

SLO en de invoering van het individuele werknemers budget

Bachelor scriptie door Nick van 't Veen

18-10-2011

Universiteit Twente
Faculteit: Management en Bestuur
Studie: Bedrijfskunde
Student: Nick van 't Veen; 0169544
Begeleider universiteit: J.A.M. de Kruijf
Begeleider stage: L. Langendonk
Tweede meelezer: M.J.T. Van Velzen
Datum: 18-10-2011

‘Werknemers willen steeds vaker invloed uitoefenen op hun individuele arbeidsvoorwaarden. Om personeel aan een organisatie te binden, is het daarom belangrijk dat u in uw arbeidsvoorwaardenbeleid inspeelt op persoonlijke voorkeuren.’ (HR-rendement, 2011)

Universiteit Twente
Faculteit: Management en Bestuur
Studie: Bedrijfskunde
Student: Nick van 't Veen; 0169544
Begeleider universiteit: J.A.M. de Kruijf
Begeleider stage: L. Langendonk
Tweede meelezer: M.J.T. van Velzen
Datum: 18-10-2011

Woord vooraf

Tegenwoordig hoort men in het nieuws steeds vaker over de vergrijzende samenleving, over het nieuwe werken en over een leven lang leren.

Deze maatschappelijke ontwikkelingen hebben er toe geleid dat Stichting Leerplan Ontwikkeling haar arbeidsvoorwaarden in een volgende cao wil flexibiliseren door ondermeer een individueel werknemers budget in te voeren. Dit onderwerp werd mij voorgelegd nadat ik Stichting Leerplan Ontwikkeling had benaderd.

Als bedrijfskundige ligt mijn interesse in bedrijfsvoering, veranderingen en human resource management. De invoering van een individueel werknemers budget en de bijbehorende consequenties leken mij dermate interessant dat ik dit onderzoek een voor mij juiste keuze vond. Op 16-05 ben ik begonnen met het onderzoek.

Het onderzoek gaat over een individueel werknemers budget dat een discussiepunt is in de cao-onderhandelingen die Stichting Leerplan Ontwikkeling voert met de werknemersorganisaties. Omdat de cao nog niet officieel is vastgesteld, wordt er in dit verslag gewerkt met een conceptovereenkomst van de datum 28-4-2011. Een cao is een collectieve arbeidsovereenkomst. 'Het individuele arbeidsovereenkomstrecht en het collectieve arbeidsrecht omvatten volledig het werkveld van de arbeidsvoorwaarden.' (Brack, 2007)

Op dit moment, 29 september 2011, is er nog geen concrete vooruitgang geboekt tijdens de cao-onderhandelingen.

Dit verslag had niet in deze vorm tot stand kunnen komen zonder de bijdrage van enkele belangrijke personen. Ten eerste mijn begeleider Johan de Kruijf. Ik wil hem hartelijk danken voor zijn kritische kanttekeningen bij het onderzoek en voor zijn sturing binnen het onderzoek.

Tevens wil ik Loes Langendonk van Stichting Leerplan Ontwikkeling danken voor de verbeterpunten die zij aangaf en bij het structureren van het verslag.

Vervolgens wil ik iedereen bedanken die ik heb mogen interviewen tijdens het onderzoek. Hun antwoorden gaven mij nuttige informatie over bijvoorbeeld het individuele werknemers budget, maar ook over de implementatie van flexibele arbeidsvoorwaarden binnen organisaties.

De collega's bij Stichting Leerplan Ontwikkeling wil ik ook hartelijk danken. Ik heb veel leuke, maar ook nuttige gesprekken gehad en ik vond het een hele gezellige tijd.

Tot slot wil ik mijn vrienden en familie bedanken voor hun steun en motivatie. In het bijzonder Marjolein van Ende voor haar motivatie. Tevens wil ik Nissrin Dkhissi hartelijk danken voor haar hulp met het vinden van nuttige informatie.

Opmerkingen vooraf

De cao-besprekingen waar het individuele werknemers budget integraal onderdeel van uitmaakt, zijn nog in volle gang. Daarom is er, toen ik begon met de opdracht, met Stichting Leerplan Ontwikkeling afgesproken dat ik uitga van de conceptversie van de cao van 28-04-2011.

Het gedeelte van de cao waarin het individuele werknemers budget besproken wordt is te vinden in bijlage 1.

In dit verslag wordt meerdere malen het begrip loonsom genoemd. In dit verslag heeft het begrip loonsom twee verschillende definities.

Stichting Leerplan Ontwikkeling hanteert de definitie het bruto salaris, exclusief de sociale lasten en vakantiegelden in relatie met het Individuele werknemers budget.

De algemene definitie voor de loonsom is de volgende: "het totaal van lonen en sociale premies, ten laste van de werkgevers. Dit is inclusief vakantiegeld" (CBS, 2011).

Het verschil in definities is belangrijk.

Bij de bespreking van het individuele werknemers budget wordt de definitie van Stichting Leerplan Ontwikkeling gehanteerd. Bij bespreking van de werkkostenregeling wordt gebruik gemaakt van de algemene definitie.

Samenvatting van het onderzoek

Stichting Leerplan Ontwikkeling bevindt zich in de onderhandelingsfase van een nieuwe cao waar het individuele werknemers budget onderdeel van uitmaakt. Het individuele werknemers budget is een budget voor iedere werknemer om zichzelf te ontplooiën door middel van inkoop van vrije dagen, opleidingen en persoonlijke voorzieningen. Het individuele werknemers budget is een nieuw concept voor het bedrijf. Hieruit kwam de vraagstelling welke consequenties de invoering van het individuele werknemers budget gaat hebben voor de administratieve processen en systemen van Stichting Leerplan Ontwikkeling.

Het individuele werknemers budget is voor iedere werknemer beschikbaar. Het neemt bestaande seniorenregelingen als leeftijdsdagen en BAPO-regeling op, waardoor sommige medewerkers benadeeld worden. Werknemers die nu gebruik maken van de BAPO-regeling worden hierin gecompenseerd door een vijf jaar durende overgangsregeling, waarin zij ieder volgend jaar meer moeten betalen voor het opnemen van een vrije BAPO-dag.

Het budget kan besteed worden aan diverse voorzieningen. Deze voorzieningen kunnen samenvallen met de werkkostenregeling die in 2014 verplicht is voor alle werkgevers. Deze regeling houdt in dat er gekeken wordt naar alle vergoedingen en verstrekkingen aan werknemers, die al dan niet belast moeten worden. Op enkele punten komen deze regelingen samen en dienen vergoedingen al dan niet belast te worden.

Stichting Leerplan Ontwikkeling gebruikt de systemen ADP-Pion en WebSolutions. WebSolutions wordt alleen gebruikt voor het registreren van verlof. ADP-Pion is het gebruikte systeem voor de salaris- en personeelsadministratie.

Het individuele werknemers budget stelt eisen aan de administratieve systemen van Stichting Leerplan Ontwikkeling. Deze eisen hebben betrekking op de berekeningen die het programma moet maken en de verschillende keuzemogelijkheden die het individuele werknemers budget biedt. ADP-Pion voldoet deels aan deze eisen. Het is mogelijk het individuele werknemers budget in het systeem te beheren, door gebruik te maken van een positieve lening op de salarisspecificatie. Deze lening geeft het budget van de medewerker weer en kunnen de mutaties per maand inzichtelijk gemaakt worden. Het nadeel hiervan is dat de afdeling P&O handmatige berekeningen moet uitvoeren.

Van de vijf geïnterviewde organisaties bleken drie organisaties hun voorwaarden als volgt te hebben geïmplementeerd. Vooraf dacht men na over de consequenties, eisen en wensen van het nieuwe systeem, indien de nieuwe secundaire voorwaarden verwezenlijkt worden. Vervolgens is er gezocht naar een geschikt systeem, hetzij bij de huidige leverancier, of elders. Dit is dan op verschillende manieren gecommuniceerd naar de medewerkers. Van de andere twee organisaties, heeft een organisatie geen voorwaarden geïmplementeerd, terwijl de ander ze simpelweg ingevoerd heeft, zonder een nieuw systeem aan te schaffen. Bij deze laatste is er eenmalig gecommuniceerd over de verandering, terwijl alle andere organisaties communicatie als heel belangrijk beschouwen.

Het individuele werknemers budget gaat veranderingen veroorzaken in de huidige administratieve processen binnen Stichting Leerplan Ontwikkeling. Het budget zal een relatie hebben met de werkkostenregeling die in 2014 verplicht ingevoerd moet worden en waar dus rekening mee gehouden dient te worden. Tevens zullen de taken van de afdeling P&O, met de invoering van de lening als een tijdelijke oplossing, worden veranderd en uitgebreid en zal de werkdruk bij deze afdeling wellicht verhoogd worden.

De huidige ontwikkelaar van het systeem ADP-Pion werkt aan een nieuwe module die aan de wensen van Stichting Leerplan Ontwikkeling voldoet. Eén van de aanbevelingen aan Stichting Leerplan is dan ook om het huidige systeem te behouden en het IWB hierin te verwerken zodat eventueel in een later stadium kan worden overgestapt naar een nieuw programma dat beter aansluit bij de eisen en wensen van de organisatie. Tevens is het belangrijk dat over de invoering en consequenties van het individuele werknemers budget wordt gecommuniceerd met de medewerkers, zodat deze weten wat het inhoudt en wat het voor hen betekent. Daarnaast is het belangrijk dat het budget onder de aandacht van de medewerkers blijft zodat het voor hen een vanzelfsprekend onderdeel van de arbeidsvoorwaarden wordt. Het invoeren van default opties kunnen daarbij wellicht een goede optie zijn.

Inhoudsopgave	
Hoofdstuk 1: Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleemstelling	6
1.3 Deelvragen	6
1.4 Onderzoek	7
1.5 Structuur van het onderzoek	7
Hoofdstuk 2: Theoretische kader	8
2.1 Veranderingen maatschappij	8
2.2 Veranderingen in ICT	8
2.3 Weerstand	8
2.4 Communicatie	9
2.5 Keuzes	9
Hoofdstuk 3: IWB & Werkkostenregeling	10
3.1 Het IWB	10
3.2 De overgangsregeling van het IWB	12
3.3 De werkkostenregeling	14
3.4 De verhouding tussen het IWB en de werkkostenregeling	16
Hoofdstuk 4: Personeels- & salarisadministratiesystemen van SLO	18
4.1 De werking van de huidige personeels- en salarisadministratiesystemen van SLO, in relatie tot het IWB	18
4.2 De eisen van het IWB aan de administratiesystemen van SLO	19
4.3 De werking van het IWB in de administratiesystemen van SLO	20
Hoofdstuk 5: implementatie IWB	22
Hoofdstuk 6: Hoofdvraag	25
Hoofdstuk 7: Discussie	26
7.1 Conclusie	26
7.2 Aanbevelingen	27
7.3 Beperkingen van dit onderzoek	29
7.4 Nawoord	29
Bibliografie	30
Bijlagen:	32

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding

Stichting Leerplan Ontwikkeling (verder: SLO) is het nationaal expertisecentrum leerplanontwikkeling. SLO geeft al 35 jaar inhoud aan innovatie en leren in beleid, wetenschap en onderwijspraktijken. De kern van haar activiteiten ligt in het ontwikkelen van doelen en inhouden van leren wat variërend van landelijk beleid tot in het klaslokaal.

SLO is in onderhandeling over een nieuwe cao waarvan het individuele werknemers budget (verder: IWB) deel uitmaakt. Met het IWB krijgt elke werknemer jaarlijks een budget dat te gebruiken is voor extra vrije tijd, employability of persoonlijke voorzieningen. Voor SLO is het IWB nieuw en wil ze onderzocht hebben hoe dit ingevoerd moet gaan worden in de administratieve systemen. SLO vraagt zich af wat er van de systemen verwacht worden en hoe het IWB geïmplementeerd kan worden binnen de administratieve processen.

In 2014 gaat voor alle werkgevers de werkkostenregeling in werking. Hierin moeten bepaalde vergoedingen en verstrekkingen belast worden. Het huidige systeem van SLO kan deze activiteiten verwerken. Echter de werkkostenregeling en het IWB hangen samen waardoor de werkkostenregeling ook is meegenomen in dit onderzoek.

1.2 Probleemstelling

Het IWB gaat bestaande seniorenregelingen binnen SLO vervangen. Tevens wordt in 2014 de werkkostenregeling ingevoerd die betrekking heeft op bepaalde vergoedingen en verstrekkingen aan werknemers. Sommige van deze vergoedingen of verstrekkingen zijn opties die zich voordoen in het IWB.

De salarisadministratie- en personeelsadministratiesystemen van SLO zijn momenteel uitgerust om de regelingen uit de huidige cao in te kunnen voeren. Dit kan leiden tot een probleem, namelijk, of de eisen van het IWB, uitvoerbaar zijn in SLO's huidige systemen

Dit probleem leidt tot de volgende vraagstelling:

- Hoe kan het IWB worden geïmplementeerd in de systemen en wat zijn de gevolgen van het IWB voor de huidige en toekomstige administratieve processen?

Dit type onderzoek is een vorm van een case study. Babbie (2007) stelt dat dit een verdiept onderzoek is naar één enkel geval. De case hierin is om te kijken hoe SLO deze flexibilisering van arbeidsvoorwaarden kan invoeren in haar processen, door ook te kijken hoe andere organisaties omgaan met het implementeren van flexibele arbeidsvoorwaarden.

1.3 Deelvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden, worden er enkele deelvragen beantwoord die samen antwoord geven op de hoofdvraag. De deelvragen die beantwoord moeten worden zijn de volgende:

1. Waarom het IWB en hoe zal dit er uit gaan zien?
2. Welke overgangsregeling is er en hoe ziet deze eruit?
3. Wat is de werkkostenregeling?
4. Hoe verhouden de werkkostenregeling en het IWB zich tot elkaar?
5. Hoe werken de huidige personeels- en salarisadministratiesystemen van SLO in relatie tot het IWB?
6. Welke eisen stelt het IWB aan de salaris- en personeelsadministratiesystemen van SLO?
7. Voldoen de huidige systemen aan deze eisen? Zo nee, welke aanpassingen zijn er nodig?
8. Hoe hebben andere organisaties dergelijke moderne voorwaarden ingevoerd en wat kan SLO hier van leren?

Door deze vragen te beantwoorden kan er een voorstel gegeven worden voor SLO om het IWB te implementeren. Hoe de deelvragen beantwoord worden staat beschreven in "hoofdstuk 1.4 Methodologie."

1.4 Methodologie

Voor dit onderzoek ben ik te werk gegaan zoals beschreven wordt door Babbie (2007). Hij stelt dat er eerst wordt gewerkt vanuit een zekere interesse of noodzaak. Deze is gecreëerd door SLO op het moment dat er tijdens de cao-onderhandelingen gesproken werd over het IWB. Vervolgens heb ik informatie gezocht door verscheidene wetenschappelijke artikelen te bestuderen.

Het onderzoek heeft de vorm van een case study, waarmee een verdiept onderzoek naar een enkel object bedoeld wordt (Babbie, 2007). Het object waar onderzoek naar gedaan is SLO en de invoering van het IWB. Daarbij werd er gekeken naar andere organisaties om te leren hoe zij flexibele arbeidsvoorwaarden hebben ingevoerd. Om de hoofdvraag te beantwoorden werd er eerst antwoord gegeven op de deelvragen die gesteld zijn in “hoofdstuk 1.2 probleemstelling.” Dit gebeurde in verschillende stappen.

De eerste stap was het helder krijgen van de exacte probleemstelling. Dit is gebeurd door gesprekken aan te gaan met medewerkers van SLO.

De tweede stap was het bestuderen van informatie om te bepalen wat het IWB en de werkkostenregeling inhouden. Hiermee zijn deelvragen 1 tot en met 4 beantwoord in “hoofdstuk 3: IWB & Werkkostenregeling.”

De derde stap in het onderzoek was het bepalen van de werking van de administratieve systemen binnen SLO. Dit is bewerkstelligd door het houden van interviews met medewerkers van SLO die deze systemen gebruiken. Ook werd er een interview gehouden met de leverancier van het systeem om te bepalen of mijn conclusies over het systeem gerechtvaardigd zijn. In deze stap werden deelvragen 5 tot en met 7 beantwoordt, welke te vinden zijn in “hoofdstuk 4: Personeels- & salarisadministratiesystemen van SLO.”

De vierde stap die ik genomen heb in dit onderzoek waren de interviews met andere organisaties die arbeidsvoorwaarden hebben die overeenkomen met het IWB. Tijdens deze interviews werd er gekeken naar hoe deze organisaties dergelijke voorwaarden ingevoerd hebben.

De interviews waren ten dele gestructureerd. Indien enkele vragen al beantwoord waren zonder ze expliciet gesteld te hebben, werden die desbetreffende vragen niet meer gesteld. De interviews waren bruikbaar omdat er gekeken werd naar bedrijven die mogelijk ervaring hebben met het invoeren van nieuwe arbeidsvoorwaarden. Johnson, Scholes & Whittington (2008) stellen dat dit een leerproces kan zijn, omdat bepaalde situaties vermeden kunnen worden, waardoor tijd en geld bespaard kan blijven. Vijf interviews zijn er gehouden met medewerkers die te maken hebben met personeelszaken. De duur van de interviews varieerde van 20 tot 45 minuten. Door deze interviews was ik in staat om deelvraag 8 te beantwoorden, die beschreven staat in “hoofdstuk 5: Implementatie IWB.”

De vijfde stap was het beantwoorden van de hoofdvraag. Deze is beantwoord in hoofdstuk zes. Tevens zijn de bijbehorende conclusies en aanbevelingen beschreven die vermeld staan in “hoofdstuk 7: Discussie”.

1.5 Structuur van het onderzoek

Het onderzoek is opgedeeld in zeven hoofdstukken. In hoofdstuk één is een korte aanleiding voor het onderzoek beschreven. Tevens is hierin de probleemstelling vermeld met de bijbehorende deelvragen. Ook de wijze waarop het onderzoek plaats gevonden heeft, is hierin beschreven.

In hoofdstuk twee is het theoretische kader te vinden waarin theorieën te vinden zijn met de volgende thema's: Veranderingen in de maatschappij, veranderingen in ICT, weerstand, communicatie en tot slot keuzes.

In hoofdstuk drie worden komt het IWB en de werkkostenregeling aan bod.

Vervolgens komt in hoofdstuk vier de salaris- en personeelsadministratiesystemen aan bod, waarin onder andere de werking van de huidige systemen besproken wordt.

In hoofdstuk vijf komen de interviews met andere organisaties aan bod. Vervolgens staat er in hoofdstuk zes de beantwoording van de hoofdvraag aan de hand van drie onderdelen, namelijk 'IWB en Werkkostenregeling', 'Systemen' en 'Implementatie'.

In hoofdstuk zeven zijn conclusies en aanbevelingen gegeven. Bovendien worden de beperkingen van dit onderzoek besproken. Afsluitend zijn de bibliografie en de bijlagen te vinden.

Hoofdstuk 2: Theoretische kader

Hieronder wordt het theoretische kader geschept wat ik nodig denk te hebben voor mijn onderzoek. Het is onderverdeeld in vijf paragrafen.

2.1 Maatschappelijke veranderingen

Tegenwoordig willen werkende mensen steeds meer vrijheid voor zorg, maar ook voor opleidingen of voor andere facetten die zich op dat moment in hun leven afspelen.

Bedrijven willen graag dat werknemers inzetbaar blijven en hun hele loopbaan blijven leren. Dit betekent echter voor elke werknemer iets anders. Voor een hoog opgeleid iemand kan het zijn dat hij wil blijven leren, om bijvoorbeeld zijn certificaten te houden. Voor minder geschoolden kan het zijn dat ze nieuwe competenties willen aanleren. De uitdaging voor de HR-afdeling is mogelijkheden te bieden voor alle werknemers om te leren (Desimone, Werkner & Harris, 2002).

"Het is bij veranderprocessen opvallend dat de inhoud nooit los staat van de context. Zo zijn veranderingen in organisaties vaak een reactie op ontwikkelingen in de maatschappij" (Zomer & de Natris, 2009). Zo ook het IWB, dat er komt omdat SLO een eigentijds beleid wil hebben voor al haar medewerkers.

Volgens Schuit (2004) hoeft een goed levensloopbeleid niet alleen maar geld te kosten. Het levert ook geschoolde en gemotiveerde mensen op. Als werknemers breed en flexibel inzetbaar zijn, kunnen kosten gereduceerd worden.

2.2 Veranderingen in ICT

Omdat het IWB moet opereren binnen de administratiesystemen van SLO, betekent dit dat bepaalde informatiesystemen en processen anders moeten.

Mogelijk moeten nieuwe systemen ingevoerd worden. Deze zullen dan aan bepaalde eisen moeten voldoen.

Thiadens (2004) stelt dat prestatie-eisen aangeven aan welke kwaliteiten een dienst of een product geleverd moet worden.

Prestatie-eisen aan ICT-voorzieningen dienen volgens Boeters (1997) effectiviteit, betrouwbaarheid, bruikbaarheid, doelmatigheid en onderhoudbaarheid te zijn.

Andriessen en van der Laan (2007) hebben een inhoudelijke evaluatie uitgevoerd van enkele onderzoeken binnen het domein van ICT, arbeid en organisatie. Eén van de onderzoeken waar zij naar keken is dat van Looise en Ruël. In dit onderzoek werd gekeken naar electronic human resource management, e-HRM. Centraal stond de vraag hoe HRM zal veranderen wanneer er web instrumenten zouden komen voor HRM-doelen. Gevolgen waren onder andere een verbetering van tevredenheid van de werknemers met de HRM diensten."

"Tenslotte leek de introductie van e-HRM ook een belangrijke 'push' te zijn tot het realiseren van HRM decentralisatie, door de verantwoordelijkheid van bepaalde HR processen meer direct in de handen van de lijn manager te leggen. Het is duidelijk dat e-HRM tot veranderingen leidt in de wijze waarop werknemers Human Resource Management, alsook specifieke HRM instrumenten ervaren. Zij krijgen nu de mogelijkheid om ontwikkelingen in hun organisatie op de voet te volgen, om deel te nemen aan online discussies en om hun eigen loopbaan te kiezen. Echter, niet alle werknemers blijken volle verantwoordelijkheid te willen nemen voor de keuze van die eigen loopbaan" (Looise & Ruël, 2005).

2.3 Weerstand

Veranderingen vallen niet altijd bij iedereen in goede aarde. De seniorenregelingen bij SLO komen te vervallen indien een akkoord over een cao, met daarin het IWB, wordt bereikt. Wanneer een cao in werking treedt, zijn alle bepalingen bindend voor de medewerkers van de deelnemende organisaties. Uiteindelijk zullen medewerkers het IWB daarom als zodanig moeten accepteren.

Folger (1999) stelt dat het belangrijkste om weerstand te verminderen is, het uitzoeken waar de weerstand vandaan komt en wat die weerstand nu daadwerkelijk is. Weerstand komt veelal vanuit mensen omdat de verandering van bovenaf wordt opgelegd en zij hierin geen inspraak hebben. Tevens stelt Folger (1999) dat weerstand voort kan komen uit het feit dat het management medewerkers niet op de hoogte houden van de plannen en van de voortgang van zaken.

Betrokkenheid is belangrijk omdat medewerkers zich anders verwaarloosd kunnen voelen, waardoor ze minder geneigd zijn om te veranderen.

Het heeft weinig nut om weerstand te bieden wanneer het IWB onderdeel is van de cao. De bepalingen zijn namelijk bindend. Echter, het kan zijn dat men toch weerstand biedt. Dit kan voorkomen omdat men niet goed op de hoogte is gesteld van het IWB of omdat het IWB opgelegd wordt. Om dat op te lossen stelt Heylighen (1998) dat men dan gebruik kan maken van het autoriteitsprincipe. Dit principe zorgt ervoor dat mensen zich anders gaan gedragen omdat zij autoritaire personen, of opinieleiders, gaan nabootsen.

Tevens bestaat er het conformismeprincipe. Dit houdt in dat men zich gaat gedragen zoals de grote menigte. Als een grote groep mensen iets doet, zal een enkele individu dit ook gaan doen (Thaler & Sunstein, 2008).

Tevens hebben mensen behoefte aan bewijsmateriaal. Wanneer men ziet dat de beoogde verandering werkt, en de weerstand ongegrond is, dan zal men eerder veranderen.

2.4 Communicatie

Communicatie binnen veranderingsprocessen is zeer belangrijk. Het kan als functie hebben om medewerkers zich betrokken te laten voelen bij de veranderingen, maar ook als coördinatiemiddel. Omdat het IWB voor alle medewerkers nieuw is, moet er duidelijk gecommuniceerd worden over alle mogelijke voordelen en hoe het IWB in zijn werk gaat.

Communicatie kan helpen om meer begrip voor elkaars standpunt te verkrijgen, waardoor veranderprocessen soepeler kunnen verlopen. Communicatie helpt ook bij het wegnemen of voorkomen van onzekerheid, wat weerstand kan verminderen. Belangrijke boodschappen communiceren, kan het beste via een rijk medium. Een medium wordt rijk genoemd wanneer directe terugkoppeling mogelijk is, verbale en non-verbale informatie ingezet kunnen worden, de bewerking of overdracht van meerduidige boodschappen effectief is en het medium gefocust is op de ontvanger.

Om te informeren lijkt een werkoverleg het beste. Meerdere mensen kunnen geïnformeerd worden, en er sprake van terugkoppeling van de medewerkers (Zomer & de Natris, 2009).

Voor organisaties is communicatie dé kritische succes- en faalfactor van veranderingen in bedrijfsprocessen. De informatie die verstrekt wordt moet aan vier voorwaarden voldoen: ze moet relevant zijn, ze moet duidelijk en begrijpelijk zijn, ze moet volledig zijn en ze moet tijdig beschikbaar zijn (Stoter, 1997).

2.5 Keuzes

Wanneer het IWB ingevoerd is, kunnen werknemers zelf kiezen waar zij hun budget aan willen besteden mits de besteding binnen vooraf bepaalde grenzen blijft. Dit budget is voor hun persoonlijke ontwikkeling in de vorm van vrije tijd of ontwikkeling. Daarom is het belangrijk om tot goede keuzes te komen. De beslisser dient hiervoor de gelegenheid te krijgen, maar ook over alle informatie te beschikken die hij nodig acht.

Verscheidene studies laten zien dat veel mensen weinig begrijpen van basis financiële concepten (Berhem, 1998; Hogarth et al. 2003; van Rooij et al. 2007). Economen hebben traditiegetrouw aangenomen dat meer keuze beter is. Verscheidene studies hebben echter aangetoond dat teveel keuze kan leiden tot ontmoediging om überhaupt iets te kiezen. Tevens tonen verscheidene studies aan dat mensen kiezen om niet te kiezen. Een default optie (die voor de medewerker geselecteerd indien er geen keuze gemaakt wordt) zou dit gedrag kunnen beïnvloeden (Kooreman & Prast, 2010).

Hoe het IWB ingevuld gaat worden, mag iedere medewerker zelf bepalen. Merton (2003) stelt dat publieke en/of private organisaties opties moeten creëren die gesimplificeerd zijn, zodat beslissingen maken voorspoediger verloopt.

Heylighen (1994) stelt dat wanneer de beste keuzes die gemaakt kunnen worden, op een dergelijke manier gepresenteerd dienen te worden dat kiezers niet alle mogelijkheden hoeven te onderzoeken.

Hoofdstuk 3: IWB & Werkkostenregeling

In dit hoofdstuk komen deelvragen 1 tot en met 4 aan de orde. Deze vragen hebben betrekking op de werkkostenregeling en het IWB. Het hoofdstuk bestaat uit vier deelvragen. Elke deelvraag is apart behandeld in een nieuwe paragraaf.

3.1 Het IWB

In deze paragraaf wordt deelvraag 1 beantwoord. Deze luidt: *Waarom het IWB en hoe zal dit eruit gaan zien?* Deze vraag wordt door middel van enkele deelonderwerpen beantwoord.

Reden IWB

De Nederlandse maatschappij is aan het veranderen. Bedrijven willen graag dat werknemers hun hele loopbaan blijven doorleren en werkende mensen willen steeds meer vrijheid voor opleidingen, zorg en andere aspecten die in hun leven een rol spelen.

Goudswaard en Riemens (2004) stellen dat het zorgen voor ruimte voor zorg en opleidingen voor werknemers kan leiden tot verminderde arbeidsuitval.

Daarnaast is er de Wet Gelijke Behandeling op grond van Leeftijd (verder: WGBL). Dit houdt in dat werkgevers niet mogen discrimineren op basis van leeftijd hetzij op positieve of negatieve wijze (Arbeidsrechter, 2011).

Mevrouw Korte, hoofd P&O van SLO, stelt dat in de huidige arbeidsvoorwaarden alleen regelingen bestaan ten behoeve van senioren, meer om ze te ontzien dan om te zorgen dat zij langer kunnen doorwerken. Gezien de maatschappelijke ontwikkelingen en de WGBL is men binnen SLO van mening dat de huidige seniorenregelingen niet meer van deze tijd zijn en in zekere zin onrechtvaardig zijn ten opzichte van de jongere medewerkers, wat er toe geleid heeft dat SLO het IWB wil invoeren.

Uitleg IWB

Doel van het IWB is dat alle medewerkers, middels een gelimiteerd budget, zelf invulling kunnen geven aan tijd voor verlof, zorg, versterken van de eigen loopbaan en talent via opleidingen en het in balans brengen van werk en vrije tijd. Het IWB is te besteden aan de volgende doelen:

- Vrije tijd
- Employability (opleidingen, loopbaanadvies)
- Persoonlijke voorzieningen (extra ouderschapsverlof, extra kinderopvang)

Waar men dit aan wil besteden is aan de medewerker zelf. Jaarlijks maakt de afdelingsmanager afspraken met een medewerker over de inzet van het IWB voor het komende jaar. Het IWB kan in het betreffende jaar continu opgevraagd worden, indien het binnen de vooraf vastgestelde afspraken blijft.

Totstandkoming IWB

Het IWB wordt gevormd door bepaalde bestaande regelingen af te schaffen en de kosten van die regelingen als budget beschikbaar te stellen. Het gaat om de BAPO-regeling, de 60+ regeling, de leeftijdsdagen en een klein deel van het budget voor opleidingen.

BAPO

Onder de huidige BAPO-regeling geldt dat men vanaf 52 jaar aanspraak kan doen op de BAPO. Als een medewerker 52 jaar wordt, kan deze een halve dag per week tegen inlevering van 25% of tegen 35% van het loon per uur vrij krijgen. De percentages zijn afhankelijk van de loonschaal waarin men zit. Van loonschaal 1 tot en met loonschaal 8, is het percentage 25%. Vanaf loonschaal 9 is het percentage 35%. Als een medewerker 56 jaar wordt, kan deze tegen inlevering van dezelfde percentages een hele dag per week vrij krijgen.

Voor de BAPO bestaat geen spaarpotje of budget. De BAPO wordt dan ook niet genoteerd als voorziening op de balans.

60+ regeling

Ter illustratie: De BAPO

Meneer Janssen is 55 jaar oud, zit in loonschaal 8 en verdient per uur €19.83 bruto. Hij besluit de BAPO aan te vragen om een halve dag per week vrij te krijgen. Een halve dag is 4 uur. Voor één halve dag BAPO betaalt meneer Janssen €19.83. SLO zou dan het overige betalen, wat komt op €59.49

[(19.83 x 25% x 4 uur) en (19.83 x 75% x 4 uur)]

Een jaar later is meneer Janssen in een loonschaal hoger gekomen sinds het moment dat hij 56 is geworden. Hij verdient nu €22.07 per uur bruto. Hij besluit zijn BAPO te houden, maar nu voor een hele dag. Dit betekent dat meneer Janssen zelf €61.80 betaalt voor één dag BAPO. SLO zou dan €114.76 betalen. [(22.07 x 35% x 8 uur) en (22.07 x 65% x 8 uur)]

Deze regeling houdt in dat een werknemer van 60 jaar of ouder recht heeft op een verkorting van de werkdag met een half uur.

Leeftijdsdagen

Tot slot ontvangen werknemers (naast de wettelijke vakantiedagen) extra vrije dagen op basis van hun leeftijd. Deeltijdwerkers ontvangen hun leeftijdsdagen naar rato.

Deze drie regelingen en een klein gedeelte van het opleidingsbudget, gaan het budget vormen voor het IWB. Het budget voor de individuele werknemer is uitgedrukt in een percentage van de loonsom¹. In elke volgende cao zal een percentage bepaald worden met betrekking tot de hoeveelheid IWB een werknemer kan opnemen. Werknemers kunnen dan dat percentage van hun loonsom gebruiken voor het IWB.

Budget IWB

De werkgevers in de cao-onderhandelingen stellen voor de budgetten die gemoeid zijn met de af te bouwen seniorenregelingen te benutten als budget voor het IWB. Voor SLO betekent dit een budget van 451.000 euro. Dit bedrag bedraagt 5.76% van de totale loonsom van SLO. Ditzelfde percentage van de eigen loonsom zal ook gebruikt worden om het persoonlijke IWB voor alle medewerkers te bepalen. De exacte berekeningen, die ten grondslag liggen aan het bepalen van het totaalbudget van het IWB zijn te vinden in bijlage 2.

Geen gebruik van het IWB

Wat er gebeurt met het IWB als een medewerker het jaarlijkse budget niet besteed heeft, is nog niet duidelijk. In voorkomende gevallen kan het IWB naar een volgend jaar worden meegenomen, indien dit vooraf bij de manager is aangevraagd en het een duidelijke doelbestemming heeft, bijvoorbeeld het volgen van een duurdere studie. Over niet-besteding van het IWB in een bepaald jaar moet nog verder beleid ontwikkeld worden, aldus het hoofd P&O.

Gebruikers van de seniorenregelingen

Voor de medewerkers die gebruik maken van de BAPO-regeling wordt een overgangsperiode vastgesteld. De voorgestelde overgangsregeling wordt besproken in paragraaf 3.2.

Mogelijk, nieuwe processen

Het volledige beschikbare budget voor het IWB wordt gebruikt voor het IWB. Indien er nieuwe processen of systemen nodig zijn, gaat de aanschaf ervan niet ten koste van dit budget.

Concluderend

Het IWB is voor alle medewerkers vrij te besteden aan vooraf gestelde doelen. Dit kunnen opleidingen zijn, extra vrije dagen of persoonlijke voorzieningen. SLO wil het IWB invoeren omdat zij een rechtvaardiger verdeling secundaire arbeidsvoorwaarden nastreeft. Hierdoor kan SLO ook tegemoetkomen aan jongere medewerkers wat betreft de bij hun levensfase behorende behoeften. Nu hebben alleen voornamelijk oudere medewerkers deze faciliteiten in de vorm van extra vrije tijd. Daarbij verbiedt de WGBL discriminatie op basis van leeftijd.

Het budget voor het IWB zal alleen gebruikt worden voor het IWB en niet voor de eventuele aanschafkosten van nieuwe processen of systemen. Voor een deel van de medewerkers die gebruik maken van de BAPO-regeling geldt een overgangsregeling (paragraaf 3.2).

¹ Loonsom volgens SLO: Zonder sociale lasten

3.2 De overgangsregeling van het IWB

In deze paragraaf is er antwoord gegeven op deelvraag 2: *welke overgangsregeling is er en hoe ziet deze eruit?*

Deze vraag wordt door middel van enkele deelonderwerpen beantwoord. Er wordt gekeken waarom er sprake is van een overgangsregeling en hoe deze regeling eruit ziet. Tevens wordt er kort besproken wat er gebeurt indien de invoering van het IWB met een jaar wordt uitgesteld.

Reden overgangsregeling

De bestaande regelingen BAPO, 60+ regeling en de leeftijdsdagen worden stopgezet en de daarmee gepaard gaande kosten worden als budget opgenomen in het IWB. Een deel van de medewerkers maakt gebruik van deze regelingen. Om deze medewerkers deels te compenseren is er een overgangsregeling voor de gebruikers van de BAPO-regeling. De overige regelingen komen in hun geheel te vervallen en daarvoor zal geen overgangsregeling worden ingevoerd.

Medewerkers die geen gebruik maken van de BAPO-regeling zullen tijdens de overgangsperiode een klein deel van hun IWB ontvangen, in overeenstemming met de percentages in tabellen 1 en 2.

Uitvoering overgangsregeling

De leeftijdsdagen en de 60+ regeling worden opgenomen in het IWB. De BAPO heeft een overgangsregeling die vijf jaar zal duren. BAPO gebruikers betalen een eigen bijdrage voor een vrije dag. Tijdens de overgangsregeling zal men jaarlijks meer gaan betalen voor deze vrije dag, tot de eigen bijdrage 100% is.

Werknemers die gebruik maken van de BAPO hebben de keuze om direct over te stappen naar het IWB en af te zien van het BAPO-verlof. Indien deze keuze gemaakt is, kan een medewerker geen beroep meer doen op de overgangsregeling. Dit heeft als gevolg dat tijdens de overgangsregeling minder budget beschikbaar hoeft te zijn voor de BAPO, waardoor er meer IWB vrijkomt voor alle medewerkers. In 2017 komt het totale budget van 451.000 euro beschikbaar voor IWB. Dat men er echter voor kiest, direct over te stappen van de BAPO-regeling naar het IWB zonder gebruik te maken van de overgangsregeling, lijkt niet reëel. Uit berekeningen van SLO blijkt dat medewerkers die gebruik maken van de BAPO-regeling het hardst getroffen worden door de invoering van het IWB.

Het IWB wordt verdeeld onder alle werknemers. Dit houdt in dat ook medewerkers, die gebruik maken van de overgangsregeling, IWB zullen ontvangen.

Voor de overgangsregeling bestaan er twee scenario's omdat het nog niet duidelijk is hoe de cao met daarin het IWB er uit zal zien. In beide gevallen verliezen medewerkers van 52 tot en met 55 jaar hun BAPO-verlof en kunnen geen aanspraak maken op de overgangsregeling. De BAPO-gebruikers 56 jaar of ouder zijn, krijgen te maken met één van de volgende twee situaties.

Situatie 1

De eerste mogelijkheid is dat iedere deelnemer aan de BAPO-regeling gebruik kan maken van de overgangsregeling en jaarlijks een grotere eigen bijdrage moet betalen. Daardoor wordt de financiële bijdrage van SLO aan het BAPO-verlof jaarlijks kleiner en komt er jaarlijks meer geld vrij voor het IWB.

Situatie 2

De tweede mogelijkheid is dat de BAPO-regeling ten dele wordt afgeschaft. Medewerkers van 60 jaar en ouder behouden hun BAPO-rechten ongewijzigd. Zij hoeven jaarlijks geen hogere bijdrage te betalen. Dit in tegenstelling tot medewerkers van 56 tot en met 59 jaar; zij betalen jaarlijks een hogere eigen bijdrage voor hun BAPO-verlof. Dit betekent dat SLO jaarlijks minder financieel bijdraagt aan het BAPO-verlof voor de groep medewerkers van 56 tot en met 59 jaar en dat SLO dezelfde bijdrage blijft betalen voor de medewerkers van 60 jaar en ouder, totdat de laatste medewerker van deze groep in 2017 met pensioen gaat.

Beide situaties zijn uitgewerkt in *tabel 1: Kosten SLO overgangsregeling* en in *tabel 2: percentage IWB overgangsregeling*. Tabel 1 geeft de kosten weer die SLO maakt tijdens de periode waarin de overgangsregeling geldt. Tabel 2 laat zien hoeveel IWB er in beide situaties tijdens de overgangsregeling resteert voor alle medewerkers.

Kosten overgangsregeling Bapo (Bapo-gebruikers hebben ook recht op IWB tijdens de overgangsjaren 2012-2016; 60+ behouden ja/nee hun baporechten, de 56-59 houden hun uren maar de eigen bijdrage stijgt en de 52-55 verliezen hun baporechten)	kosten bij stijgende bijdrage voor 56-65 jarigen, gebaseerd op bruto jaarloon (peildatum 01-04-11) excl. vakantiegeld en sociale lasten	kosten bij stijgende bijdrage 56-59 jarigen en 60+ onveranderd, gebaseerd op bruto jaarloon (peildatum 01-04-11) excl. vakantiegeld en sociale lasten
Situatie 1	Situatie 2	
stand van zaken per 1 april 2011	326.705	326.705
2012, overgangsregeling 2e jaar	200.205	226.477
2013, overgangsregeling 3e jaar	139.941	186.890
2014, overgangsregeling 3e jaar	91.265	158.645
2015, overgangsregeling 4e jaar	40.495	109.784
2016, overgangsregeling 5e jaar	0	29.458
2017, na overgangsregeling	0	0

Tabel 1: Kosten SLO overgangsregeling (B. Korte, 2011)

	Situatie 1		Situatie 2	
Resteert aan IWB t.b.v. medewerkers	in € (af: kosten overgangsregeling bij stijging eigen bijdrage voor 56-65 jarigen)	% van de loonsom	in € (af: kosten overgangsregeling bij stijgende bijdrage 56-59 jarigen en 60+ onveranderd)	% van de loonsom
stand van zaken per 1 april 2011	124.467	1,59%	124.467	1,59%
2012, overgangsregeling 2e jaar	250.967	3,20%	224.696	2,87%
2013, overgangsregeling 3e jaar	311.231	3,97%	264.282	3,37%
2014, overgangsregeling 3e jaar	359.907	4,59%	292.527	3,73%
2015, overgangsregeling 4e jaar	410.677	5,24%	341.388	4,36%
2016, overgangsregeling 5e jaar	451.172	5,76%	421.714	5,38%
2017, na overgangsregeling	451.172	5,76%	451.172	5,76%

Tabel 2: Percentage IWB Overgangsregeling (B. Korte, 2010)

Wat er gebeurt als het IWB een jaar opgeschoven wordt

Vanwege het feit dat de onderhandelingen over de cao waar het IWB deel van uit gaat maken nog gaande zijn, bestaat de mogelijkheid dat de invoering van het IWB een jaar opgeschoven wordt. Dit heet gevolgen voor het IWB. De sluitingsdatum voor de BAPO zal dan ook met een jaar verschuiven naar 1 januari 2013.

Voor het IWB is er een budget bepaald van 451.000 euro omdat dit het totaalbedrag van de kosten van de leeftijdsdagen, 60+ regeling en de BAPO-regeling. Dit bedrag zal jaarlijks anders zijn vergeleken met dit bedrag. Het percentage van 5.76 % blijft ongewijzigd omdat dit overeengekomen is met de bonden.

Gevolgen afschaffen BAPO

Het BAPO-verlof wordt als loon berekend door middel van een indexering over het bruto loon. Dit heeft geen gevolgen voor het pensioen van deze medewerkers maar wel voor de sociale premies waarvoor betaald wordt.

Wanneer het IWB ingevoerd wordt, wordt de BAPO uiteindelijk afgeschaft waardoor er geen sprake meer is van de indexering van de BAPO over het loon. Hierdoor wordt het bruto loon hoger, waardoor men meer sociale premies moet betalen. Voor het pensioen zal de invoering van het IWB verder geen gevolgen hebben.

Concluderend

De overgangsregeling is voor de gebruikers van de BAPO-regeling. De regeling compenseert het verlies van vrije tijd voor deze medewerkers. Medewerkers die geen gebruik maken van de overgangsregeling zullen al een deel van hun IWB ontvangen. Alle medewerkers ontvangen IWB tijdens de overgangsregeling, dus ook de medewerkers die ook gebruik maken van de overgangsregeling.

Er zijn twee situaties voor een overgangsregeling uitgewerkt. In situatie 1 zal iedere BAPO-gebruiker vanaf 56 jaar vallen onder de overgangsregeling, waardoor er jaarlijks meer geld beschikbaar komt voor het IWB. In situatie 2 zullen alleen de werknemers van 56 tot en met 59 jaar een stijgende eigen bijdrage moeten betalen, terwijl de categorie 60 jaar en ouder onveranderd van hun BAPO kan blijven genieten totdat zij met pensioen zijn. Dit betekent voor SLO dat er jaarlijks meer geld beschikbaar gesteld kan worden voor het IWB, hoewel er jaarlijks minder geld vrijkomt dan in situatie 1. Aan het eind van de overgangsregeling zullen in beide situaties de kosten van de BAPO 0 zijn.

Indien de invoering van het IWB met een jaar opgeschoven wordt, zal de totale loonsom veranderen, waarmee het totale en het individuele budget zullen veranderen. Het percentage blijft ongewijzigd omdat dit overeengekomen met de bonden tijdens de cao-onderhandelingen.

3.3 De werkkostenregeling

In deze paragraaf wordt er antwoord gegeven op deelvraag 3: *Wat is de werkkostenregeling?*

Deze vraag wordt door middel van enkele deelonderwerpen beantwoord. Ondanks dat er SLO al een applicatie heeft voor de werkkostenregeling, wordt deze hieronder toch besproken, omdat het samen kan hangen met het IWB.

De werkkostenregeling

De werkkostenregeling is per 1 januari 2011 in werking getreden. Vanaf 1 januari 2014 is deze regeling verplicht voor alle werkgevers. Tot die tijd zijn werknemers vrij om de regeling in te voeren.

De werkkostenregeling houdt in dat werkgevers 1.4% van de totale fiscale loonsom besteden mogen aan onbelaste vergoedingen en verstrekkingen voor de werknemers. Dit heet de vrije ruimte.

De vergoedingen en verstrekkingen die boven de vrije ruimte komen moeten belast worden tegen een percentage van 80%. De premies volksverzekeringen, werknemersverzekeringen en de inkomensafhankelijke bijdrage Zvw worden hiermee niet belast. De werkkostenregeling geldt voor alle werknemers in de onderneming.

Doelstelling van de werkkostenregeling

De doelstelling van de werkkostenregeling is het belasten door de fiscus van de regelingen te vereenvoudigen. Omdat de werkkostenregeling van toepassing is op vergoedingen en verstrekkingen zoals verlof en opleidingen kunnen deze samen hangen met het IWB en is het belangrijk om de werkkostenregeling mee te nemen in dit onderzoek.

De werking van de werkkostenregeling

De werkkostenregeling bestaat uit vier stappen die hieronder toegelicht worden. Tevens worden deze stappen systematisch getoond in de afbeelding ernaast.

Stap 1:

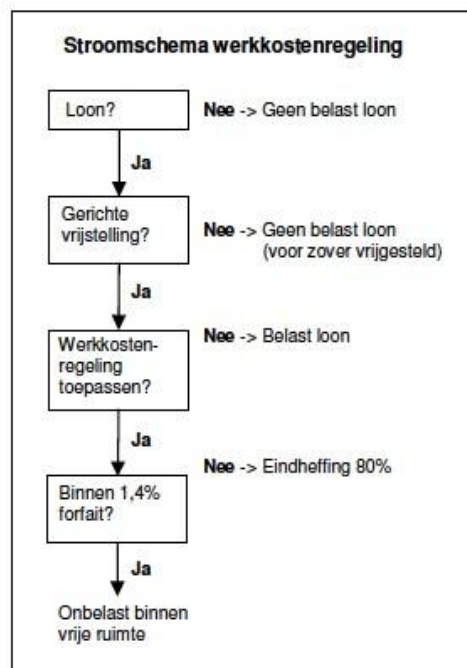
Eerst moet gekeken worden of de vergoeding/ verstrekking loon is. Is deze geen loon, dan gaat ze niet ten koste van de vrije ruimte.

Stap 2:

Indien de vergoeding/verstrekking loon is, dan moet worden nagegaan of zij vallen onder nihil waarderingen of onder gerichte vrijstellingen. Gerichte vrijstellingen zijn vergoedingen die wel onder de noemer 'loon' vallen, maar toch onbelast kunnen worden verstrekt, zonder dat dit ten laste van de vrije ruimte komt. Voorbeelden hiervan zijn opleidingen en reiskosten. Voor nihil waarderingen kan men denken aan telefoons die voor ten minste 10% zakelijk gebruikt worden of aan bedrijfsfitness (Belastingdienst, 2011).

Stap 3:

Indien stappen 1 en 2 voltooid zijn, moet men bepalen welke vergoedingen en verstrekkingen als eindheffingloon behandeld worden en daarmee in de vrije ruimte geplaatst moeten worden. Het bepalen hiervan gebeurt op het moment dat vergoedingen plaats vinden. Deze keuze is terug te vinden in de administratie. Dit hoeft niet gemeld te worden bij de belastingdienst.



Stap 4:

Tot slot moet men het bedrag dat boven de vrije ruimte komt berekenen. Hierover moet 80% eindheffing betaald worden. Het berekenen kan via drie methoden gebeuren die hieronder toegelicht worden.

- **Methode 1**

Bestaat uit het bepalen van de totale fiscale loonsom van het voorafgaande kalenderjaar. Vervolgens toetst men gedurende het jaar of de vergoedingen binnen de vrije ruimte blijven. Wanneer men in een maand komt waarin de vrije ruimte overschreden wordt, betaalt men voor elk volgende maand 80% eindheffingskorting over de vergoedingen. Na afloop van het jaar wordt de werkelijke vrije ruimte bepaald door de totale loonsom te berekenen en hier 1.4% van te nemen. Daarna toetst men de vergoedingen aan deze vrije ruimte. Tot slot verrekent men de eindheffing over het positieve of negatieve verschil, uiterlijk in de eerste aangifte van het volgende kalender jaar. Deze methode is aan te raden wanneer de organisatie pieken verwacht in de vergoedingen die ondergebracht worden in de vrije ruimte.

- **Methode 2**

Methode 2 bestaat uit het bepalen van de vrije ruimte en deze te delen door het aantal aangiftetijdvakken, waardoor men de vrije ruimte per aangiftetijdvak berekend heeft. Vervolgens toetst men per aangiftetijdvak of de vergoedingen binnen de vrije ruimte blijven. Indien dat niet het geval is, wordt dat tijdvak belast met 80% eindheffingskorting. Komt men beneden de vrije ruimte uit, dan kan het resterende bedrag niet meegenomen worden naar andere tijdvakken. Na afloop van het jaar wordt de werkelijke vrije ruimte bepaald en de vergoedingen en verstrekkingen worden hieraan getoetst. Tot slot wordt de eindheffing over het positieve of negatieve verschil verrekend. Is de ruimte groter dan de vergoedingen, dan krijgt men 80% van het verschil terug. Is de ruimte kleiner dan de vergoedingen, dan moet men alsnog 80% betalen.

Een voordeel van methode 2 is dat eventuele pieken in de loonsom verspreid kunnen worden. Zijn er in aangiftetijdvak 1 weinig vergoedingen, dan kan de overgebleven vrije ruimte over die periode niet meegenomen worden. Vergoed je in aangiftetijdvak 3 meer dan de vrije ruimte dat toelaat, dan kan er aan het eind van het jaar, hetgeen in tijdvak 1 overbleef als een buffer dienen wat voor men in tijdvak 2 teveel heeft vergoed.

- **Methode 3**

Men neemt 1.4% van het totale fiscale loon per aangiftetijdvak van het kalenderjaar. Vervolgens toetst men per aangiftetijdvak of de vergoedingen binnen de vrije ruimte blijven. Hetgeen boven de vrije ruimte uitkomt, wordt verwerkt per tijdvak in de aangifte. Nadelig aan deze methode is dat grote kostenposten niet volledig belastingvrij vergoed kunnen worden. Tevens mag het bedrag dat de vrije ruimte overschrijdt niet doorschuiven. Ook het bedrag dat men overhoudt in de vrije ruimte mag niet doorgeschoven worden. Tot slot mag men niet herrekenen.

Veranderingen ten opzichte van het oude model

De oude regelingen met betrekking tot vergoedingen en verstrekkingen blijven hetzelfde, hoewel ze niet individueel belast hoeven te worden. De werkgever kan nu alle vergoedingen en verstrekkingen in zijn totaliteit plaatsen in de vrije ruimte.

Concluderend

De werkkostenregeling is een regeling waarin alle vergoedingen voor de medewerkers bijeen komen en zodoende belast kunnen worden. Er wordt gekeken naar hoeveel vrije ruimte een organisatie heeft aan de hand van de totale loonsom. Deze regeling heeft als doelstelling het vereenvoudigen van het belasten van vergoedingen en verstrekkingen. Men moet vier stappen doorlopen om het belaste bedrag te bepalen. Men kan door middel van drie methoden berekenen hoeveel belasting er betaald moet worden.

3.4 De verhouding tussen het IWB en de werkkostenregeling

In deze paragraaf wordt er antwoord gegeven op deelvraag 4: *Hoe verhouden de werkkostenregeling en het IWB zich tot elkaar?*

Deze vraag wordt door middel van enkele deelonderwerpen beantwoord. Tevens worden enkele consequenties voor de medewerkers benoemd.

Het IWB en de werkkostenregeling

Het IWB en de werkkostenregeling gaan allebei ingevoerd worden bij de SLO. Wanneer dit het geval is, kunnen bepaalde doelen en regelingen van het IWB vrijstellingen, nihil waarderingen, vergoedingen of verstrekkingen zijn binnen de werkkostenregeling. Dit heeft gevolgen voor het belasten of niet-belasten van bepaalde vergoedingen.

Het IWB dient gebruikt te worden voor de volgende drie doelen:

- Vrije tijd
- Employability (opleidingen, coaching, loopbaanadvies, investeren in eigen inzetbaarheid)
- Kopen van persoonlijke voorzieningen (extra ouderschapsverlof, aanvulling zorgverlof, extra opvang)

In overleg met de manager kan er een beperkt deel van het IWB worden gespaard. De doelen vrije tijd, employability worden hieronder apart toegelicht.

Verlof

Indien men verlof wil voor vakantie of ter compensatie van teveel gewerkte uren, dan zijn deze aanvragen vrijstellingen, voor zover ze niet boven een maximum van 250 dagen verlof uitkomen bij een voltijdsdienst verband. Indien men niet voltijd werkt, wordt dit naar rato berekend. Indien het aantal vakantie- of compensatieverlofdagen boven het gestelde aantal dagen komt, zijn alleen de dagen boven het maximum aantal belast. In de werkkostenregeling kunnen deze dagen boven het maximum, ondergebracht worden in de vrije ruimte onder 'eindeheffingsloon' (Belastingdienst, 2011). Aanspraken op verlof tijdens rust- en feestdagen zijn vrijgesteld. Het gaat in dit geval om verlof dat niet een jaar doorgeschoven kan worden. Hieronder vallen de algemeen erkende feestdagen en persoonlijke feestdagen (Belastingdienst, 2011).

Employability

Met employability bedoelt SLO het investeren in eigen inzetbaarheid. Men kan hierin investeren door bijvoorbeeld opleidingen, cursussen of seminars te volgen. "Vergoedingen en verstrekkingen in verband met een studie of een opleiding die een werknemer volgt met het oog op het verwerven van inkomen uit werk en woning, behoren niet tot het loon. Er zijn drie voorwaarden voor deze vrijstelling:

1. De studiekosten worden niet al door een ander vergoed.
2. De studie of opleiding is gericht op het vervullen van een beroep in de toekomst of op het peil houden van vakkennis.
3. De vergoeding is verstrekt of toegezegd voor het einde van het jaar waarin de kosten worden gemaakt." (belastingdienst, 2011)

"Vergoedingen die de werknemer krijgt voor het onderhouden en verbeteren van zijn kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het werk, vakliteratuur, inschrijving in een beroepsregister en kosten van outplacement zijn onbelast." (belastingdienst, 2011).

Echter, niet-functie gerelateerde opleidingen zijn geen verstrekkingen maar wel een vorm van loon, waardoor ze belast dienen te worden binnen de werkkostenregeling.

SLO vergoedt opleidingen indien de betreffende opleiding functie gerelateerd is. In dit geval hoeft dit niet ten koste te gaan van het budget van de medewerker en hoeft deze opleiding ook niet belast te worden in de werkkostenregeling. Echter, een opleiding die door het IWB gefinancierd wordt, moet geplaatst worden in de vrije ruimte, omdat dit geen functie-gerelateerde opleiding is.

Persoonlijke voorzieningen

Met persoonlijke voorzieningen wordt bedoeld dat men extra soorten verlof kan kopen of andere voorzieningen zoals kinderopvang.

De verlofregeling die onder persoonlijke voorzieningen valt, wordt bij de belastingdienst geclausuleerd verlof genoemd. Voorbeelden van geclausuleerd verlof zijn calamiteitenverlof, kraamverlof, ouderschapsverlof, zorgverlof en zwangerschapsverlof. De aanspraken op geclausuleerd verlof zijn onbelast. Het doorbetaalde loon tijdens dergelijk verlof, moet echter wel in eindheffingsloon onderbrengen in de vrije ruimte. Dergelijk verlof kan men aanschaffen via het IWB.

Extra kinderopvang kan voor ouders heel handig zijn. Indien de kinderopvang wordt georganiseerd buiten de organisatie, dan is de waarde van de verstrekking de waarde van de kinderopvang, verminderd met een eventuele werknemersbijdrage. Indien een werknemer dus extra kinderopvang wil, zal zijn bijdrage groter worden.

Consequenties voor werknemers en werkgevers.

Verlof

Indien een medewerker verlof wil opnemen vanuit zijn IWB, wordt dit vrijgesteld in de zin van de werkkostenregeling, indien het aantal vakantiedagen in enig jaar bij een voltijds dienstverband niet boven de 250 dagen uitkomt. Dit houdt in dat werkgevers verlofaanvragen tot het maximum van 250 dagen niet hoeven te belasten op grond van de werkkostenregeling.

Employability

Functiegerelateerde opleidingen worden door SLO vergoed. Deze gaan niet ten koste van het voor medewerkers beschikbare IWB. Een functiegerelateerde opleiding is binnen de werkkostenregeling tevens onbelast.

Echter, wil een medewerker een niet-functie-gerelateerde opleiding volgen, dan kan het IWB daarvoor worden ingezet. De werkgever dient deze opleiding volgens de werkkostenregeling dan te belasten.

Persoonlijke voorzieningen

De verlofregeling voor persoonlijke voorzieningen wordt geclausuleerd verlof genoemd. Aanspraken op geclausuleerd verlof zijn onbelast. Wanneer een medewerker geclausuleerd verlof wil aanvragen, dan zal dit niet worden belast onder de werkkostenregeling. Voor zowel medewerkers als werkgevers zijn hieraan geen consequenties verbonden.

Concluderend

Hierboven staan de regelingen genoemd die onder het IWB vallen en die tevens onder de werkkostenregeling vallen. Indien het een vorm van loon is en geen gerichte vrijstelling of een nihil waardering, dan dient dit in de vrije ruimte geplaatst te worden. Consequenties kunnen zijn dat medewerkers meer geld betalen aan sociale premies indien de BAPO-regeling verdwijnt. Werkgevers dienen alleen niet-functie-gerelateerde opleidingen te belasten binnen de werkkostenregeling. Verlof wordt alleen belast wanneer er meer dan 250 verlofdagen aangevraagd zijn.

Beide regelingen hebben consequenties met betrekking tot betalen en belasten. Deze consequenties hebben als gevolg dat er andere eisen gesteld worden aan de huidige systemen van SLO. Dit zal ter sprake komen in hoofdstuk 4, personeels- & salarisadministratiesystemen van SLO.

Hoofdstuk 4: Personeels- & salarisadministratiesystemen van SLO

In dit hoofdstuk worden alle deelvragen met betrekking de personeels- en salarisadministratiesystemen van SLO beantwoord. Het hoofdstuk bestaat uit 3 deelvragen. Elke deelvraag is apart behandeld in een nieuwe paragraaf.

4.1 De werking van de huidige personeels- en salarisadministratiesystemen van SLO, in relatie tot het IWB

In deze paragraaf wordt er antwoord gegeven op deelvraag 5: *Hoe werken de huidige personeels- en salarisadministratiesystemen van SLO in relatie tot het IWB?*

Dit wordt beantwoord door eerst te bestuderen welke systemen er zijn en vervolgens hoe deze werken.

De personeels- en salarisadministratiesystemen binnen SLO

SLO maakt gebruik van twee systemen, namelijk ADP Pion en Websolutions.

ADP Pion is een salarisadministratiesysteem met een HRM applicatie. Hierin worden de salarissen en de personeelsadministratie verwerkt. .

Websolutions is een projectenadministratiesysteem met eveneens een HRM module. Hierin worden budgetten bijgehouden met betrekking tot projecten en worden betalingen verricht. Wat het HR onderdeel betreft, wordt alleen gebruik gemaakt van de verlofmodule. Daarom zal alleen dit deel van Websolutions behandeld worden.

ADP-Pion

De volgende informatie komt van een interview met de personeels-/ salarisadministrateur van SLO. Na het interview kreeg ik beperkte rechten om het systeem te bestuderen. Het ADP-Pion systeem is te gebruiken voor de salarisadministratie van de SLO, maar ook voor personeelsinformatie. Wat salariering betreft werkt SLO hier volledig mee, wat personeelsinformatie betreft deels. Het verlof wordt verwerkt in Websolutions.

Algemeen

Per medewerker zijn de algemene gegevens te zien. Zijn arbeidsduur, ziekteverzuim en de functiebeschrijving zijn hierin opgenomen. Cao wijzigingen zijn hierin door te voeren. Ook de regelingen waar medewerkers gebruik van maken zijn hierin te vinden.

Specifiek

Van de modules die ADP-Pion aanbiedt, gebruikt SLO alleen de aan- en afwezigheid module. In de aan- en afwezigheidmodule zitten ook de functies verlofopnames, repeterend verlof doorvoeren, en nog meerdere functies.

De BAPO wordt als indexering berekend over het bruto loon. Hiernaast is een voorbeeld gegeven met fictieve getallen hoe dit gebeurt. Indien een medewerker een BAPO-dag wil opnemen vraagt hij deze aan bij zijn manager die dit al dan niet goedkeurt. Het verlof wordt opgeslagen in Websolutions.

Ook is er de module 'opleidingen'. Deze module wordt niet gebruikt. In deze module echter, is er per persoon aan te geven hoeveel budget deze persoon heeft voor opleidingen. Tevens is het aantal gevolgde opleidingen te noteren, maar ook de gewenste opleidingen die men wil volgen.

Stel iemand verdient 2.500 euro bruto. Deze persoon maakt gebruik van een volledige BAPO en zijn eigen bijdrage is 35%. Zijn bruto loon is dan:
 $340 \text{ BAPO-uren} \div 1748 \text{ (38 uur} \times 46 \text{ weken) totale uren} \times 35\% \text{ eigen bijdrage} = 0,068078$

$2.500 \text{ euro} - (2.500 \times 0,068078) = 2.329,81 \text{ euro}$

Websolutions

Websolutions is een projectenadministratie systeem waarin verlof aangevraagd kan worden. In dit systeem wordt gewerkt met declarabele uren. Indien verlof aangevraagd is, wordt dit verwerkt onder indirecte uren.

4.2 De eisen van het IWB aan de administratiesystemen van SLO

In paragrafen 3.1 en 3.3 zijn het IWB en de werkkostenregeling besproken. In deze paragraaf wordt deelvraag 6: *Welke eisen stelt het IWB aan de salaris- en personeelsadministratiesystemen van SLO?* beantwoord.

Bij de beantwoording van deze vraag wordt er gekeken naar de eisen die het IWB stelt aan de huidige systemen die SLO heeft. Eerst wordt er echter beschreven waarom er gekeken moet worden naar de nieuwe eisen.

Reden nieuwe eisen

Het IWB is nieuw voor SLO. Mogelijk hebben ze nieuwe systemen nodig om het IWB te implementeren. Daarom moet er gekeken worden naar de eisen die het IWB aan de systemen stelt.

Het IWB

Werknemers hebben de volgende opties om het IWB te benutten:

- Vrije tijd
- Employability
- Persoonlijke voorzieningen

De optie vrije tijd houdt in dat men extra vakantiedagen kan kopen.

Met employability bedoelt men dat werknemers zich kunnen ontwikkelen door cursussen of opleidingen. Indien deze niet functie gerelateerd zijn, zal dit bekostigd worden uit het IWB.

Met persoonlijke voorzieningen kunnen werknemers verschillen soorten verlof aanvragen, of extra kinderopvang.

Deze drie opties dienen ingevoerd te worden binnen de systemen van SLO.

Eerste eis IWB: Berekeningen IWB

Het systeem moet het totale IWB automatisch kunnen berekenen aan de hand van een vooraf gekozen percentage en de totale loonsom.

Ook moet het systeem persoonlijk budgetten kunnen berekenen voor de medewerkers. Tevens moet het aangeven hoeveel budget een medewerker rest indien de medewerker aangevraagd of gebruikt heeft.

Tweede eis IWB: Keuze opties IWB

Het IWB bestaat uit drie opties die alle drie ingevoerd dienen te worden. Tevens moet hierin aangegeven worden hoeveel de werknemer van zijn budget aan een optie wil gebruiken.

Optionele eis IWB: Persoonlijke invoermogelijkheden

Om de medewerkers zelf verantwoordelijk te maken voor hun eigen budget is het wenselijk dat zij zelf hun budget kunnen beheren. Dit houdt in dat werknemers een bepaalde autorisatie krijgen zodat zij zelf hun IWB kunnen invoeren.

Overige eisen:

Er zijn meerdere eisen die van belang zijn voor een HRM-systeem. Boeters (1997) stelt dat een nieuw systeem moet voldoen aan enkele eisen. Het nieuwe systeem moet effectief, betrouwbaar, bruikbaar, doelmatig en onderhoudbaar zijn.

Concluderend

Omdat het IWB nieuw is voor SLO moet er gekeken worden naar de eisen die de invoering ervan met zich meebrengt voor de systemen van SLO. Door hier naar te kijken kan gesteld worden of de huidige systemen voldoen aan de eisen van het IWB of dat er aanpassingen nodig zijn. In het volgende hoofdstuk wordt besproken of de huidige systemen inderdaad aan de eisen voldoen of dat er aanpassingen nodig zijn.

4.3 De werking van het IWB in de administratiesystemen van SLO

Hieronder wordt deelvraag 7 beantwoord. Deze luidt: *Voldoen de huidige systemen aan deze eisen? Zo nee, welke aanpassingen zijn er nodig?* De werking van de systemen en die eisen die aan de systemen gesteld worden staan beschreven in de hoofdstukken 4.1 en 4.2.

Eerst worden de mogelijke functies herhaald die vervolgens worden vergeleken met de werking van de systemen. De volgende informatie is besproken met ADP Pion.

De mogelijke functies voor het IWB

De belangrijkste eisen die het IWB aan de systemen stelt, zijn de volgende:

- Berekening IWB
- Keuze opties IWB
- Persoonlijke invoermogelijkheden

Het IWB in ADP-Pion

De volgende informatie komt voort uit een interview met een accountmanager van de afdeling salarissen van ADP-Pion. Met hem zijn bovenstaande benodigde functionaliteiten van het IWB besproken. Vervolgens heeft hij aangegeven wat de mogelijkheden zijn vanuit het huidige systeem.

Berekeningen

Er zijn binnen ADP-Pion geen automatische budgetten te vormen. Echter, het is volgens de accountmanager van ADP-Pion mogelijk om op de salarisspecificatie een openstaande lening te verantwoorden ter grootte van het IWB. Dit is dan een niet-ingeloste lening, hetgeen resulteert in een positief saldo. Berekeningen voor het bepalen van de leningen moeten echter handmatig worden doorgevoerd door de afdeling P&O. Indien een wijziging plaatsvindt in de hoogte van het IWB, dan wordt dit in mindering gebracht op de openstaande lening. Deze wijziging wordt ook weer getoond op de salarisspecificatie.

Indien van deze optie gebruik gemaakt gaat worden, dan dient deze zeer goed gecommuniceerd te worden met de medewerkers, om onduidelijkheid bij de medewerker over de salarisspecificatie te voorkomen.

Keuzes

Het IWB dient besteed te worden aan vrije tijd, employability of persoonlijke voorzieningen. Het is binnen ADP-Pion niet mogelijk voor deze drie functies een keuze in te voeren, om dit van een bepaald budget af te schrijven.

Volgens de accountmanager is het mogelijk, indien men met de positieve lening werkt, dat de wijzigingen handmatig worden bijgehouden. Indien een werknemer een voorziening aanvraagt, kan dit verrekend worden met de positieve lening die hierboven vermeld staat. Hierbij kan men onder de salarisspecificatie twee regels toevoegen met informatie over waaraan de 'lening', het IWB, besteed is. Zo is het voor de werknemers inzichtelijk te maken hoeveel IWB hen nog resteert.

Echter, werknemers moeten vooraf een keuze maken waaraan zij het IWB willen besteden. Volgens de accountmanager van ADP-Pion zijn er meerdere leningen toe te voegen aan de salarisspecificatie. Wanneer er vooraf bepaald wordt hoeveel IWB aan elk doel besteed wordt, kan men voor elke doel een positieve lening op de salarisspecificatie toekennen met een beschrijving waarvoor de lening gebruikt kan worden. Dit dient echter handmatig berekend te worden.

Persoonlijke invoermogelijkheden

Er is binnen ADP-Pion geen mogelijkheid om medewerkers zelf keuzes in te laten voeren. Hiervoor is een web applicatie nodig. Looise en Ruël (2007) stellen dat door webinstrumenten verbeteringen teweeg kunnen brengen de competenties en tevredenheid van de medewerkers. Deze optie heeft ADP echter nog niet als het gaat om het systeem ADP-Pion.

Het feit dat deze persoonlijke invoermogelijkheden er niet zijn, heeft een verhoogde werkdruk bij de afdeling P&O tot gevolg. Alle budgetten moeten handmatig berekend en per medewerker ingevoerd en gemuteerd worden. Deze werkdruk zal lager zijn wanneer een systeem wel in staat is om automatische berekeningen te maken. Het nieuwe systeem zal dan ook enkele autorisatielagen nodig hebben zodat mensen wel hun IWB kunnen benutten, maar geen overige wijzigingen kunnen maken.

De lening als oplossing

Indien er gebruik wordt gemaakt van een lening op de salarisspecificatie om het IWB te kunnen beheren, brengt dit een aandachtspunt met zich mee. De medewerkers van de afdeling P&O zullen voor iedere medewerker handmatig berekeningen moeten maken om de hoogte van het IWB en het resterende bedrag na mutaties, moeten vast stellen. Hierdoor wordt de werkdruk voor de P&O medewerkers verhoogd. Daarbij kan het handmatig berekenen van budgetten voor zoveel mensen een hoge foutgevoeligheid hebben. Fouten kunnen eenvoudig gemaakt worden omdat alle berekeningen anders zijn en door de handmatigheid enigszins moeilijker gemaakt wordt.

Echter, tijdens de overgangsregeling is er een budget van 125.000 euro beschikbaar voor IWB in het eerste jaar. Het percentage dat iedere medewerker aan IWB in het eerste jaar kan besteden is 1.59% (Tabel 2: Percentage IWB overgangsregeling, paragraaf 3.2). Deze bedragen zijn tamelijk laag; SLO heeft al enkele berekeningen gemaakt hoeveel medewerkers per loonschaal aan IWB zouden krijgen.

Aangezien het budget in het eerste jaar betrekkelijk laag is en de berekeningen redelijk eenvoudig zijn uit te voeren, is het mogelijk het eerste en mogelijk ook het tweede jaar, gebruik te maken van een 'lening' als tijdelijke oplossing voor het beheren van het IWB. Tevens kan men denken om het eerste jaar van de overgangsregeling geen gebruik te maken van het IWB en dit een jaar sparen. Zodoende hebben medewerkers meer IWB te besteden en hoeft P&O de lastige berekeningen het eerste jaar nog niet te maken.

ADP-Pion is momenteel bezig met de ontwikkeling van een nieuw systeem dat aan tegemoetkomt aan de eisen van SLO. Wanneer dit systeem gereed is voor implementatie dan zal de overgang naar dat systeem mogelijk soepel verlopen omdat de P&O medewerkers reeds bekend zijn met systemen van ADP-Pion. Door gebruik te maken van deze tijdelijke oplossing kan men een nieuw systeem eventueel ook later invoeren. ADP-Pion opereert wereldwijd en heeft ruim 560.000 cliënten. Er is daarom weinig druk op hen uit te oefenen om het ontwikkelingsproces sneller te laten verlopen.

De werking van deze lening

Een lening als IWB werkt als volgt. Vooraf wordt berekend hoeveel IWB een medewerker krijgt. In het gesprek tussen manager en medewerker wordt besproken of en hoeveel IWB de medewerker aan een bepaald doel wil besteden. Dit kan in ADP-Pion verdeeld worden over 3 componenten, bijvoorbeeld 'IWB-VERLOF', 'IWB-EMPLOYABILITY', en 'IWB-PERS. VOORZIENINGEN.' De salarisadministrateur verdeelt het IWB conform de wensen van de medewerker. Bij elke salarisstrook komt het resterende bedrag te staan op de salarisspecificatie. Indien een mutatie plaats heeft gevonden, kan de salarisadministrateur dit onderaan de salarisspecificatie aangeven. ADP-Pion kan een overzicht genereren van alle openstaande leningen. Zodoende is in te zien hoeveel IWB er nog resteert voor alle medewerkers. Deze (tijdelijke) oplossing maakt het voor iedere medewerker resterend budget IWB inzichtelijk. In bijlage 3 is een salarisspecificatie opgenomen met fictieve bedragen.

Beschikbaarheid van de medewerker

Wanneer een medewerker iets aanvraagt, kan de medewerker in Websolutions vrij vragen voor een bepaalde datum voor de aangevraagde voorziening. De manager heeft hiermee een overzicht om te zien of de medewerker op de desbetreffende datum aanwezig moet zijn of niet. Een afstemming tussen Websolutions en ADP-Pion met betrekking tot de verlofgegevens is daarom belangrijk.

Concluderend

Binnen ADP-Pion kan gewerkt worden met het IWB op de wijze van het opnemen van een lening.

Het IWB kan als positieve lening geschreven worden in de salarisspecificatie. Omdat werknemers drie opties hebben om hun IWB aan te besteden, kunnen er ook meerdere leningen worden geschreven. Indien een werknemer een voorziening aanvraagt, wordt in de volgende salarisspecificatie gemuteerd in de 'lening'. Dit alles dient handmatig berekend te worden. Er kan dan aangegeven worden waaraan het IWB, 'de lening', besteed is door middel van twee regels onderaan de specificatie. De lening als optie voor het IWB is een tijdelijke oplossing. Het stelt SLO in staat het IWB in te voeren en te beheren, zolang het gewenste systeem nog niet op de markt is. De berekeningen, hoewel tijdrovend, zijn betrekkelijk eenvoudig te maken en de bedragen zijn nog redelijk laag in de eerste twee jaren van de overgangsregeling. Tevens kan er gedacht worden om de bedragen van het IWB in de eerste twee jaren bij elkaar op te tellen en pas in het tweede jaar uit te keren.

Hoofdstuk 5: implementatie IWB

In dit hoofdstuk wordt deelvraag 8 beantwoord. Deze heeft betrekking tot de implementatie van het IWB. Deze vraag is beantwoord door interviews te houden met andere organisaties. De uitwerking van deze interviews zijn te vinden in bijlagen 4 tot en met 8. Tevens wordt er gekeken naar mogelijke leerpunten voor SLO.

Saxion

Saxion heeft ruim 2200 mensen in dienst en kreeg haar voorwaarden opgelegd vanuit de cao. Er is een werkgroep opgericht bestaande uit medewerkers en een belastinginspecteur om te bepalen hoe de voorwaarden ingevoerd moesten worden en wat de voor- en nadelen waren van de invoering. Vervolgens heeft men gezocht naar een geschikt systeem, dat samen met een ontwikkelaar is aangepast aan hun wensen. Op dit moment gebruiken ze het systeem van Reflexo. Dit stelt medewerkers in staat zelf voorzieningen aan te vragen.

Indien medewerkers een voorziening willen aanvragen, doen ze dat in overleg met hun leidinggevende. Medewerkers kopen hun voorzieningen welke verwerkt worden in de administratie. De medewerkers zijn op de hoogte gesteld van de veranderingen in de arbeidsvoorwaarden door middel van een brief en andere communicatiemiddelen. Tevens was er een workshop voor de medewerkers.

De medewerkers van Saxion kunnen voorzieningen aanvragen op basis van een deel van hun loon. Het verschil met SLO is dat er bij SLO een extra budget wordt gecreëerd naast het reguliere loon. Omdat er binnen Saxion niet op budgettaire basis wordt gewerkt, is er ook geen sprake van een default optie met betrekking tot de keuzes die men kan maken in de voorzieningen.

Aveleijn

Aveleijn heeft ongeveer 1500 medewerkers in dienst. De voorwaarden werden bepaald in de cao. Aveleijn heeft een werkgroep samengesteld die gekeken heeft hoe deze voorwaarden ingevoerd konden worden. Ook werd er gekeken naar de consequenties en mogelijke voor- en nadelen van de voorwaarden.

Vervolgens is er gekeken of zij deze voorwaarden in hun huidige systeem Cura kunnen verwerken. Deze voorzieningen kunnen in dit systeem allemaal verwerkt worden. Echter moeten de voorzieningen vooraf wel goedgekeurd worden door de manager. De medewerkers worden op de hoogte gesteld van veranderingen door middel van e-mails of door berichten op het intranet.

Aveleijn maakt geen gebruik van een budget voor voorzieningen voor hun medewerkers. De voorzieningen worden aangeschaft via het loon van de medewerker. Voor opleidingen moeten de medewerkers minimaal 3% van hun loon per jaar benutten. Het verschil met SLO is dat er bij SLO een extra budget wordt gecreëerd naast het reguliere loon. Bij Aveleijn is dit niet het geval waardoor er geen sprake is van een defaultoptie met betrekking tot de keuzes in voorzieningen die te maken zijn.

Cito

Cito heeft ruim 500 medewerkers in dienst en heeft dezelfde cao als SLO.

Voor de invoering van het IWB heeft Cito haar eisen en wensen met betrekking tot het IWB in kaart gebracht en doorgegeven aan hun huidige leverancier van hun salaris- en personeelsadministratie. De huidige leverancier, Raet, is in staat om aan deze eisen en wensen te voldoen. Dit is het 'Raet Benefit planner', waarin medewerker zelf keuzes kunnen maken welke voorzieningen zij willen gebruiken en hoe dat hun IWB zal gaan aanpassen. Cito heeft daarom dit systeem al gekocht. De doelstelling van dit systeem is om de toekomstige flexibele arbeidsvoorwaarden in te gaan voeren. Door het inzichtelijk maken van de keuzes in de 'benefit planner' kunnen medewerkers gemakkelijk zelf online kiezen welke voorzieningen zij willen gebruiken en op welk moment zij dat willen gebruiken. Indien middels controle blijkt dat de aanvraag akkoord is, zal deze gemuteerd worden met het IWB van de desbetreffende persoon. Hoewel het concept van defaultopties aantrekkelijk klinkt, zal Cito nog geen gebruik gaan maken van een defaultoptie. Om deze verandering te communiceren naar de medewerkers heeft Cito een communicatieplan opgesteld waarin staat hoe zij het gebruik en het nut van het IWB gaan overbrengen naar de medewerkers.

Laser Applicatie Centrum (LAC)

LAC is een kleine organisatie, waarvan de medewerkers in overleg met hun manager alles mogen aanvragen qua voorwaarden. Wegens de kleinschaligheid van deze organisatie en het feit dat ze geen voorwaarden ingevoerd hebben, is deze organisatie met betrekking tot de invoering van arbeidsvoorwaarden te verwaarlozen.

Het stedelijk Lyceum

Bij het Stedelijk Lyceum maken ze gebruik van een scholingsbudget ter waarde van € 500, - per persoon. Dit budget is altijd aan te spreken voor opleidingen. Indien de organisatie van mening is dat het ook in hun belang is, zullen zij dit volledig of ten dele vergoeden. Dit is overeenkomstig met SLO. Pas wanneer een medewerker gebruik wil maken van zijn scholingsbudget, wordt er gekeken hoeveel budget er nog resteert voor de desbetreffende medewerker. Men kan dit zelf niet inzien.

Mensen kunnen zelf verlof opnemen, indien dit goedgekeurd wordt door de manager. Men moet zelf naar de manager toe, hier komt geen systeem aan te pas.

Deze twee voorzieningen zijn simpelweg ingevoerd. De systemen hiervoor zijn niet aangepast. Dit is dan ook amper gecommuniceerd naar de medewerkers. Er is eenmalig een mededeling gekomen dat men een opleidingsbudget heeft en dat men dat, en het verlof, aan moet vragen bij hun manager. Er wordt wel gebruik gemaakt van e-mails en het intranet. Omdat er verder geen algemeen budget is per medewerker, is er ook geen sprake van defaultopties.

Wat SLO kan leren van deze organisaties

SLO kan verscheidene aspecten uit de interviews meenemen voor het invoeren van het IWB. Deze leerpunten worden hier besproken.

Invoering

Van de geïnterviewde organisaties heeft LAC geen voorwaarden geïmplementeerd in verband met de grootte en het korte bestaan van de organisatie. Door deze kleinschaligheid zijn medewerkers in staat alles aan te vragen met betrekking tot voorzieningen. Hoewel dit voor een dergelijk kleine organisatie kan werken, zal dat niet het geval zijn voor SLO omdat zij een aanzienlijk groter werknemersaantal heeft. Het stedelijk lyceum heeft weinig secundaire arbeidsvoorwaarden ingevoerd. Deze zijn simpelweg ingevoerd, wat eenmalig gecommuniceerd is naar de medewerkers. Er is hiervoor geen nieuw systeem aangeschaft.

De andere organisaties hebben wel flexibele arbeidsvoorwaarden ingevoerd. Zij hebben voor de invoering van de flexibele arbeidsvoorwaarden een werkgroep opgericht om te bepalen hoe de voorwaarden ingevoerd kunnen worden. Zij hebben een pakket van eisen en wensen bepaald waaraan het systeem aan moest voldoen. In het geval van CITO en Aveleijn kon hun huidige leverancier voldoen aan de eisen en wensen. Saxion heeft destijds met een ontwikkelaar gepraat om te zorgen dat het programma aan hun eisen voldoet. Inmiddels zijn zij overgestapt op een ander systeem. Aveleijn, het Stedelijk Lyceum en Saxion hebben allen geen keuzesystemen, waardoor er ook geen sprake kan zijn van defaultopties. Cito gaat geen gebruik maken van defaultopties, hoewel ze het concept wel interessant vinden.

Communicatie

Communicatie wordt door bijna alle organisaties als een belangrijk aandachtspunt genoemd bij de invoering van nieuwe arbeidsvoorwaarden. Alleen het Stedelijk Lyceum doet hier weinig aan. Stoter (1997) stelt dat communicatie dé kritische succes- en faactor is voor organisaties bij veranderingen. Communicatie kan op verscheidene manieren verlopen, bijvoorbeeld door middel van brieven, e-mails of via een intranet of organisatieblad. In het geval van Saxion is de medewerkers een workshop aangeboden om hen wegwijs te maken met het systeem.

Cito heeft een communicatieplan opgesteld waarin wordt toegelicht hoe zij het IWB gaan introduceren bij de medewerkers. Hierin staat onder andere dat zij voorlichting geven aan medewerkers in een bijeenkomst en dat alle informatie op het intranet geplaatst wordt. Een leerpunt wat SLO hieruit kan trekken is dat goede communicatie belangrijk is voor de invoering van het IWB.

Aanvragen

In het geval van Saxion en Cito kunnen medewerkers zelf voorzieningen aanvragen en doorvoeren in het systeem. Deze aanvragen worden uiteindelijk nog wel gecontroleerd.

Bij Aveleijn moeten medewerkers minimaal 3% van hun salaris gebruiken als opleidingsbudget. Dit wordt door de afdeling P&O verwerkt. Bij LAC is alles mogelijk met betrekking tot het aanvragen van voorzieningen, omdat de werkgever van mening is dat de medewerkers de belangrijkste bronnen van de organisatie zijn. Echter, er moet wel vooraf overleg met de manager zijn of de voorzieningen op het betreffende tijdstip mogelijk zijn. Dit geldt voor alle geïnterviewde organisaties. Vooraf moet er overleg zijn met de manager om te bespreken of men op dat specifieke moment afwezig kan zijn voor een opleiding of verlof. Dit is dan ook iets wat SLO zou moeten doen. Zorgen dat men vooraf afsprekt dat ze op een bepaald moment hun IWB kunnen gebruiken.

Hoewel defaultopties kunnen helpen voor de medewerkers om een keuze te maken in het arrangement van opties in hun arbeidsvoorwaarden, maakt geen enkele organisatie gebruik van defaultopties. In het geval van LAC is dit niet noodzakelijk gezien het feit dat men alles kan vragen wat men wil. In de gevallen van Aveleijn en Saxion hoeven mensen niet te kiezen vanuit een bepaald budget. Zij kunnen dergelijke voorzieningen simpelweg aanvragen en zullen zelf te horen of zij in aanmerking komen voor het aangevraagde. CITO gaat geen gebruik maken van deze optie, hoewel het wel aantrekkelijk klonk. Een leerpunt wat SLO hieruit kan trekken is dat men ervoor zorgt dat men vooraf altijd met de manager afspraken moet maken over zijn afwezigheid door het IWB.

Concluderend

Saxion en Aveleijn hebben op een soortgelijke wijze hun flexibele arbeidsvoorwaarden ingevoerd. Zij hebben eerst een werkgroep opgericht om vervolgens te bepalen hoe de voorwaarden het best ingevoerd kunnen worden. Tevens is er gekeken naar de voor- en nadelen en de mogelijke consequenties. Hoewel Cito geen werkgroep heeft opgericht, zijn er vooraf wel mensen bijeen gekomen om de wensen en eisen van het IWB te bespreken. Vervolgens werd er gezocht naar een geschikt systeem. Cito nam eerst contact op met hun huidige leverancier van het systeem, die aan hun eisen kon voldoen. Saxion en Aveleijn hebben gezocht naar een geschikt systeem wat zij uiteindelijk gevonden hebben. Vervolgens werd dit gecommuniceerd naar de medewerkers via verschillende media. Bij het stedelijk lyceum zijn de voorwaarden ingevoerd en eenmalig gecommuniceerd naar de medewerkers. LAC kunnen alles aanvragen bij hun organisatie. Dit moet echter wel in overleg met de manager die zijn goedkeuring moet verlenen. Dit is bij alle organisaties hetzelfde, wat dan ook een leerpunt kan zijn voor SLO. Zorgen dat er goedkeuring verleend wordt door de managers. Wat tevens een leerpunt is, is dat SLO er voor moet zorgen dat er goed gecommuniceerd moet worden. Op het Stedelijk Lyceum na, gaven alle organisaties aan dat communicatie zeer belangrijk is. Zodoende kan de betrokkenheid namelijk vergroot worden. Geen enkele organisatie had defaultopties, hoewel dit theoretisch zeer goed zou kunnen uitpakken voor SLO.

Hoofdstuk 6: Hoofdvraag

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag beantwoord aan de hand van de deelvragen uit hoofdstukken 3 tot en met 5. Eerst wordt de hoofdvraag herhaald en vervolgens wordt deze in drie delen beantwoord: 'IWB & werkkostenregeling', 'De systemen' en 'De implementatie'.

Hoofdvraag

De hoofdvraag voor dit onderzoek was:

- *Wat zijn de gevolgen van het IWB voor de huidige en toekomstige administratieve processen binnen SLO en hoe kan het worden geïmplementeerd in de systemen?*

Het IWB & de werkkostenregeling

Het IWB is een budget voor alle medewerkers van SLO. Met dit budget kunnen medewerkers persoonlijke voorzieningen, opleidingen of vrije dagen aanschaffen, zonder dat dit verwerkt wordt met het loon. Deze vergoedingen kunnen tevens onder de werkkostenregeling vallen. Dit houdt in dat men vergoedingen en verstrekkingen in zijn totaliteit al dan niet moet belasten. Daarom moet er wanneer het IWB ingevoerd wordt, rekening gehouden worden met de werkkostenregeling.

De systemen

Uit bestudering van de systemen en het gesprek met de accountmanager van ADP-Pion kan geconcludeerd worden dat het IWB geïmplementeerd kan worden in de systemen van SLO, hoewel dit voor een groot deel handmatig moet gebeuren. Alle berekeningen en wijzigingen moeten handmatig ingevoerd worden. Voor de werkkostenregeling beschikt SLO over een geschikt systeem.

Hoewel er voor het IWB enkele eisen gesteld zijn, waaraan het systeem niet voldoet, is het dus toch mogelijk het IWB in te voeren in de systemen. Automatische berekeningen zijn niet te maken en aparte invoerfuncties zijn er ook niet, hoewel dit wel inzichtelijk gemaakt kan worden met 3 leningen voor de doelen van het IWB, met een positieve saldo. Wanneer dit op de loonstrook verschijnt, is het voor de medewerkers ook inzichtelijk hoeveel IWB nog resteert, wat een wens is van SLO. Het zelf aanvragen van voorzieningen in het systeem is niet mogelijk, dit moet bij de manager aangevraagd worden.

Het systeem is dus enigszins toereikend voor de invoering en beheersing van het IWB hoewel vele wijzigingen handmatig ingevoerd moeten worden. De gevolgen van de invoering van het IWB zijn dus de verhoogde werkdruk van de medewerkers van de afdeling P&O en dat de taken van hen zullen veranderen.

De implementatie

Voor de implementatie van een nieuw systeem is gekeken naar andere organisaties die al te maken hebben gehad met de invoering van dergelijke flexibele arbeidsvoorwaarden. Drie van de vijf organisaties hebben vooraf goed nagedacht over wat er veranderd moet worden. Daarna is gezocht naar een geschikt systeem. Dit is vervolgens gecommuniceerd met de werknemers via verschillende media. De andere twee organisaties hebben enkele voorwaarden gewoon ingevoerd, of simpelweg helemaal niet. Bij een organisatie werd er weinig gedaan aan communicatie. De overige organisaties gaven aan dat dit de belangrijkste factor was, omdat deze weerstand kan verminderen en meer betrokkenheid kan opleveren.

Concluderend

De gebruikte systemen zijn enigszins toereikend voor de eisen van het IWB. Er moeten veel wijzigingen handmatig verwerkt worden. Dit heeft als gevolg dat werknemers van de afdeling P&O bij gebruik van het de huidige systemen taken erbij krijgen. Voor het geval er een nieuw systeem gekocht wordt, is er bij andere organisatie gekeken hoe zij dergelijke voorwaarden hebben ingevoerd. Zij hebben voorafgaand de implementatie eerst onderzocht wat de eisen zijn voor de invoering van dergelijke arbeidsvoorwaarden. Dit is voor SLO ook gebeurd, door de eisen die het IWB aan de systemen stelt in kaart te brengen. Het systeem van SLO voldoet ten dele, omdat wijzigingen niet automatisch verwerkt kunnen worden. Daarom kan er mogelijk naar een ander systeem of andere module gezocht worden. ADP-Pion werkt momenteel aan een module die beter voldoet aan de wensen van SLO. Dit systeem is echter nog in ontwikkeling. Indien een nieuwe module aangeschaft wordt, moet hierover, evenals over de invoering van het IWB duidelijk gecommuniceerd worden met de toekomstige gebruikers van het systeem.

Hoofdstuk 7: Discussie

Hieronder worden de conclusies van het onderzoek weergegeven. Vervolgens worden er vier aanbevelingen gedaan. Na de aanbevelingen volgen enkele beperkingen en dan het belang van deze scripte. Tot slot wordt er afgesloten met een nawoord.

7.1 Conclusie

De huidige systemen van SLO zijn enigszins toereikend voor de invoering en beheersing van het IWB. Indien het huidige systeem ADP-Pion blijft, moet men het IWB als een lening aangeven op de salarisspecificatie. Het is mogelijk om meerdere leningen op de salarisspecificatie te verwerken. Zodoende is er voor alle drie de doelen van het IWB een lening te verstrekken. De leningen worden gekenmerkt als een positief saldo. Indien een medewerker dit wenst te gebruiken kan hij dat van zijn 'lening' afschrijven. Echter kunnen medewerkers dit niet zelf verwerken in het systeem omdat hiervoor geen autorisaties verleend kunnen worden. Daarnaast moeten de afschrijvingen handmatig berekend worden. Het systeem is niet in staat om dit automatisch te doen.

Dit zal de werklust van de medewerker van salarisadministratie aanzienlijk vergroten en kan consequenties hebben voor de capaciteit van de afdeling P&O. Dit is dan ook een tijdelijke oplossing aangezien de berekeningen op termijn groter en complexer worden. Voor de jaren tijdens de overgangsregeling zijn er door P&O al enkele berekeningen gemaakt om te bepalen hoeveel IWB medewerkers in een bepaalde loonschaal tijdens de overgangsregeling ontvangen.

Indien men kiest voor het IWB en voor de verwerking binnen het huidige systeem dan moet men dit duidelijk communiceren met alle werknemers.

Werknemers hebben mogelijk vele vragen over het IWB en over de wijze van beheersing van het IWB. Zomer en de Natris (2009) stellen dat een belangrijke voorwaarde van communicatie de terugkoppeling is. Zodoende bestaat er de mogelijkheid om onduidelijkheden in de boodschap op te helderen.

Een andere optie is dat er gezocht wordt naar een nieuw systeem om aan de eisen van het IWB te voldoen. De gebruikers van het nieuwe systeem moeten kunnen werken met dit nieuwe systeem. Daarom is het belangrijk deze medewerkers te betrekken bij de keuze ervan. Het systeem moet voldoen aan de eisen die eerder in dit verslag gesteld zijn. Het moet automatische berekeningen kunnen doorvoeren met betrekking tot het budget en de drie doelen van het IWB moeten in te voeren zijn. Tevens kan er gedacht worden aan een decentraal systeem waardoor werknemers zelf wijzigingen kunnen aanbrengen in hun IWB.

Wat men kan leren van de geïnterviewde organisaties is dat communicatie zeer belangrijk is. Dit kan het beste verlopen via rijke media. Een medium wordt rijk genoemd wanneer er een mogelijkheid is voor directe terugkoppeling, verbale en non-verbale informatie kan worden ingezet, wanneer de overdracht van meerduidige boodschappen effectief is en wanneer het medium in hoge mate gefocust is op de ontvanger. Deze communicatie is belangrijk om de medewerkers op de hoogte te stellen van de veranderingen die er gaan komen en de consequenties die deze met zich mee brengen (Zomer & de Natris, 2009).

7.2 Aanbevelingen

Hieronder volgen vier aanbevelingen. Deze aanbevelingen hebben te maken met de invoering van het IWB, de communicatie naar de gebruikers van het systeem, met blijvend het IWB onder de aandacht brengen van het IWB naar alle medewerkers. Tevens wordt een aanbeveling gedaan over het nut van een defaultoptie.

Aanbeveling 1: Het IWB invoeren

Momenteel zijn er twee opties voor SLO om het IWB in te voeren.

Ten eerste kunnen zij er voor kiezen om gebruik te blijven maken van ADP-Pion en het IWB zodanig invoeren dat dit als positieve 'lening' wordt genoteerd op de salarisspecificatie. Op deze wijze kunnen medewerkers op hun salarisstrook zien hoeveel IWB zij nog hebben. Indien een voorziening aangevraagd wordt, wordt dit in mindering gebracht op de 'lening'. Het nadeel van deze methode is de verhoging van het aantal taken voor de afdeling P&O. Zij zullen alles handmatig moeten berekenen en invoeren. Dit gaat momenteel niet automatisch. Naast het verhogen van de werkdruk, is een ander nadeel de foutgevoeligheid die er bestaat in de berekeningen. Omdat er vele verschillende berekeningen gemaakt moeten worden, kan het zijn dat er fouten optreden. Dit moet ook vermeden worden.

De tweede optie is dat er gezocht wordt naar een nieuw systeem dat aan al deze eisen voldoet. Dat betekent dat er een nieuw systeem aangeschaft moet worden, dat tevens rekening moet houden met het salarissysteem, omdat het IWB afhankelijk is van iemands totale loonsom². Tevens moeten de gebruikers van het systeem cursussen volgen om het systeem te gebruiken. Daarnaast kan de implementatie van een nieuw systeem veel geld gaan kosten.

Mijn aanbeveling is dan ook om gebruik te blijven maken van ADP-Pion, omdat het mogelijk is om het IWB in te voeren, hoewel niet automatisch. Dit zal de taaklast van de afdeling P&O wel vergroten. ADP-Pion is echter een nieuw systeem aan het ontwikkelen dat voldoet aan de eisen die het IWB stelt. Omdat de medewerkers al bekend zijn met ADP Pion zal de overgang naar dat nieuwe systeem soepeler verlopen dan wanneer een nieuw systeem aangeschaft zal worden. Zelfs kan men het toekennen van het IWB tijdens het eerste jaar van de overgangsregeling uitstellen en bij het IWB van het tweede jaar optellen. Het IWB in het eerste jaar van de overgangsregeling is redelijk laag, dus kan men het samenvoegen met het IWB in het tweede jaar van de overgangsregeling.

Aanbeveling 2: Communicatie

Wanneer het IWB ingevoerd wordt, gaan er enkele processen veranderen. Gebruikers van de BAPO vallen onder de overgangsregeling van het IWB. Door communicatie kan eventuele weerstand verminderd worden. Weick (1976) stelt dat weerstand uit onduidelijkheid kan voortkomen. Door goed te communiceren kan dit verminderd worden. Folger (1999) stelt dat weerstand voort kan komen door medewerkers niet goed op de hoogte te stellen. Door duidelijk en veelvuldig te communiceren houdt men de medewerkers op de hoogte waardoor weerstand mogelijk verminderd wordt.

Communicatie werd ook door alle geïnterviewde organisaties, behalve Het Stedelijk Lyceum, als belangrijk aspect benadrukt. Ook wordt dit benadrukt door Stoter (1997). Hij stelt dat voor organisaties communicatie de kritische succes- en faactor is bij veranderingen in bedrijfsprocessen. Hij stelt dat informatie moet voldoen aan vier voorwaarden: ze moet relevant zijn, ze moet duidelijk en begrijpelijk zijn, ze moet volledig zijn en ze moet tijdig beschikbaar zijn.

Wanneer ADP Pion gebruikt gaat worden voor het IWB, dan dient dit goed gecommuniceerd te worden. Werknemers krijgen immers een 'lening' te zien op hun salarisspecificatie waarvan ze mogelijk kunnen schrikken omdat ze hetgeen niet begrijpen. Verschillende studies laten namelijk zien dat men simpele financiële begrippen vaak niet begrijpen (Berhem, 1998; Hogarth et al. 2003; van Rooij et al. 2007).

Het IWB, de werking en haar doelen dienen gecommuniceerd te worden met alle medewerkers. Dit kan het beste via een rijk medium, waardoor snelle terugkoppeling mogelijk is. Ik raad aan gebruik te maken van bijeenkomsten waarin P&O en de afdelingsmanagers uitleg geven over het IWB en de voordelen ervan. Tijdens deze bijeenkomsten kan er sprake zijn van directe terugkoppeling door direct vragen te beantwoorden. Tevens is het raadzaam de informatie te verstrekken via het intranet van

² Loonsom door SLO

SLO en door middel van brieven of e-mails, met behulp van het document beheerssysteem. Het gebruik van intranet, brieven en/ of e-mails werd door alle organisaties.

Daarbij moet er communicatie zijn tussen de medewerkers en de managers, indien een medewerker zijn IWB wil benutten. Zodoende kan de manager daar rekening mee houden in de planning en het behalen van de doelstellingen van de afdeling. Dit is een aspect waar alle geïnterviewde organisaties mee kwamen.

Aanbeveling 3: IWB benadrukken

De derde aanbeveling voor SLO is het blijven benadrukken dat mensen een budget hebben dat ze kunnen gebruiken om zichzelf te ontplooien en duurzaam inzetbaar te blijven. De reden is dat het IWB nieuw is en dat de medewerkers hieraan niet gewend zijn. Medewerkers moeten hierop blijvend attent gemaakt worden. Wanneer het IWB eenmaal vanzelfsprekend is voor medewerkers, dan zullen ze het blijven gebruiken. Dit is te bereiken door bijvoorbeeld een leidend figuur binnen SLO aan te spreken en hem attent maken op het IWB. Dan wordt er volgens Heylighen (1998) gebruik gemaakt van autoriteitsprincipe. Werknemers zullen deze leidende figuur willen nabootsen. Wanneer zij zien dat hij gebruik maakt van het IWB, zullen andere medewerkers dit ook gaan doen.

Wanneer voldoende leidende figuren het IWB gebruiken, gaan andere mensen ze volgen. Dit is het conformismeprincipe, aldus Thaler & Sunstein (2008). Als een groep groot genoeg is, zullen andere mensen gauw volgen, omdat ze niet buiten de grote menigte willen vallen. Als leidende figuren kan gedacht worden aan de afdelingsmanagers.

Tot slot is het belangrijk om gebruik te maken van bewijsmateriaal. Mensen moeten zien dat het IWB voor hen nut heeft, zodat ze snel gebruik van het IWB zullen/willen gaan maken. Ik raad SLO aan om leidende figuren te identificeren en hen attent te maken dat ze bepalend kunnen zijn voor het invoeren van het IWB. Laat hen ook benadrukken dat het IWB voordelen met zich meebrengt. Laat hen ook aan het woord komen tijdens informatiebijeenkomsten en laat ze iets (positiefs) over het IWB op het intranet schrijven. Zodoende zullen het autoriteitsprincipe en conformismeprincipe gebruikt worden. Daarbij krijgen medewerkers bewijs te zien van een leidend figuur dat het IWB wel degelijk werkt.

Aanbeveling 4: Defaultoptie

Hoewel geen enkele geïnterviewde organisatie gebruik maakt van defaultopties, ook omdat het niet overal mogelijk is, is de vierde aanbeveling toch het ontwerpen van defaultopties. Hoewel dit dus niet is gevonden in dit onderzoek, wordt het wel benadrukt in verscheidene studies. Studies tonen namelijk aan dat men slecht is in keuzes maken, vaak niets snappen van bepaalde concepten en daarom misschien minder 'goede' keuzes kunnen maken. Tevens kunnen de beste opties overzichtelijk gepresenteerd worden, waardoor het kiezen vergemakkelijkt wordt voor de medewerkers. Dit wordt benadrukt door Kooreman en Prast (2010) en Merton (2003). Heylighen (1994) stelt dat wanneer de beste keuze duidelijk gepresenteerd wordt, dan hoeven kiezers niet alle keuzes te onderzoeken. Met een duidelijke presentatie kan ook bedoeld worden een versimpelde presentatie van de keuzes.

Voor medewerkers van 60 jaar of ouder zou een optie kunnen zijn: 75% vrije tijd, 20% persoonlijke voorzieningen en 5% opleidingen, omdat zij mogelijk van meer vrije tijd willen genieten en met hun naderende pensioen in zicht, geen behoefte hebben om te leren.

Voor jonge medewerkers die nog niet zolang een gezin gevormd hebben kan het een optie zijn om vooral te kiezen voor vrije tijd persoonlijke voorzieningen. Zodoende kunnen ze hun werk en hun gezin mogelijk beter combineren.

Voor jonge medewerkers die zich verder willen ontwikkelen kan het een optie zijn om vooral hun budget te besteden aan opleidingen en deels vrije tijd. Zodoende hebben ze de tijd en mogelijkheden om zichzelf te ontplooien.

Samenvatting aanbevelingen

De aanbevelingen die hierboven staan hebben betrekking op het invoeren van het IWB, het communiceren naar de medewerkers, het continu blijven benadrukken van het IWB en het instellen van een defaultoptie voor medewerkers.

De eerste aanbeveling is dat men het huidige systeem aanhoudt en wacht totdat ADP-Pion klaar is met het nieuwe systeem, wat beter om kan gaan met het IWB.

Communicatie wordt zowel door bijna alle geïnterviewde organisaties, als de theorie, bestempeld als zeer belangrijk. De tweede aanbeveling is dan ook om het IWB te communiceren door middel van

bijeenkomsten, omdat hier sprake kan zijn van directe terugkoppeling. Tevens is het raadzaam informatie te verlenen via het intranet, via mails of door brieven.

Met betrekking tot het benadrukken van het IWB is het raadzaam om gebruik te maken van leidende figuren, waarmee het conformisme- en autoriteitsprincipe gebruikt kunnen worden. (Heylighen, 1998; Thaler & Sunstein, 2008).

De laatste aanbeveling heeft betrekking tot een defaultoptie, die medewerkers in staat stelt makkelijker een keuze te kunnen maken. Het is raadzaam om enkele defaultopties te maken afhankelijk van de leeftijdsfase waarin men zich bevindt.

7.3 Beperkingen van dit onderzoek

Dit onderzoek is volgens Babby een case study (2007). De case in dit onderzoek, de invoering van het IWB bij SLO, is bestudeerd door kennis te vergaren over het IWB en door interviews met andere organisaties om te bekijken, hoe zij flexibele arbeidsvoorwaarden ingevoerd hebben. Deze acties zijn ondernomen zodat SLO kan leren van deze organisaties zodat tijd en kosten mogelijk bespaard kunnen worden met betrekking tot de invoering van het IWB. Hierin liggen echter een beperking. Het aantal geïnterviewde organisaties is beperkt, waardoor de representativiteit niet groot is. Echter, Theorieën beamen hetgeen wat de organisaties stelden. Het vermoeden is dan ook dat uit meerdere interviews dezelfde resultaten zullen voortkomen: communicatie bij veranderingsprocessen is zeer belangrijk en dat men vooraf goed moet nadenken over de koers van de beoogde verandering.

Tevens is het nadelig dat sommige vragen tijdens de interviews niet aan de orde kwamen. Mijn inziens was dat deels het gevolg van de semigestructureerdheid van het interview, dat uitmondde in een goed gesprek met betrekking tot de implementatie van flexibele arbeidsvoorwaarden, die vooraf ook mijn wens was. Tevens had ik minder snel genoeg kunnen nemen met bepaalde antwoorden en dieper op bepaalde antwoorden kunnen ingaan. Bijvoorbeeld op de manieren hoe er gecommuniceerd wordt. Hoe vaak medewerkers een e-mail ontvangen met betrekking tot veranderingen? Wordt alle informatie in één keer verzonden? Krijgt iedere medewerker evenveel informatie?

7.4 Belang

Hieronder wordt de relevantie, de theorie en de uitkomsten van deze scriptie besproken voor toekomstig gebruik.

Deze scriptie over de invoering van het IWB bij SLO is relevant voor alle organisaties die te maken krijgen met veranderingen die opgelegd worden vanuit een cao. Organisaties kunnen van deze scriptie enkele belangrijke punten leren met betrekking tot de belangrijkste aspecten waar men op moet letten, namelijk het vooraf goed bedenken wat men wil veranderen en bepalen hoe men hetgeen wil gaan communiceren naar de medewerkers. Communicatie wordt in verscheidene studies aangehaald als het belangrijkste aspect tijdens veranderingen, wat ook naar voren kwam tijdens de interviews die gehouden zijn in deze scriptie. Daarmee wordt het belang van communiceren tijdens veranderingen beaamd.

Deze scriptie biedt een praktijkvoorbeeld van een veranderingsproces en hoe dit verloopt. Zoals gezegd, het communicatieve aspect wordt in deze scriptie dan ook beaamd, waardoor het belang van communicatie door 'de theorie' wordt aangetoond.

Deze uitkomsten zijn voor organisaties bruikbaar indien men veranderingen wilt aanbrengen in de organisatie. Men weet na het lezen van dit verslag dat communicatie bij veranderingen zeer belangrijk is.

7.5 Nawoord

Het IWB is toe te passen in de huidige systemen van SLO. Tijdens de interviews met andere organisaties kwam naar voren dat men vooral moet letten op de communicatie naar de medewerkers. Deze conclusies kan ik trekken na een periode van vier maanden van onderzoek bij SLO. Dit gehele proces was een goede leerervaring voor mij. Het schrijven van dit onderzoek verging mij niet altijd even makkelijk, omdat ik het eindconcept uiteindelijk uit het oog verloor. Ook moet ik meer letten op een realistische tijdsplanning. Dit zijn voor mij twee leerpunten geweest.

Al met al, ben ik zeer tevreden met dit onderzoek. Er is tot een oplossing gekomen en er zijn enkele aanbevelingen gegeven over hoe SLO nu verder zou kunnen gaan. Kortom, ik vond het een leuke periode en ik ben zeer tevreden met de oplossing die hier uit voort is gekomen.

Bibliografie

Literatuur

- Babbie, E. (2007), The practice of social research (11th Edition). Belmont: Thomson.
- Berheim (1998), in Kooreman, P. & Prast, H. (2010). What does behavioural economics mean for policy? Challenges to savings and health policies in the Netherlands. De Economist 158, No. 2.
- Boeters, A. (1997), Kwaliteit op maat, IT-projecten beheersen met de radar methode (2e druk). Ten Hagen Stam.
- Brack A. , (2007), Bedrijfsrecht op een bedrijfskundige manier (4e druk). Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Daft R.L. (2007), Understanding the theory and design of organizations (international student edition). Thomson South-Western.
- Desimone R.L., Werner, J.M. & Harris, D.M. (2002). Human resource development (3e editie). Thomson South-Western.
- Goudswaard, K.P.; Riemens, T.D. (2004) levensloopbeleid: hype of noodzaak? ESB, 89^e jaargang, nr. 4427 26-02-2004
- Heylighen, F. 1994. " "Fitness as Default: the evolutionary basis of cognitive complexity reduction", in: Cybernetics and Systems '94, R. Trappl ed., World Science, Singapore, p.1595-1602.
- Heylighen, F. 1998. "What makes a meme successful?", in: Proc. 16th Int. Congress on Cybernetics Association Internat. de Cybernétique, Namur, p. 423-418.
- Hogarth et al. (2003). In: Kooreman, P. & Prast, H. (2010). What does behavioral economics mean for policy? Challenges to savings and health policies in the Netherlands. De Economist 158, No. 2.
- Johnson G., Scholes K., & Whittington K.,(2008). Exploring corporate strategy. Prentice hall of Pearson education.
- Merton (2003). In : Kooreman, P. & Prast, H. (2010). What does behavioral economics mean for policy? Challenges to savings and health policies in the Netherlands. De Economist 158, No. 2.
- Van Rooy et al. (2007). In: Kooreman, P. & Prast, H. (2010). What does behavioral economics mean for policy? Challenges to savings and health policies in the Netherlands. De Economist 158, No. 2.
- Ruël, H., T. Bondarouk en J.K. Looise (2004) E-HRM: Innovation or Irritation. Utrecht: Lemma. In: Andriessen, J.H.E. & van der Laan, L. (2007) ICT, Arbeid en Organisaties: Inhoudelijke evaluatie van het onderzoeksprogramma MES-Arbeid. NWO-MES.
- Schuit, M.E.J. (2004). Levensloopbeleid: modegrill of blijvend fenomeen. In ESB, 89e jaargang, nr. 4427, pagina D28.
- SLO-P&O. (2010). Sociaal Jaarverslag SLO 2010.

- Stoter A. (1997), *De communicerende organisatie, communicatie in relatie tot organisatie verandering*. Utrecht, uitgeverij Lemma BV.
- Thaler, R.H. & Sunstein, C.R., 2008, *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*.
- Thiadens, T., (2004). *Sturing en organisatie van ICT-voorzieningen: Dé focus op vraaggestuurd leveren van ICT-voorzieningen*, van Haren publishing
- Zomer, W. & De Natris, D. (2009). *Werkoverleg als interactief communicatiemiddel bij organisatieverandering*. Apeldoorn aan de Rijn: Kluwer.

Websites

Arbeidsrechter, 2011. *Wet Gelijke Behandeling Leeftijd bij de arbeid*. Geraadpleegd op 28 juli 2011, <http://www.arbeidsrechter.nl/wgbl>

Belastingdienst, 2011. *De werkkostenregeling*. Geraadpleegd in week 23, juni 2011, <http://www.belastingdienst.nl/zakelijk/loonheffingen/werkkostenregeling/>

CBS, 2011. *Definitie loonsom*. Geraadpleegd op 06-06-2011, <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/begrippen/default.htm?conceptid=441>

Interviews

- *Invoering voorwaarden Het Stedelijk Lyceum*, M. Nijland, Enschede, 23-09-2011.
- *Invoering voorwaarden CITO (telefonisch)*, Afdeling HR, Enschede, 03-08-2011.
- *Confirmatie werking ADP Pion*. J. Jansen, Enschede, 01-08-2011.
- *Invoering voorwaarden LAC*, F. Ploegman, Enschede, 21-07-2011.
- *Invoering voorwaarden Saxion*. R. de Kleijn, Enschede, 11-07-2011-
- *Invoering voorwaarden Aveleijn*. L. van Ende, Enschede, 22-06-2011.
- *Werking van Websolutions*. H. Groothengel, Enschede, 08-06-2011.
- *Werking van ADP Pion*. M. Bloemen, Enschede, 24-05-2011.
- *Informatie IWB en overgangsregeling*. B. Korte, Enschede, 18-05-2011.

Bijlagen:

Bijlage 1: IWB & Uitvoeringsregeling

Artikel 21 A: Individueel Werknemers Budget (IWB)

De werknemers hebben per 1 januari 2012 de beschikking over een Individueel Werknemers Budget (IWB). In het IWB gaan de volgende regelingen op die nog in de CAO 2010 voorkwamen: leeftijdsdagen, Bapo-/Seniorenregeling en minder werken voor 60-plussers. Daarnaast gaan de individuele opleidingsbudgetten op in het IWB. Daardoor komt voor elke werknemer een budget beschikbaar dat ingezet kan worden voor de volgende doelen: vrije tijd, employability en persoonlijke voorzieningen.

Concept-uitvoeringsregeling Individueel Werknemers Budget (IWB), behorende bij de CAO-VSSI 2011. (versie 280411)

In de CAO-VSSI 2011, die zal gelden van 1 november 2010 tot 1 februari 2012, zal per 1 januari 2012 een Individueel Werknemers Budget (IWB) opgenomen worden.

1. Welke (collectieve) regelingen gaan op in het IWB?

Het betreft:

- A) bapo-/seniorenregeling
- B) leeftijdsdagen
- C) minder werken 60 +
- D) individuele opleidingsbudgetten

Ad a) Bapo-/seniorenregeling

Bapo-regeling: elke medewerker heeft vanaf zijn 52e jaar recht op 170 uur verlof en vanaf zijn 56e jaar wordt dit 340 uur. Degene die dit verlof geniet behoudt voor de betreffende verlofuren 75% van zijn salaris als hij in één van de salarisschalen 1 t/m 8 zit en 65% indien hij in schaal 9 of hoger zit. Een en ander geldt voor iemand met een normbetrekking. Iemand die voor een deel van de normbetrekking in dienst is heeft naar rato van zijn betrekkingsomvang recht op Bapo-verlof. Bapo-verlof kan worden aangevraagd na een dienstverband van tenminste vijf jaar.

Seniorenregeling: APS en KPC Groep hebben een eigen seniorenregeling; het betreft dan een variant op de hiervoor genoemde Bapo-regeling. In deze Uitvoeringsregeling zijn deze seniorenregelingen alsmede de daarbij behorende middelen geïncorporeerd.

Ad b) leeftijdsdagen

Vakantieverlof omvat 192 uren met een aantal extra dagen, oplopend in leeftijd van 18 – 60+ Deze extra dagen worden onderdeel van het individueel werknemersbudget.

Ad c) minder werken 60+

Elke medewerker van 60 jaar en ouder heeft recht op verkorting van de werkdag met een ½ uur. Deze uren worden onderdeel van het individueel werknemersbudget.

Ad d) Individuele opleidingsbudgetten

De instellingen hebben individuele opleidingsbudgetten (niet uit de CAO voortvloeiend); daarnaast zijn er ook budgetten voor professionalisering die de instelling in het belang van de medewerkers acht. In het IWB worden uitsluitend de individuele opleidingsbudgetten opgenomen.

2. Hoeveel geld is per instelling in 2009 (ijkjaar) gemoeid met de onder 1 genoemde collectieve regelingen?(In duizenden euro`s)

	CITO	APS	KPC	SLO
Ad a)	900	322	138	258
Ad b)	365	160	166	170
Ad c)	225	0	60	30
Ad d)	65	30	30	10
Totaal	-----	-----	-----	-----
	1.555	512	394	469
	=====	=====	=====	=====
% van de loonsom:	7,56	5,18	4,36	5,76

Als loonsom is aangehouden: de optelsom van de brutosalarissen, exclusief vakantiegeld, de sociale lasten voor de werkgever en de eindejaarsuitkering.

Het bedrag dat beschikbaar is voor het IWB is dit percentage van de loonsom minus de middelen die nodig zijn om de overgangsregeling te financieren. Het IWB wordt derhalve budgetneutraal ingevoerd. Zie voor de overgangsregeling punt 5.

Het percentage van de loonsom dat voor het jaar 2012 afgesproken wordt, verschilt dus per instelling.

Er is een overgangsregeling gedurende vijf jaar. De kosten van de overgangsregeling worden betaald uit het bedrag dat hiervoor per instelling genoemd is. Ook die kosten verschillen per instelling Zij bedragen voor 2012 (in duizenden euro`s) en aannemende dat degenen die op 1 januari 2012 56 jaar of ouder zijn van de Bapo-regeling/seniorenregeling gebruik willen blijven maken (zie de overgangsregeling in punt 5):

	CITO	APS	KPC	SLO
2012	632	311	133	200

Voor 2012 betekent dit dat het voor het IWB beschikbare percentage van de loonsom bedraagt:

	CITO	APS	KPC	SLO
2012	4,49	2,03	2,71	3,20

In de jaren 2013 t/m 2016 worden deze percentages hoger door het voorziene vertrek van medewerkers, door de hogere eigen bijdragen die de huidige deelnemers aan de Bapo/senioren-regeling gaan betalen (zie overgangsregeling artikel 5) en door toename van de beschikbare middelen voor zover medewerkers vanwege de hogere eigen bijdrage voor de Bapo/senioren-regeling van die regeling zullen afzien (zie overgangsregeling in punt 5). In 2017 wordt het volledige percentage bereikt, zoals hierboven is aangegeven.

Gedurende de overgangsperiode garanderen de instellingen dat het percentage van de loonsom dat beschikbaar is voor IWB niet lager zal zijn dan het voor 2012 afgesproken percentage.

3. Invoering IWB

Per 1 januari 2012 worden de onder 1 genoemde regelingen beëindigd. Daarvoor in de plaats wordt een IWB ingevoerd ter waarde van de per instelling aangegeven percentages van de bruto-loonsom. Het IWB wordt primair uitgedrukt in tijd en wordt maandelijks aan de medewerker toebedeeld. Het IWB kan ingezet worden voor de volgende doelen:

- a) vrije tijd
- b) employability (opleidingen, coaching, loopbaanadvies, investeren in eigen inzetbaarheid)
- c) kopen persoonlijke voorzieningen (IPAP, extra ouderschapsverlof, aanvulling levensloopregeling, aanvulling zorgverlof, aanvulling pensioen, extra kinderopvang)

In een jaarlijks vóór een per instelling vast te stellen datum te voeren gesprek overleggen de medewerker en zijn leidinggevende over de inzet van het IWB voor het daarop volgende jaar. In beginsel dient het IWB in dat jaar opgemaakt te worden. Uitgangspunt is dat de werknemer de vrije beschikking heeft over het IWB en naar eigen goeddunken het IWB kan inzetten voor één of meer doelen zoals hiervoor genoemd. Slechts in uitzonderlijke situaties, indien een zwaarwegend belang van de instelling in het geding is, kan van dit uitgangspunt worden afgeweken, zij het voor niet meer dan de helft van het IWB. De leidinggevende dient dit zwaarwegende belang schriftelijk aan de werknemer kenbaar te maken. De werknemer die het niet eens is met deze kennisgeving kan zich wenden tot het hoofd van de afdeling Personeelszaken met het verzoek tussen hem en de leidinggevende te bemiddelen. Vervolgens kan er eventueel een beroep worden gedaan op een externe Bezwarencommissie. Per instelling wordt een desbetreffende procedure uitgewerkt.

In beginsel dient het in enig jaar beschikbare IWB in dat jaar te worden opgemaakt. Mocht er om een bepaalde reden toch aan het eind van een jaar sprake zijn van opgebouwd of resterend IWB dan wordt dat in beginsel in geld uitgekeerd tot een maximum van de helft van de waarde van het opgebouwde of resterende IWB. Daarop dient dan wel de loonheffing te worden ingehouden. Sparen van opgebouwd of resterend IWB voor een bepaald doel kan alleen met toestemming van de werkgever.

Bij beëindiging van het dienstverband in de loop van het jaar wordt naar rato eventueel te weinig ontvangen IWB nabetaald dan wel eventueel te veel ontvangen IWB teruggevorderd.

4. Invoeringsdatum

Het IWB wordt per 1 januari 2012 ingevoerd en geldt vanaf die datum voor alle op dat tijdstip in dienst zijnde medewerkers en voor de medewerkers die vanaf die datum in dienst treden. Voor sommige medewerkers geldt daarnaast de in punt 5 beschreven overgangsregeling.

5 Overgangsregeling

Overgangsregeling Bapo/senioren-regeling

- voor de medewerkers die op 1 januari 2012 56 jaar of ouder zijn en op die datum van de Bapo/senioren-regeling gebruik maken, blijft de huidige Bapo/senioren-regeling desgewenst gehandhaafd, met dien verstande dat deze medewerkers een hogere eigen bijdrage voor de Bapo/senioren-regeling gaan betalen: indien zij nu een bijdrage van 35% betalen wordt dit percentage in 2012 48%, in 2013 61%, in 2014 74%, in 2015 87% en vanaf 2016 100% en indien zij nu een bijdrage van 25% betalen wordt dit percentage in 2012 40%, in 2013 55%, in 2014 70%, in 2015 85% en vanaf 2016 100%.

- deze medewerkers kunnen er ook voor kiezen hun eigen bijdrage te handhaven op het huidige niveau; de voor hen beschikbare uren nemen dan per jaar af.

6. Afkoop Overgangsregeling Bapo-regeling (per instelling/facultatief)

De instelling die daarvoor kiest, biedt de medewerkers die per 20 april 2011 van de Bapo/senioren-regeling gebruik maakten en voor wie per 1 januari 2012 de hiervoor in 5 genoemde overgangsregeling geldt, een afkoopregeling voor de rechten die zij aan de overgangsregeling kunnen ontlelen. De afkoopregeling houdt in dat de betreffende medewerkers 50% van de waarde van de rechten die zij aan de overgangsregeling kunnen ontlelen in geld uitgekeerd krijgen, aannemende dat de betreffende medewerkers tot hun pensioengerechtigde leeftijd in dienst van de instelling blijven. Om voor deze afkoopregeling in aanmerking te komen moeten zij een daartoe strekkend verzoek bij hun werkgever indienen. Door elke instelling zal aangegeven worden vóór welke datum dit verzoek moet zijn ingediend.

De wijze waarop en het tijdstip waarop de werknemer over de afkoopsom kan beschikken wordt nader tussen werkgever en werknemer overeengekomen, waarbij rekening kan worden gehouden met van toepassing zijnde fiscale aspecten. De werkgever heeft het recht in deze overeenkomst met de werknemer te bedingen dat de werknemer bij uitdiensttreding vóór de pensioengerechtigde leeftijd het naar rato teveel ontvangen bedrag van de afkoopsom kan terugvorderen.

7.Hardheidsclausule

Indien tengevolge van de afschaffing van de Bapo/senioren- regeling er onredelijk nadelige gevolgen voor een werknemer optreden die niet of niet voldoende gecompenseerd kunnen worden door de aanwending van het IWB zullen werkgever en werknemer in overleg treden teneinde te trachten deze nadelige gevolgen zoveel mogelijk weg te nemen.

8.Evaluatie en verdere ontwikkeling IWB

CAO-partijen evalueren de werking van deze Uitvoeringsregeling IWB om te zien hoe deze regeling gecontinueerd kan worden. Tevens onderzoeken zij met het oog op de CAO 2012/2013 of het budget vergroot kan worden door onderbrenging van de volgende regelingen:

- vakantie-uitkering
- eindejaarsuitkering (voor zover aanwezig)
- bijdrage van de werkgever in de levensloopregeling
- bovenwettelijke vakantie-uren
- diensttijdgratificatie
- buitengewoon verlof
- bovenwettelijke ontslaguitkering
- werkgeversbijdrage ouderschapsverlof
- resultaatafhankelijke beloning

Ten aanzien van deze regelingen geldt eveneens dat de uitbreiding van het IWB budgetneutraal zal verlopen.

Bijlage 2: Berekening IWB

	bruto jaarsalarissen excl. vakantiegeld en sociale lasten			
loonsom (peildatum 31 december 2009)	8.141.574			
Bronnen voor vaststelling percentage IWB	kosten gebaseerd op bruto jaarsalarissen (peildatum 31-12-2009) excl. vakantiegeld en sociale lasten	% van de loonsom		
1 leeftijdsdagen	170.479	2,09%		
2 Bapo-regeling (werkgeverskosten)	258.458	3,17%		
3 60+ regeling	29.874	0,37%		
4 opleidingen, niet verplicht, ontwikkelingsgericht	10.000	0,12%		
Totaal budget IWB + % van de loonsom	468.810	5,76%		
loonsom peildatum 1 april 2011	7.832.851			
% van de loonsom peildatum 1 april 2011	5,76%			
€ van de loonsom peildatum 1 april 2011	451.172,20			
Kosten overgangsregeling Bapo (Bapo-gebruikers hebben ook recht op IWB tijdens de overgangsjaren 2012-2016; 60+ behouden ja/nee hun baporechten, de 56-59 houden hun uren maar de eigen bijdrage stijgt en de 52-55 verliezen hun baporechten)	kosten bij stijgende bijdrage voor 56-65 jarigen, gebaseerd op bruto jaarloon (peildatum 01-04-11) excl. vakantiegeld en sociale lasten	% van de loonsom	kosten bij stijgende bijdrage 56-59 jarigen en 60+ onveranderd, gebaseerd op bruto jaarloon (peildatum 01- 04-11) excl. vakantiegeld en sociale lasten	% van de loonsom
stand van zaken per 1 april 2011	326.705	4,17%	326.705	4,17%
2012, overgangsregeling 2e jaar	200.205	2,56%	226.477	2,89%
2013, overgangsregeling 3e jaar	139.941	1,79%	186.890	2,39%
2014, overgangsregeling 3e jaar	91.265	1,17%	158.645	2,03%
2015, overgangsregeling 4e jaar	40.495	0,52%	109.784	1,40%
2016, overgangsregeling 5e jaar	0	0,00%	29.458	0,38%
2017, na overgangsregeling	0	0,00%	0	0,00%
Resteert aan IWB t.b.v. medewerkers	in € (af: kosten overgangsregeling bij stijging eigen bijdrage voor 56-65 jarigen)	% van de loonsom	in € (af: kosten overgangsregeling bij stijgende bijdrage 56-59 jarigen en 60+ onveranderd)	% van de loonsom
stand van zaken per 1 april 2011	124.467	1,59%	124.467	1,59%
2012, overgangsregeling 2e jaar	250.967	3,20%	224.696	2,87%
2013, overgangsregeling 3e jaar	311.231	3,97%	264.282	3,37%
2014, overgangsregeling 3e jaar	359.907	4,59%	292.527	3,73%
2015, overgangsregeling 4e jaar	410.677	5,24%	341.388	4,36%
2016, overgangsregeling 5e jaar	451.172	5,76%	421.714	5,38%
2017, na overgangsregeling	451.172	5,76%	451.172	5,76%

Bijlage 3

SALARIS

September 2011

0490
St. Leerplanontwikkeling SLO
Postbus 2041
7500 CA ENSCHEDE

Meneer N. van 't Veen
Piet Heinstraat 12
7511 JE ENSCHEDE

Loonheffingenr. : 000000000001 Ind NW/ZW/WIA : J/J/J

Loonschaal	:	5	Sofi nummer	:	075957334	Percentage OHT	:	14,99
Trede	:	10	Datum in dienst	:	16-05-2011	Percentage LH	:	33,000
CAO-loon	:	2.469,00	Geboortedatum	:	10-05-1989	Tabel	:	WIT
Uurloon	:	14,99	Ziekte-dagen	:		Tariefgroep	:	1
Perc. parttime	:	52,632	Fiscaal loon v.j.	:	17.106	Uren per week	:	20:00
Vak. aanspraken	:	103,96	Jaargrondsl. pens.	:	33.983,52	SVW dagen	:	22,00

Fiscale verhoging	Omschrijving	Perc./ Aantal	Basis berekening	Toekenning/ Inhouding
1.299,48	SALARIS			1.299,48
33,53-	BAPO-REGELING	2,580-	1.299,48	33,53-
51,08-	SPAARLOON			51,08-
0,51-	AP-PREMIE	0,075	681,30	0,51-
68,63-	PENSIOENPREMIE ABP WERKNEMER	6,720	1.021,22	68,63-
2,50-	PREMIE IPAP	0,168	1.490,52	2,50-
33,54-	PREMIE FPU	2,250	1.490,52	33,54-
	ZVW-BIJDRAGE WN	7,750	1.109,69	86,00-
86,00	ZVW-VERGOEDING WG	7,750	1.109,69	86,00
	LOONHEFFING		1.195,69	139,75-
	NETTO VAST			969,94
	REISKOSTEN WOON-WERKVERKEER			24,00
	CONTRIBUTIE PERSONEELSVERENIG.			2,25-
	NETTO ONB. TOEKENNING/INHOUDING			21,75

PER BANK/GIRO	Salaris SLO	991,69
TOTAAL UIT TE BETALEN		991,69
PER BANK	Spaarloon	51,08

Cumulatieven t/m September 2011

Brutoloon	:	12.641,07	Iwb: Verlof	:	200,00
Soc. verz.loon	:	11.237,04	Iwb: Opleiding	:	300,00
Fiscaal loon	:	12.107,90	Iwb: Pers.voorzieningen	:	300,00
Loonheffing	:	1.701,33-			
Arbeidskorting	:	793,44			
Werk. SVW-dagen	:	195,00			
Gem. SVW-dagen	:	195,03			
Inhouding ZVW	:	870,86-			
Werkgeververg. ZVW	:	870,86			
Aanspr vak.toeslag	:	415,84			

IWB-verlof € 200,00 verbruikt!

Bijlage 4: Uitwerking Laser Applicatie Centrum (LAC)

Geïnterviewde: Frank Ploegman

Functies: o.a. Directeur dagelijks bedrijfsvoering, onderzoeker, verkoper.

Datum interview: 22-07-2011

Bij LAC zijn ze heel flexibel. Er wordt gekeken naar de resultaten. Bij wijze van spreken, als het werk binnen 5 minuten af is, kunnen de werknemers naar huis. Als men om 18.00 wil beginnen mag dat in principe. Bij LAC geldt een 'ROWE' Results Oriented Work Environment. Ook een gedachte die er binnen LAC hangt, is dat men werkt om te leven en niet andersom.

Arbeidsvoorwaarden:

Het bedrijf bestaat nog niet zo heel lang. Ook zijn er niet veel medewerkers werkzaam. Mensen kunnen zelf inplannen wanneer ze willen werken. Indien men verlof wil, kan men dit gewoon aanvragen en zal daarover gepraat worden. Wil iemand een reguliere vrije dag, dan kan die persoon dat gewoon zelf inplannen indien dit niet botst met mogelijke afspraken.

Qua opleidingen geldt, dat 1 gesprek met een collega of leidinggevende vaak al voldoende is; iedereen is hier heel vrij in. Als iemand een extra opleiding wil volgen, dan doet hij dat gewoon en verteld hij dit later aan zijn baas. Opleidingen worden gewoon vergoed. Het bedrijf gelooft namelijk dat de medewerkers de waardevolste aandelen zijn binnen het bedrijf. Als men dus een extra opleiding wil, of E-books om zichzelf ergens in wilt verdiepen, dan kan dit gewoon gekocht worden op de kosten van het bedrijf. Het bedrijf is van mening dat men er veel meer voor terug krijgt dan de kosten die het maakt voor die opleidingen.

Aanvragen van voorzieningen

Indien een medewerker iets wilt, dan gaat hij in gesprek met zijn manager. Salaris wordt uitgerekend door een administratiekantoor. Indien er iets verandert qua salariering, door bijvoorbeeld een arbeidsvoorwaarde, wordt dit door de manager doorgegeven aan het administratiekantoor.

Als een medewerker dus iets wilt, dan wordt dit gedaan in een gesprek met de manager. Indien er iets in de bedrijfsvoering verandert voor medewerkers, dan wordt dit via de manager gecommuniceerd met de medewerkers door middel van een e-mail of een gesprek.

Communicatie is dan ook ontzettend belangrijk bij veranderingen.

Dhr. Ploegman had enkele tips met betrekking tot de invoering.

Houdt het simpel. De juiste software kopen is natuurlijk belangrijk, maar zoek iets wat werkt en zorg dat dat zo simpel mogelijk is. Medewerkers moeten hier makkelijk mee om kunnen gaan.

Een struikelblok waar rekening mee gehouden moet worden is het verlof aanvragen. Er moet gelet worden op het feit dat de bezetting nog wel voldoende blijft.

Communicatie is ook ontzettend belangrijk. Maar hetgeen wat vaak vergeten wordt is dat communicatie ook bestaat uit luisteren. Als je als bedrijf iets nieuws aanschaft, betrek dan de medewerkers die hiermee moeten gaan werken. Hij kwam met een quote van Stephen Covey: "No involvement is no commitment".

Als het personeel kan kiezen met welk programma ze willen werken, zullen ze er ook sneller mee willen werken.

Bijlage 5: Uitwerking Saxion

Geïnterviewde: Rob de Kleijn

Functie: Beleidsadviseur HRM

Datum interview: 11-07-2011

Als hogeschool kennen zij een keuze menu arbeidsvoorwaarden, waar Saxion minimaal aan moet voldoen.

Invoering:

Bestaat een jaar of acht. Saxion heeft daarvoor een werkgroep opgericht. CAO legde dit op: u moet werknemers de keuze bieden voor extra mogelijkheden

werkgroep ging uitzoeken hoe dit kon, en of dit niet meer ging kosten. Ook kijken wat fiscaal wel of niet kan. De werkgroep bestond ook uit een belastinginspecteur. Samen hebben zij een keuze menu qua arbeidsvoorwaarden bedacht. En dat hebben zij zo ingevoerd. Werkgroep was heel belangrijk, wat kan wel en wat kan niet. Werkgroep heeft ook een model gemaakt hoe dat uitgevoerd kon worden.

Tweede stap was om te kijken hoe de systemen dit konden. Samen met een ontwikkelaar iets bedacht zodat werknemers thuis of waar dan ook dit kunnen invoeren. Ook moest er gekeken worden wat het belang was voor hun salaris. Indien ze iets willen aanpassen komt er een mutatie naar de salarisadministratie. Zij gebruiken op dit moment het systeem reflexo. Breder dan alleen het keuzemenu. Ze kunnen er zelfs verzekering mee afsluiten. Alle medewerkers hebben een workshop gekregen om te leren hoe ze met het nieuwe systeem om kunnen gaan en wat er allemaal mogelijk is met het nieuwe systeem.

Communicatie

Hoe benaderen ze de mensen die niet goed op de hoogte zijn van de regelingen en van het nieuwe systeem? Door veel communicatie. Huidige medewerkers krijgen een brief. Ook hadden ze hier enigszins mazzel omdat ze gingen fuseren met de hoge school in Deventer die al enkele voorwaarden hadden. Deze medewerkers waren hier dus al aan gewend.

Nieuwe medewerkers maken gelijk kennis met het systeem, een korte workshop van hoe het systeem werkt en wat betreft de arbeidsvoorwaarden.

Vooraf veel communicatie is heel belangrijk.

Aanvraag:

Aanvragen van voorzieningen kunnen ze zelf doen. Dit wordt gecontroleerd of men inderdaad in aanmerking komen hiervoor. Komen zij hiervoor in aanmerking dan wordt dit gemuteerd met het salaris.

Medewerker maakt dus een keuze. Deze keuze wordt doorgestuurd naar iemand van de salarisadministratie. Deze controleert hoe het zit. Mag de medewerker dit inderdaad aanvragen, kan het met zijn loon. Indien hij het goedkeurt, dan wordt dit gemuteerd met zijn salaris. Keuze wordt ook overlegd met de manager.

Medewerkers sparen geld. Zij kiezen van te voren een doel waarvoor zij sparen. Echter, willen ze van doel veranderen dan mag dit. Er is hierin veel keuzevrijheid.

Voor hun persoonlijke ontwikkeling sparen de medewerkers een bepaald bedrag wat ze kunnen gebruiken voor hun ontwikkeling. Dit kunnen ze maximaal drie jaar lang sparen. Jaarlijks zijn er drie gesprekken over waaraan ze het willen het willen besteden, een voortgangsgesprek, en een eindgesprek.

Waarom weerstand:

De populatie van de vakbonden is verouderd. Er zitten steeds minder jongere werknemers in een vakbond, waardoor het merendeel ouder is. Zij willen de seniorenregelingen gewoon niet kwijt.

Functies systemen:

Waar je als werkgever moet oppassen is privacy. Je koppelt namelijk bestanden. In hoeverre mag je dit verstrekken/gebruiken in de administratie. Omdat de medewerkers hun eigen salaris gebruiken voor voorzieningen, hebben ze geen default optie voor keuzes, die het IWB waarschijnlijk wel nodig hebben.

Bijlage 6: Uitwerking Aveleijn

Geïnterviewde: Lysanne van Ende.

Functie: Personeelsadviseur.

Datum interview: 22-06-2011

Enkele voorwaarden die Aveleijn heeft:

Opleidingen, spaarloon vakantiedagen kopen of verkopen.

De medewerkers van Aveleijn moeten verplichte interne opleidingen volgen. Sommige zijn bijvoorbeeld verplicht in het eerste jaar van het dienstverband. Daarnaast heeft elke medewerkers een eigen opleidingsbudget van minimaal 3% van zijn bruto jaarsalaris. Dit kunnen zij zelf aanbreken wanneer ze dat willen.

Invoering van deze voorwaarden.

Voorwaarden zijn besproken in de cao en moesten daarom ingevoerd worden binnen Aveleijn. Hier hebben enkele mensen samen gekeken hoe ze dit nu het beste kunnen doen, ook wanneer ze financiële en fiscale consequenties in acht nemen.

Vervolgens hebben ze gezocht naar een systeem om dit in zijn geheel in te voeren.

Aanvragen:

Medewerkers hebben minimaal 3% van zijn bruto jaarsalaris voor opleidingen te besteden. Dit kunnen zij, in overleg met hun manager, aanvragen. Hetzelfde geldt voor extra verlof kopen. Dit moet eerst aangevraagd worden bij de manager of men wel vrij kan krijgen. Indien hij de goedkeuring verleent, dan mag de medewerker verlof kopen. Dit wordt dan ingehouden van zijn loon.

Ditzelfde gebeurt voor andere voorzieningen.

Communicatie

Binnen Aveleijn communiceert men veel per mail en zet men informatie op de intranet wat medewerkers kunnen inlezen. Wanneer de keuze eenmaal genomen is door het management, wordt dit gecommuniceerd naar alle medewerkers. Dit voornamelijk per mail en later via de intranet. Aan het begin van ieder jaar worden er gesprekken gehouden met de medewerkers om te bepalen waar zij hun opleidingsbudget aan gaan gebruiken en hoe ze dat gaan bewerkstelligen. Hierbij worden ook verscheidene data afgesproken om de voortgang te bespreken.

Bijlage 7: Uitwerking CITO

Datum: 03-08-2011

CITO heeft dezelfde cao als SLO, zij staan voor de zelfde moeilijkheden met betrekking tot het IWB als SLO. CITO stelt dat zij met betrekking tot de invoering van het IWB ver zijn. Zij staan op het punt om een systeem/extra module aan te nemen.

Invoering:

CITO gebruikt momenteel het systeem van Raet. Vooraf heeft CITO gekeken waar moet het nieuwe systeem aan voldoen. Zij kwamen op dezelfde wensen en eisen die ook gesteld worden in mijn onderzoek. Op het moment dat de eisen in kaart gebracht waren, heeft men dit besproken met de huidige leverancier. Zij stelden vooraf, dat wanneer je eenmaal een systeem hebt, dat je grotendeels verbonden bent aan die leverancier. Indien je een ander systeem koopt, die niet overeenkomt met je huidige systeem voor HR praktijken en salarisadministratie, dat kan er frictie ontstaan. Daarom heeft men met Raet besproken of zij een dergelijk systeem hebben wat aan hun eisen voldoet.

Volgens Raet was er inderdaad een module die aansloot bij de wensen van CITO. Dit is een module met online applicaties waardoor medewerker overal voorzieningen kunnen aanvragen. Het doel is om flexibele voorwaarden in te voeren, door middel van een benefit planner.

Zij hebben daarmee een koppeling met hun huidige en toekomstige systemen. Zodoende hoeven ze geen ander systeem leren te gebruiken.

Wanneer het IWB wordt opgenomen in de cao, zullen de volgende regelingen verdwijnen: Levensloopregeling, spaarloon, Leeftijdsgeregule, 60+ regeling en de BAPO-regeling. Het verdwijnen hiervan wordt gecompenseerd door een overgangsregeling.

Communicatie

Vooral veel communicatie is erg belangrijk bij veranderingen als het IWB. Om het geheel te communiceren richting de medewerkers is er het een en ander ondernomen om de verandering zo goed als mogelijk te laten verlopen. Bij CITO is er een communicatieplan ontwikkeld. Hierin staat hoe zij de invoering en het nut van het IWB willen communiceren naar de medewerkers.

CITO gaat een voorlichting geven aan de medewerkers met betrekking tot het IWB. Daarnaast zullen ze ook tekst en uitleg verstrekken via intranet zodat alle werknemers alle informatie nog eens rustig kunnen doornemen.

Aanvraag voorzieningen

Het aanvragen van voorzieningen kunnen de medewerkers in het toekomstige systeem zelf verrichten. Vervolgens wordt deze aanvraag gecontroleerd of men inderdaad in aanmerking komt om hetgeen aan te vragen. Indien dit het geval is, zal het aangevraagde gemuteerd worden met het IWB.

Bijlage 8: Uitwerking Het Stedelijk Lyceum

Geïnterviewde: Marijke Nijland

Functie: P&O adviseur

Datum interview: 23-09-2011

We hebben enkele specifieke arbeidsvoorwaarden. Men heeft hier een scholingsbudget van 500 euro per jaar en we hebben de levensloopregeling. Men kan hierin zelf aangeven hoeveel ze van hun loon willen sparen, en ze mogen zelf bepalen wanneer ze het willen opnemen, hoewel dat wel overeenkomstig moet zijn met de werkplanning.

Het scholingsbudget wordt heel simpel bijgehouden op de computer. Hiervoor zijn geen moeilijke administratiesystemen voor aangeschaft.

Indien een medewerker een opleiding wil gaan volgen, zal de organisatie bekijken of de opleiding in het belang is van de organisatie. Indien dat het geval is, zal men zelf de opleiding bekostigen.

Een medewerker moet zelf aangeven aan de manager of hij een opleiding wil volgen en wanneer hij verlof wil. Deze communicatiestroming verloopt dan ook face-to-face. Er wordt geen gebruik gemaakt van administratiesystemen. Aanwezigheid en afwezigheid wordt simpel bijgehouden in iets soortgelijks als een Excel bestand.

Pas wanneer iemand een opleiding aanvraagt, wordt er gekeken of hij nog wel genoeg opleidingsbudget heeft. Dit is vooraf niet inzichtelijk te maken voor de medewerkers zelf. Het is mogelijk om het scholingsbudget mee te nemen naar een volgend jaar, indien dat is aangegeven. Indien het budget in een bepaald jaar niet wordt opgemaakt, komt dit ten goede van de organisatie zelf. Er werd aangegeven dat het fijn zou zijn als ze wel een dergelijk systeem hebben, waarin het overzichtelijker te maken is hoeveel opleidingsbudget men nog heeft. Dit zal het proces wat flexibeler maken.

Op het moment van invoeren van de voorwaarden, is er weinig gecommuniceerd naar de medewerkers. Er is een mededeling gekomen dat men nu gebruik kan maken van dergelijke voorwaarden. Dit wordt echter niet actief gestimuleerd.

Bijlage 9: Vragenlijsten

Hieronder staan alle vragen die voorafgaand een interview bedacht zijn. Tijdens de interviews zijn enkele vragen wel gesteld die hieronder niet vermeld staan, waar andere vragen die hieronder wel bedacht zijn, maar niet expliciet gesteld zijn. De vragen fungeren als leidraad voor de interviews.

Aveleijn

- Wat is uw functie?
- Hoe lang bent u al werkzaam bij Aveleijn?
- Verscheidene organisaties hebben tegenwoordig moderne arbeidsvoorwaarden. Een voorbeeld hiervan, is dat werknemers interne opleidingen krijgen van de organisatie. Van welke moderne arbeidsvoorwaarden maakt men gebruik binnen Aveleijn?
- Moderne arbeidsvoorwaarden zijn zogezegd modern en sommigen bestaan nog niet zo lang. Kunt u iets vertellen over de implementatie van dergelijke regelingen?
 - *hoe werd dit gecommuniceerd naar werknemers?*
 - *Hoe kwam de implementatie tot uiting? Hoe verliep deze?*
- Wat voor een administratiesysteem gebruiken jullie om het opleidingsbudget bij te houden?
- Hoe zijn jullie aan dat systeem gekomen? Heeft een ontwikkelaar dit voor jullie ontwikkeld?
- Hoe is dit alles gecommuniceerd naar de medewerkers? (denk aan erop wijzen dat men budget heeft)
- De levensloopregeling, wat houdt deze precies in bij jullie?
- Hoe wordt de levensloopregeling beheerd in de administratiesystemen die jullie gebruiken?

SAXION

- Wat is uw functie binnen Saxion?
- Welke moderne voorwaarden heeft Saxion?
- Hoe zijn deze voorwaarden destijds ingevoerd?
 - *Hoe verliep dat proces?*
 - *Hoe is men aan het administratiesysteem gekomen? - was dat in samenwerking met de huidige leverancier?*
 - *Hoe heeft men dit gecommuniceerd naar de medewerkers?*
- Hoe zijn de mensen benaderd die niet goed op de hoogte zijn van de regelingen en van het nieuwe systeem?
- Hoe verloopt de aanvraag van de voorzieningen?
 - *Kan men dit zelf doen?*
 - *Wordt dit nog gecontroleerd?*
- Jullie maken gebruik van een spaarplan. Hoe werkt dit precies?
 - *Doelstelling van het sparen?*
 - *Communicatie tijdens het sparen*
- Was er sprake van weerstand bij de invoering van de voorwaarden?
- Aan welke functies moest het systeem voldoen?
 - *Waar moest men opletten?*
 - *standaard optie?*

LAC

- Wat is uw functie?
- Kunt u iets vertellen over LAC?
- Welke arbeidsvoorwaarden zijn er voor de medewerkers?
 - *Denk bijvoorbeeld aan verschillende soorten verlof kopen, extra vrije dagen kopen, of opleidingen aanvragen.*
- Op welke wijze, wordt een aanvraag voor zulke voorwaarden verwerkt binnen de administratie?
 - *Kan een medewerker dit (in overleg met een manager) aanvragen, en dat het gemuteerd wordt met het salaris?*
- Hoe zijn de arbeidsvoorwaarden 'ingevoerd'?
- Hoe worden/zijn deze voorwaarden gecommuniceerd naar de medewerkers?
- Wat denkt u wat ontzettend belangrijk is, bij het invoeren van nieuwe arbeidsvoorwaarden in de systemen?

CITO

- Wat is uw functie binnen CITO?
- Momenteel is CITO, net als SLO in onderhandeling over een vernieuwd cao. Hierin staat het IWB vermeld. Hoe denken jullie hiermee om te gaan?
 - Hoe gaan de voorwaarden ingevoerd worden?
 - Welk systeem gaat er gebruikt worden?
 - Moet deze nog gevonden worden?
 - Zoeken jullie deze nog, mogelijk in samenwerking met de huidige leverancier?
 - Hoe gaat dit gecommuniceerd worden naar de medewerkers?
- Hoe zal de aanvraag van IWB verlopen?
 - *Kan men dit zelf doen?*
 - *Wordt dit nog gecontroleerd?*
 - *Wordt er gebruik gemaakt van een defaultoptie?*
- Aan welke functies moet het systeem voldoen?

Het Stedelijk Lyceum

- Wat is uw functie?
- Welke arbeidsvoorwaarden zijn er voor de medewerkers?
 - *Denk bijvoorbeeld aan verschillende soorten verlof kopen, extra vrije dagen kopen, of opleidingen aanvragen.*
- Op welke wijze, wordt een aanvraag voor zulke voorwaarden verwerkt binnen de administratie?
 - *Kan een medewerker dit (in overleg met een manager) aanvragen, en dat het gemuteerd wordt met het salaris?*
- Hoe zijn de arbeidsvoorwaarden 'ingevoerd'?
- Hoe worden/zijn deze voorwaarden gecommuniceerd naar de medewerkers?

MW. Korte - SLO

- Wat is uw functie?
- Wat is het IWB?
- Wat is het doel van het IWB?
- Hoe komt het totaal budget van het IWB tot stand?
- Zal er sprake zijn van een overgangperiode met betrekking tot het IWB?
 - *Hoe werkt deze?*
 - *verwacht u weerstand?*
- Hoe dient het IWB gebruikt te worden?

Vragen ADP Pion

- Wat is uw functie binnen ADP pion
- Bent u bekend met het huidige systeem wat SLO momenteel hanteert?
- Kan het IWB, in het huidige systeem van ADP?
- Zo ja:
 - Hoe werkt dat dan?
 - Kan dit inzichtelijk gemaakt worden voor de medewerkers?
 - Kunnen medewerkers dit zelf invoeren?
 - Kan het automatisch berekeningen maken?
- Zo nee:
 - Zijn er andere systemen/modules die bovenstaande eisen (inzichtelijk maken, zelf invoeren, automatische berekeningen) wel kunnen hanteren?
 - Hoe werkt dat?
 - Hoeveel zou dit gaan kosten?