk 2

Flexibele begin- en eindtijden

Mooie eerste stap

Vanzelfsprekend 2

Fijne flexibiliteit

Positief 6

Werkverdeling

Veel zelfstandigheid 3

Best veel eigen regie

Weinig zelfstandigheid 3

Disbalans werk-privé

Hoge werkdruk 2

Standaard 8-urige werkdag. De wens om hier meer vrijheid in te hebben 2

Mobiliteit

Lastig te oordelen

Goed 2

Slechte leaseregeling

Weinig flexibiliteit 2

Maximale reiskostenvergoeding niet passend bij hedendaagse tijd 2

Niet in aanmerking voor leaseauto

Zelf reiskosten bijbetalen

Afhankelijkheid

Geen parkeerkosten declareren

Verschil leaserijders en niet-leaserijders te groot

Reistijden worden vaak niet meegerekend in de tijd

Protocol thuiswerken

Negatief gezien reistijd en concentratie 2

Niet flexibel

Control gedachte 3

Ouderwets
Waardering voor beslissing
Praktijk staat het toe 2
Lossen maken 3
Eigen verantwoordelijkheid geven
Wantrouwenregel

Flexibele werkplekken

Positief 8
Negatief

Verlof

Beste arbeidsvoorwaarden van ERAC 2
Twee ziekte-dagen verdienen is goed
Negatief tegenover aanbieden van ziekte-dagen
Nog nooit afwijzing meegemaakt 2
Geen nare ervaringen mee 3
Gericht op eigen verantwoordelijkheid

Ontwikkelingsmogelijkheden

Weinig eigen regie, wel inspraak in
Gehoor naar individuele behoeften 2
Inspraak in ontwikkelingsmogelijkheden
Eigen initiatief nemen 2
Aanbodsgericht, maar wel inspraak in

Beloningssysteem

Competitieve instelling 2
Heeft geen meerwaarde
Staat wel positief tegenover individuele beloning op prestaties
Meer mogelijkheden voor bedrijfsbureau invoeren 2
Niet transparant 3

Devices/hulpmiddelen

Geen professionele apparaten
Meer verantwoordelijkheid vragen van medewerkers, zoals beschikbaar budget 2
Begrijpelijk voor schaalvoordelen
Geen toegevoegde waarde

Totaal flexibel arbeidsvoorwaardenpakket

Niet flexibeler maken dan huidig arbeidsvoorwaardensysteem
Geen voorstander van, behoefte aan zekerheid 2
Kaders/randvoorwaarden vanuit organisatie 2
Groot fan door tegemoetkoming aan verschillen in werk-privé balans 2
Positief met bepaalde randvoorwaarden

