

## Ervaringen met arbeidsvoorwaarden à la carte in Nederland

Benders, J.G.J.M.; Delsen, L.

*Published in:*  
Tijdschrift voor HRM

*Publication date:*  
2007

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*  
Benders, J. G. J. M., & Delsen, L. (2007). Ervaringen met arbeidsvoorwaarden à la carte in Nederland. *Tijdschrift voor HRM*, 10(1), 53-70.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright, please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



# Ervaringen met arbeidsvoorwaarden à la carte in Nederland

Jos Benders en Lei Delsen<sup>1</sup>

*Keuzemodellen voor arbeidsvoorwaarden hebben de laatste tien jaar in Nederland een hoge vlucht genomen. Vaak worden ze ingevoerd vanwege verplichtingen die zijn afgesproken in een collectieve arbeidsovereenkomst (CAO). In andere gevallen besloten werkgevers zelf tot invoering, met als beoogde doelen bijvoorbeeld een beter imago en een sterkere positie op de arbeidsmarkt te verwerven, zittend personeel te binden of de arbeidsproductiviteit te verhogen door verzuim terug te dringen en/of de motivatie te verhogen. Keuzeregelingen betekenen maatwerk en individualisering van arbeidsvoorwaarden, die werknemers de mogelijkheid bieden werk en privé-activiteiten op elkaar af te stemmen (Shea, 1981; Barringer & Milkovich, 1998; Langedijk, 1998; 1999; Benders, Delsen & Smits, 2006). De onderliggende veronderstelling is dat werknemers deze keuzemogelijkheden positief waarderen, en dat in hun gedrag laten blijken. Maar is dat wel zo? Wat weten we over de adoptieredenen van werkgevers, en over de deelname van werknemers in de Nederlandse praktijk?*

In dit artikel gaan we op bovenstaande vragen in vanuit de positie van de organisatie c.q. de personeelsmanager die het organisatorische belang behartigt. We vertrekken vanuit een algemene redenering waarom keuzemodellen worden ingevoerd, en laten daarbij zien dat de adoptieredenen het ontwerp sterk kunnen beïnvloeden. Dit ontwerp betreft de opgenomen keuzemogelijkheden en voorwaarden waaronder kan worden gekuuld. Werknemers kunnen deze opties als meer of minder aantrekkelijk ervaren, wat hun keuzegedrag beïnvloedt. Vervolgens presenteren we enkele empirische gegevens over de mate waarin keuzemodellen in Nederland worden gebruikt. Na dit algemene overzicht presenteren we twee cases, namelijk van een organisatie die onder een sector-CAO valt en van een organisatie die het keuzemodel zelfstandig heeft ingevoerd. We sluiten af met conclusies en enkele beleidsaanbevelingen.

## **Invoeringsmotieven en design**

De CAO à la carte, ook wel keuze-CAO of cafetariasysteem genoemd, houdt in dat binnen een afgesproken pakket arbeidsvoorwaarden werknemers periodiek, bijvoorbeeld jaarlijks, bepaalde arbeidsvoorwaarden kunnen ruilen. De aangeboden keuzeopties zijn in vier categorieën in te delen (tabel 1):

- De 'geld voor tijd'-optie betreft het inzetten van verlof- en vrije dagen

Prof.dr. J. Benders is verbonden aan de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Universiteit van Tilburg en aan de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen. Dr. L. Delsen is verbonden aan de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen.





voor extra salaris of voor (fiscaal gefaciliteerde) materiële vormen van beloning, zoals een pc, lease-auto, fiets of kinderopvang. Fiscale facilitering betekent een hoger netto inkomen bij gelijkblijvend bruto-inkomen.

- De ‘geld voor geld’-optie betreft bijvoorbeeld spaarloon inzetten voor extra pensioen, salaris voor een duurdere lease-auto en uitbreiding van betaald ouderschapsverlof.
- De ‘tijd voor geld’-optie omvat het kopen van extra vrije dagen tegen inlevering van salaris, bijvoorbeeld om tijdelijk in deeltijd te gaan werken.
- De ‘tijd voor tijd’-optie betreft sparen van verlofdagen voor sabbatsverlof, langdurig verlof of vervroegd uittreden.

Recent is in een aantal CAO's à la carte de levensloopregeling opgenomen. De levensloopregeling biedt de mogelijkheid (fiscaal gefaciliteerd) een deel van het salaris te sparen om een periode van onbetaald verlof te financieren. Ook vakantiedagen kunnen worden verzilverd om te worden toegevoegd aan dit individuele spaarfonds. Verwacht mag worden dat de gemaakte keuzes ongelijk verdeeld zijn over de vier opties, waarbij ‘tijd voor tijd’ het minst gekozen wordt. De tijdsdimensie bij keuzes leidt tot onzekerheid. Kortzichtigheid verwijst in dit verband naar de onderwaardering van toekomstig inkomen en de onderschatting van toekomstige risico's. Consumenten nu wint het van sparen voor de toekomst (Antonides, 1996). Mensen hebben de neiging sparen voor de toekomst uit te stellen.

1. Geld voor tijd	2. Geld voor geld
3. Tijd voor geld	4. Tijd voor tijd

Tabel 1. Ruilmogelijkheden binnen arbeidsvoorwaarde.

Bepaalde keuzeopties zijn niet haalbaar of er bestaat geen behoefte aan, afhankelijk van de omstandigheden. Bij het design van het keuzemodel houden de actoren rekening met de organisatiekenmerken, zoals grootte van de organisatie en heterogeniteit van het personeelsbestand, met de nationale institutionele omgeving, de economische conjunctuur en met de structurele situatie op de sectorale en regionale arbeidsmarkt (Benders, Delsen & Smits, 2006; Hillebrink, 2006).<sup>2</sup>

Wanneer de gemaakte keuze geen consequentie heeft, geldt ‘meer is beter’. Keuze is goed en meer keuze is beter. Dit wordt niet alleen verondersteld in de economische theorie van rationele beslissingen, maar ook in de klassieke psychologische theorie van menselijke motivatie.



Keuzemogelijkheden zouden de intrinsieke motivatie verhogen en daarmee prestaties bevorderen (Antonides, 1996; Iyengar & Lepper, 2000). Mensen waarderen autonomie positief, en keuzevrijheid is een vorm van autonomie. Zolang geen prijs hoeft te worden betaald, mag worden verwacht dat mensen positief zullen reageren op meer keuzemogelijkheden. Echter wanneer zij in de praktijk worden geconfronteerd met een keuzesituatie, gaan andere mechanismen een rol spelen, waardoor de feitelijke participatie veel lager is dan vooraf verwacht op basis van enquêtes.

Er zijn theoretische en praktische redenen waarom mag worden verwacht dat slechts een minderheid van de werknemers gebruik zal maken van de geboden keuzemogelijkheden (Delsen, Benders & Smits, 2006). Simon (1957) maakt onderscheid in twee soorten mensen. Maximizers zijn een kleine minderheid die altijd proberen de beste te kiezen uit de beschikbare opties. De grote meerderheid zijn satisficers, die eenvoudig naar een keuze zoeken die goed genoeg is. Ook wanneer er te veel keuzemogelijkheden zijn, zullen mensen ervoor kiezen niet te kiezen en aan het standaardpakket arbeidsvoorwaarden vasthouden, niet alleen vanwege kortzichtigheid of onvolledige informatie, maar ook omdat bij keuzemogelijkheden instant bevrediging prevaleert, omdat kortetermijndoelstellingen direct verbonden zijn met emoties en met verbetering van de eigen positie (Schwartz, 2004; Lindenberg, 2001a; 2001b). Wanneer men tevreden is met de bestaande situatie, zal men eenvoudigweg niet zoeken naar een verandering (Henseler, 2006).

We gaan uit van een model waarin de adoptieredenen centraal staan. Deze hebben namelijk een sterke invloed op (de kaders voor) het ontwerp van cafetariasytemen, en daarmee op het daadwerkelijke gebruik door werknemers. Het gebruik hangt in belangrijke mate af van het design: hoe aantrekkelijk de geboden keuzemogelijkheden in de ogen van de werknemers zijn. Bij de adoptieredenen staat het onderscheid tussen ‘vrije keuze’ en ‘externe verplichting’ centraal (Figuur 1) (Benders et al.,

	Vrijwillige keuze	Sector-CAO
Adoptieredenen	Competitief, imitatie, norm van de beroepsgroep	Verplichting
Binnen organisatie nuttig geacht?	Ja	Nee
Doelen c.q. reacties	Doelen 1. Arbeidsmarktpositie 2. Imago van modern werkgever 3. Meegaan met concurrentie 4. Motivatie/productiviteit verhogen; verzuim verlagen	Reacties 1. Conformereren (al dan niet ceremonieel) 2. Weigeren

Figuur 1. Adoptieredenen, beoogde doelen en mogelijke reacties.

2006). In geval van vrije keuze zijn werkgevers, uiteraard binnen bestaande wet- en regelgeving, vrij om een cafetariasysteem in te richten naar eigen goeddunken. In dit geval heeft de invoering vaak direct of indirect te maken met de arbeidsmarkt: het werven van nieuwe medewerkers en het behoud van gewaardeerd zittend personeel.

Naast deze economische druk vindt 'vrijwillige' invoering en verspreiding van keuzemodellen over bedrijven plaats onder invloed van 'institutionele druk' (DiMaggio & Powell, 1983) bestaande uit normatieve druk, van en door kopieergedrag onder invloed van andere organisaties binnen en buiten de sector en door dwang, onder invloed van CAO-afspraken. Eveneens speelt de houding van de organisatie ten opzichte van het personeel een rol. Dwang heeft vooral betrekking op sector-CAO's. Vermoedelijk wordt in Nederland het me-

*Keuze is goed en meer  
keuze is beter*

rendeel van de cafetariasystemen ingevoerd omdat zij zijn opgenomen in sector-CAO's. Dat heeft consequenties voor hun ontwerp. CAO's komen tot stand in onderhandelingen tussen werkgevers(vertegenwoordigers) en werknemersvertegenwoordigers, meestal vakbonden maar soms ondernemingsraden. Vakbondsbeleid wordt dan medebepalend voor de vormgeving van het systeem. Andere belangen dan het organisatiebelang spelen in dit geval ook een rol, bijvoorbeeld het economische belang van de sector als geheel.

Empirisch is het nog een open vraag hoe sterk deze sturing is in verschillende sector CAO's. In theorie kan dit variëren van een verplichting tot een aanbeveling, en van volledige vrijheid van ontwerp tot voorgeschreven keuzes. Deze regelgeving heeft consequenties voor hun ontwerp: sector-CAO's komen tot stand in onderhandelingen tussen werkgevers(vertegenwoordigers) en vakbonden. Vakbondsbeleid wordt dan medebepalend voor de vormgeving van het systeem. Dit heeft vooral betrekking op de arbeidsduurverkorting (ADV): sinds het Akkoord van Wassenaar van november 1982 is dit een belangrijk instrument geweest om de schaarse banen te herverdelen. Omdat ADV-dagen vaak maar gedeeltelijk werden opgenomen, zijn 'stuwmeren' van opgespaarde verlofdagen ontstaan. Nu zijn dagen een belangrijke bron in cafetariasystemen. Dagen verkopen voor geld druist echter in tegen arbeidsduurverkorting. Vooral voor de FNV is dit lange tijd reden geweest voor terughoudendheid (Delsen, Benders & Smits, 2006). Toen bleek dat er in een aantal organisaties het aantal verkochte dagen min of meer gelijk was aan het aantal bijgekochte dagen, werd de houding positiever. Nog steeds geldt echter dat men de vinger aan de pols houdt door middel van periodieke evaluaties. Als teveel vrije dagen worden verkocht, kan de mogelijkheid daartoe in een latere CAO tijdelijk aan

banden worden gelegd of geschrapt. Dit legt belangrijke beperkingen op aan het ontwerp van een cafetariasysteem.

Bedrijfs-CAO's zijn op zichzelf te zien als tussenvorm, maar scharen we onder 'vrije keuze': de individuele werkgever staat hier immers veel sterker dan wanneer hij wordt vertegenwoordigd als onderdeel van een collectief. Te verwachten is dat decentralisatie van beslissingen tot een betere match van inhoud en preferenties zal leiden dan bij een standaard mogelijk is: hoe kleiner de organisatie, hoe geringer de diversiteit aan personeel, hoe beter het mogelijk is om rekening te houden met de wensen van het eigen personeel. Wij verwachten daarom dat de deelname aan cafetariasystemen het grootst zal zijn indien de invoering vrijwillig is en het laagst indien afgedwongen door collectieve afspraken op sectorniveau en dat cafetariasystemen op basis van een bedrijfs-CAO een gemiddelde deelname hebben.

### Nederlandse ervaringen

#### *Werkgeversperspectief*

Begin jaren tachtig zijn in Nederland de eerste cafetariasystemen geïntroduceerd door Amerikaanse bedrijven: Mars (1982) en Dow Chemicals (1983). Dit zijn voorbeelden van vrijwillige introductie door bedrijven om competitieve redenen. Het op basis van een ondernemings-CAO in 1992 geïntroduceerde cafetariasysteem 'CBSelect' van Centraal Beheer werd het bekendste en kreeg navolging. In de tweede helft van de jaren negentig werden individuele keuzemogelijkheden geïntroduceerd in CAO's van andere bedrijven zoals Akzo, Wavin, Heineken, Vroom & Dreesmann en KBB. Deze keuzemodellen richtten zich in eerste instantie vooral op senior personeel (Benders, Delsen & Smits, 2006, p. 1119; Huiskamp, 2004, p. 211; Hillebrink, 2006, p. 68). In de jaren negentig werd in de akkoorden van de Stichting van de Arbeid 'Een nieuwe koers' (1993) en 'Naar arbeidsvoorwaarden op maat' (1999) een pleidooi gehouden voor meer zeggenschap van werknemers en decentralisatie van de arbeidsvoorwaardenvorming naar ondernemingsniveau en voor differentiatie en maatwerk binnen CAO's (Delsen, 2001). Volgens Tijdens (1998, p. 36) is voor middelbaar en hoger personeel CAO à la carte uitgewerkt na een voorstel door de Vereniging voor Hoger Personeel als alternatief voor de collectieve arbeidsduurverkorting. In de tweede helft van de jaren negentig, onder invloed van de toenemende schaarste op de arbeidsmarkt, werd behoud van personeel en werving van nieuw personeel essentieel, vooral in de IT-branche. Eind jaren negentig werden cafetariasystemen ingezet om de concurrentiepositie op de arbeidsmarkt te versterken (Benders, Delsen & Smits, 2006, p. 1119). Uit diverse enquêtes in die tijd bleek dat 70 tot 80 procent van de werknemers keuzemogelijkheden binnen de CAO wenst (Visser & Van Rij, 1999; Van den Brekel &

*Vermoedelijk wordt in Nederland het merendeel van de cafetariasystemen ingevoerd omdat zij zijn opgenomen in sector-CAO's*

Tijdens, 2000; Van Putten & Thierry, 2000). De afgelopen jaren is het aantal CAO's à la carte toegenomen. In 2004 had 57 procent van de CAO's keuzemogelijkheden en 39 procent van de werknemers, tegen 22 procent in 2002 (Van Sloten et al., 2005, p. 32).

Aangezien systematisch onderzoek naar de drijvende krachten achter de invoering en verspreiding van keuzemodellen ontbreekt, is het empirisch 'bewijs' voor de aanwezigheid van normatieve druk en van kopieergedrag onder invloed van andere organisaties binnen en buiten de sector noodzakelijkerwijs anekdotisch. Bijvoorbeeld, publicatie van lijstjes

van beste Nederlandse werkgevers, waarbij de aanwezigheid van keuzemogelijkheden als een criterium geldt, kan verdere verspreiding stimuleren (Benders, Delsen & Smits, 2006, p. 1120). Er is nauwelijks empirisch bewijs voor het 'weigeren' door organisaties een cafetariasysteem in te voeren. Een voorbeeld betreft gemeenten. Uit enquêteresultaten blijkt dat, ongeveer een half jaar na de genoemde datum dat dit zou moeten zijn gebeurd volgens de CAO, eenderde van de gemeenten nog geen cafetariasysteem had.

Aangezien een grote meerderheid van alle Nederlandse werknemers onder een CAO valt en het bij vier van de vijf werknemers een sector-CAO betreft, lijkt het aannemelijk te veronderstellen dat dwang door sectorale CAO-afspraken het belangrijkste invoeringsmotief is (Benders, Delsen & Smits, 2006, p. 1121). Nederlandse ervaringen met de CAO à la carte laten zien dat in bepaalde sectoren, zoals de financiële en zakelijke dienstverlening (62%) en de overheid (60%), het percentage werknemers met keuzemogelijkheden relatief hoog is, en in de horeca (25%), handel (27%), vervoer (31%), de industrie (29%) relatief laag. In de bouw is het aantal werknemers met keuzemogelijkheden tussen 2002 en 2004 zeer sterk gegroeid van 14 naar 38 procent (Hillebrink, 2006, p. 79; Van Sloten et al., 2005, p. 32).

De aangeboden mogelijkheden waaruit werknemers kunnen kiezen, zijn ongelijk verdeeld over de vier categorieën uit Tabel 1. Tijdsdoelen worden minder vaak aangeboden dan financiële doelen. De 'geld voor tijd'-optie (kopen van tijd) wordt het minst aangeboden (Hillebrink, 2006, p. 67). Niet alle werknemers vallen onder de werking van de keuzemodellen. In de praktijk beperken de systemen de keuzemogelijkheden soms tot managers en werknemers met vaste arbeidscontracten. Dit gold in 2003 in ruim 10 procent van de organisaties met een keuzemodel (Hillebrink, 2006, pp. 65-66). Het hebben van keuzemogelijkheden neemt aanzienlijk toe met het opleidingsniveau: hoger opgeleid personeel 62 procent, middelbaar opgeleid 35 procent en lager opgeleid 30 procent (Van Sloten et al., 2005, p. 32).

In een onderzoek onder 95 ondernemingen met plannen voor invoering bleek dat 62 procent beoogde de (algemene) medewerkerstevredenheid te verhogen en 44 procent hun tevredenheid met hun beloning. De helft wilde de arbeidsmarktpositie verbeteren. Verder werden vaak genoemd het bieden van keuzevrijheid aan de werknemers en 'passend in het personeelsbeleid' (beide 48%). Lager scoorden gebruik maken van fiscale voordelen (23%), kostenverlaging (9%) en succesvolle systemen in andere organisaties (3%) (Hillebrink, 2006: 69). Verder worden in de literatuur wel het terugdringen van ziekteverzuim, een 'imago als modern werkgever' of voldoen aan wensen tot maatwerk genoemd. Ook imitatie-effecten kunnen een rol spelen: uit vrees om achter te blijven bij de concurrentie voert men een cafetariasysteem in (Hillebrink, 2006). In geval van vrije keuze beogen werkgevers op de eerste plaats om hun positie op de arbeidsmarkt te verbeteren. Werving en behoud, soms terugdringen ziekteverzuim.

Uit een enquête onder (private) ondernemingen bleek dat ongeveer 35 procent van de organisaties die geen cafetariasysteem hadden, als reden aangaven dat zij zich door hun CAO belemmerd zagen (Hillebrink, 2006, p. 70). Het zal hier hoofdzakelijk of uitsluitend om sector-CAO's gaan. De interpretatie hiervan is niet duidelijk, maar mogelijk betekent het dat opties die werknemers als aantrekkelijk ervaren, zoals het verkopen van dagen, door sector-CAO's dusdanig aan banden worden gelegd dat ondernemingen van invoering afzien.

### **Werknemersperspectief**

Het deelnamepercentage geeft een indicatie voor de mate waarin werknemers tevreden zijn over de aangeboden keuzemogelijkheden. Naar de actuele deelname aan de keuze-CAO is vooral enquêteonderzoek gedaan. De enquêteresultaten verschillen wat de gemiddelde participatiegraad in Nederland betreft van 13 procent in 2002 (Muconsult, 2003), 19 procent van alle werknemers in 2004 (Van Sloten et al., 2005) tot 42 procent. Tussen organisaties variëren de participatiepercentages tussen de 10 en de 98 procent (Hillebrink et al., 2004, p. 15; Benders, Delsen & Smits, 2006, pp. 1124-1125). Door enquêtes kan een opwaartse vertekening optreden: als gevolg van selectieve deelname aan de enquêtes ('pro participation bias'). Werknemers die denken aan het cafetariasysteem te gaan deelnemen, vullen de enquête vaker in dan degenen zonder belangstelling. Uit de diverse onderzoeken blijkt dat het uitzonderlijk is wanneer meer dan een grote minderheid (30-35%) feitelijk deelneemt in een keuzemodel (Benders, Delsen & Smits, 2006, p. 1125; Hillebrink, 2006; Huiskamp, Van Genabeek & Wevers, 2006).

Het aantal werknemers dat in het kader van een CAO à la carte iets geruild heeft, is in 2004 (19%) groter dan in 2002 (13%). Men heeft in 2004



in 30 procent van de gevallen tijd voor geld geruild (2002: 27%), in 29 procent geld voor geld (2002: 28%), in 27 procent geld voor tijd (2002: 28%) en 16 procent heeft tijd voor tijd geruild (2002: 9%) (Van Sloten et al., 2005, pp. 32-33). Ogenschijnlijk zijn de keuzes redelijk verdeeld over de opties, waarbij – zoals verwacht – tijd voor tijd het laagst scoort. Wordt echter rekening gehouden met de hoeveelheid middelen die met de keuzes is gemoeid, dan zijn de gemaakte keuzes niet gelijkelijk verdeeld over de vier opties hetgeen suggereert dat het cafetariasysteem niet kostenneutraal is. Massaal wordt gekozen voor meer salaris of het kopen van (fiscaal gefaciliteerd) een fiets of pc door inlevering van vrije dagen. Maatschappelijke doelen (meer verlof, atv en dus herverdeling van werk) worden slechts in beperkte mate gerealiseerd. Ook de bijdrage

*De afgelopen jaren is het aantal CAO's à la carte toegenomen*

van keuzemogelijkheden aan het beter combineren van arbeid en zorg is zeer beperkt (Muconsult, 2003; Sloten et al., 2005; Huiskamp, Van Genabeek & Wevers, 2006; Hillebrink, 2006). Werknemers zijn tamelijk conservatief in hun keuze: zij kiezen vaak dezelfde combinatie als vóór het cafetariasysteem werd geïntroduceerd (Huiskamp, 2004, p. 196).

Verwacht mag worden dat deeltijdwerknemers minder zullen deelnemen dan voltijdwerknemers. Ook mag worden verwacht dat werknemers met een hoger salaris meer zullen deelnemen dan werknemers met een laag salaris. Immers, voor deeltijders en mensen met een laag salaris zijn de financiële ruimte en het aantal beschikbare uren om te ruilen tegen andere arbeidsvoorwaarden relatief beperkt. Bovendien geldt dat deeltijders in Nederland minder behoefte hebben aan verandering in hun arbeidsvoorwaarden omdat zij tevreden zijn over het aantal gewerkte uren. Vrijwillige deeltijd impliceert een betere work-life balance dan voltijdwerknemers (Delsen, 2001). Aangezien het vooral vrouwen zijn die in deeltijd werken mag ook worden verwacht dat mannen meer gebruik maken van de geboden keuzemogelijkheden dan vrouwen. Uit de Nederlandse praktijk blijkt dat hoger opgeleiden meer deelnemen dan laag opgeleiden, mannen meer dan vrouwen, voltijders meer dan deeltijders en hogere inkomens meer dan lagere inkomens (Hillebrink, 2006, p. 79; Van Sloten et al., 2005, p. 32).

#### Casestudies

Als verdieping van bovenstaande resultaten uit survey-onderzoek worden hier de resultaten van twee casestudies gepresenteerd. De eerste case is de Radboud Universiteit waar het keuzemodel is ingevoerd onder invloed van een sector-CAO. De tweede case is Transfer Solutions, een IT-bedrijf dat het keuzemodel zelfstandig heeft ingevoerd.

**Case Sector-CAO: Radboud Universiteit Nijmegen**

Het Keuzemodel Arbeidsvoorwaarden dat in 2002 binnen de Radboud Universiteit Nijmegen is ingevoerd vloeit voort uit een CAO-afspraken uit 2000 tussen werkgeversvereniging Vereniging Nederlandse Universiteit (VSNU) en de bonden. Het keuzemodel werd gemotiveerd door de behoefte onder universiteitsmedewerkers aan arbeidsvoorwaarden op maat en de bijdrage die de CAO à la carte zou leveren aan het aantrekkelijker maken van universiteiten als werkgevers in een krappe arbeidsmarkt. Het geldt voor alle medewerkers van de universiteit met een arbeidscontract langer dan een jaar. Student-assistenten en oproepkrachten zijn uitgesloten. Hoewel de CAO de mogelijk toeliet om verzoeken onder bepaalde omstandigheden af te wijzen, koos de RU Nijmegen er voor alle verzoeken te honoreren (Delsen, Benders & Smits, 2006).

In de eerste drie jaren van het bestaan is de deelname geleidelijk zowel absoluut als relatief gestegen (tabel 2). In 2004 nam ruim 23 procent van het personeel deel. In 2005 treedt een daling op. De daling van de deelname, met name onder het wetenschappelijk personeel, is in belangrijke mate te verklaren uit schrappen van de mogelijkheid vrije dagen te verkopen, de meest populaire optie. De deelname binnen andere Nederlandse universiteiten is gelijk of hoger dan binnen de RU. Binnen de Rijksuniversiteit Groningen bedroeg het feitelijke deelnemingspercentage rond 19-20 procent in de periode 2002-2005 (Van der Meer & Van Veen, 2006) en in een andere grote Nederlandse universiteit in 2003 32 procent (Hillebrink, 2006, p. 128).

Jaar	Wetenschappelijk personeel	Niet-wetenschappelijk personeel	Totaal	Aantal deelnemers
2002	15,6	19,1	17,4	597
2003	14,5	19,9	17,2	610
2004	21,6	25,2	23,5	828
2005	18,0	25,0	21,7	749

Tabel 2. Deelnemingspercentages aan Keuzemodel Arbeidsvoorwaarden Radboud Universiteit Nijmegen in 2002-2005, verdeeld naar personeelscategorie.

Verwacht mag worden dat academisch personeel meer zal deelnemen dan niet-wetenschappelijk personeel. Bovendien heeft het wetenschappelijke personeel meer ongebruikte verlofdagen opgebouwd (verlofstuwmeer) en was tussen 1997 en 2001 de loonachterstand groot in het onderwijs en groter onder academisch personeel dan onder ondersteunend personeel (Delsen, Benders & Smits, 2006). Uit deze longitudinale casestudie blijkt echter dat de deelname van het niet-wetenschappelijke personeel hoger is dan die van het wetenschappelijke personeel. De deelname neemt significant toe met het aantal gewerkte uren en met het salarisniveau. Er bestaat geen significant verschil in de deelname tussen mannen en vrouwen, noch tussen leeftijdsgroepen.

	2002	2003	2004	2005
Verlofdagen	70	68	67	62
Salaris	30	32	33	38
<b>TOTAAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Tabel 3. Ingezette bronnen door RU medewerkers in 2002-2005 (% van de bekostiging).

Tabel 3 bevat informatie over de gebruikte 'bronnen' door de RU-werknemers. Dat wil zeggen: met welke arbeidsvoorwaarden financiert men de aankoop van andere arbeidsvoorwaarden. Het aantal in te zetten bronnen is beperkt in de Nijmeegse regeling: verlofdagen of (een vorm van) salaris. Per jaar konden maximaal 5 vrije dagen worden 'gecash' (geld voor tijd) en maximaal het salaris van 10 dagen worden gebruikt (tijd voor geld) of 10 dagen voor extra verlof tot een maximum van 50 dagen (tijd voor tijd). Bij de inzet van de bronnen valt het hoge aandeel inzet van verlofdagen op: tweederde van de keuzes wordt gefinancierd uit verlofdagen. In de tijd neemt dit aandeel af. Het resterende deel wordt betaald uit salaris (dan wel vormen daarvan zoals de vakantie-uitkering of eindejaarsuitkering). Bij de interpretatie moet worden bedacht dat zonder het maximum van 5 dagen de inzet van verlofdagen nog hoger zou kunnen liggen.

Informatie over de 'doelen' waarvoor wordt gekozen is te vinden in tabel 4. Het blijkt dat in de vier jaren de aanschaf, fiscaal gunstig, van een pc het belangrijkste doel is. Dit geldt ook binnen andere universiteiten (Hillebrink, 2006, p. 146). In 2002 en 2003 wordt aan dit doel 40 procent van de ingezette middelen besteed; in 2004 stijgt dit tot 50 procent en daalt vervolgens weer tot 37 procent in 2005. Deze percentages worden vertekend door de afbetaling van de aangeschafte pc die gespreid wordt over drie jaar. Deze daling in 2005 wordt mede veroorzaakt doordat augustus 2004 het pc-privé-project door de regering werd geschrapt. Het op één na belangrijkste doel is het verwerven van extra inkomen. In

Doel	2002	2003	2004	2005
Extra inkomen	34	28	21	2
Pc privé	39	40	50	37
Fiets woon-werk	14	12	14	22
Reiskosten/ OV-jaarkaart	11	15	12	31
Studiekosten	0	2	0	2
Aanschaf extra verlof	1	4	3	6
Totaal	100	100	100	100

Tabel 4. Gekozen doelen in 2002-2005 door RU-medewerkers (% van totaal besteed bedrag).

2002 wordt hieraan 34 procent van de ingezette middelen besteed. De besteding aan extra inkomen neemt echter af in de tijd, via 28 procent in 2003 tot 21 procent in 2004. In 2005 is de verkoop van vrije dagen voor salaris geschrapt uit het keuzemodel. Dat de totale deelname in 2005 weinig is gedaald, duidt er mogelijk op dat er 'substitutie' tussen doelen heeft plaatsgevonden na deze afschaffing (tabel 3). Aan een fiets en aan de extra reiskostenvergoeding (ook een financiële uitkering) wordt in de eerste drie jaren ongeveer 25 procent van de inzet aan middelen besteed. In 2005 verdubbelt dit aandeel tot 53 procent. Het kopen van extra verlofdagen is veel minder populair met slechts een paar procent en de bekostiging van studie of opleiding wordt nauwelijks als doel gekozen. Wel laat het kopen van extra verlof een duidelijk stijgende trend zien. De andere mogelijkheid, extra bijdrage aan ouderschapsverlof, wordt zo weinig gekozen dat ze niet in de tabel is opgenomen. Bovendien is deze keuzemogelijkheid vanaf 2004 uit de regeling geschrapt. Het Nijmeegse keuzemodel draagt dus niet of nauwelijks bij aan de verbetering van de 'work-life balance'.

*Uit diverse onderzoeken blijkt dat het uitzonderlijk is wanneer meer dan een grote minderheid feitelijk deelneemt in een keuzemodel*

Geconcludeerd kan worden de deelname relatief laag is en dat medewerkers van de RU Nijmegen massaal 'geld voor tijd' kiezen, hetzij als extra salaris, hetzij in de vorm van andere vergoedingen in financiële of materiële vorm (fiets, pc of extra reiskostenvergoeding) en niet of nauwelijks 'tijd voor geld'. Ook binnen andere universiteiten ruilt de grote meerderheid tijd voor geld. Vrije tijd wordt opgeofferd voor extra salaris (Van der Meer & Van Veen, 2006; Hillebrink, 2006). Dat hangt deels samen met de opgebouwde stuwmeren aan verlofdagen die worden verkocht. Wat dit betreft mag de regeling wel als succes gelden: voor zo ver de CAO à la carte is uitgewerkt voor het middelbaar en hoger personeel, dat overwerk niet uitbetaald krijgt en vaak niets heeft aan collectieve arbeidsduurverkorting, wordt hier het alternatief geboden om een overschot aan dagen te verzilveren. Door de eenzijdige keuze van de RU-werknemers is de regeling niet budgettair neutraal.

#### **Case 'Vrije keuze': Transfer Solutions**

Transfer Solutions, gevestigd in Leerdam, is een op Oracle gespecialiseerd IT-bedrijf. Het is opgericht in 1995 en telde per 1 januari 2007 126 werknemers. Deze geven opleidingen en advies, en voeren projecten uit.

Per 1 april 2002 heeft Transfer Solutions een cafetariasysteem ingevoerd. Hieraan ging een uitgebreide voorstudie vooraf in de vorm van een MBA afstudeerscriptie van manager Harm Bodewes (Bodewes, 2001). Er waren diverse aanleidingen voor de invoering. Ten eerste speelde de

arbeidsmarktproblematiek. De arbeidsmarkt was krap en men hoopte een positief effect op zowel het behoud van zittende werknemers als het aantrekken van nieuwe werknemers. Verder was in de voorgaande jaren al geregeld ingegaan op verzoeken van werknemers om af te wijken van de standaard arbeidsvoorwaarden. Met een cafetariasysteem kon dit worden gesystematiseerd, wat bij de werknemers een gevoel van rechtvaardigheid moest bevorderen. Individuele afwijkingen van de standaard kunnen immers als willekeurig worden ervaren; een systeem ondervangt dit. Verder beoogde men, in navolging van Bruel en Colsen (1998), 'gebonden werknemers te boeien'. Tot slotte wilde de onderneming concreet invulling geven aan de uitgedragen bedrijfsfilosofie om goed voor werknemers te zorgen.

Gedurende het vooronderzoek werd een enquête onder de eigen werknemers uitgevoerd. Van de 70 respondenten (respons 92 procent) gaf 80 procent aan interesse te hebben. Gevraagd naar specifieke keuzemogelijkheden zei 44 procent meer verlofdagen te willen kopen, wilde 36 procent de bonus ruilen voor vast salaris en scoorden de opties 'geld in plaats van een (auto) lease-regeling' en 'goedkopere lease-auto voor salaris' 34 procent.

Naast de enquête werd de praktijk van het cafetariasysteem bij drie andere IT-bedrijven (Caesar Groep, Syntegra en ATOS Origin) onderzocht. Daaruit destilleerde Bodewes onder meer de volgende tips:

- begin met een beperkt aantal ruilmogelijkheden;
- onderschat de administratieve afwerking niet: automatiseer zo veel mogelijk en bied slechts één keuzemoment per jaar.

Verder werd gesteld dat cafetariasystemen toen al gemeengoed waren in de IT-sector. Als redenen voor invoering golden werving en behoud van werknemers, en het terugbrengen van ziekteverzuim.

Het ingevoerde systeem kent een beperkt aantal ruilmogelijkheden. Als bronnen zijn opgenomen verlofdagen, en een goedkopere lease-auto, en als doelen verlofdagen, een duurdere lease-auto en kinderopvang. Alle keuzes worden via het salaris verrekend, dat dus impliciet ook zowel bron als doel is. Sinds de invoering is het systeem ongewijzigd gebleven (werknemers hebben ook geen verzoeken tot wijziging gedaan). Overigens hebben voltijders standaard 28 verlofdagen per jaar.

De deelname heeft zich in de loop der tijd als volgt ontwikkeld:

- 2002: 15 van de 91 werknemers (17 %)
- 2003: 17 van de 88 werknemers (19 %)
- 2004: 23 van de 98 werknemers (23 %)
- 2005: 32 van de 103 werknemers (31 %)
- 2006: 51 van de 120 werknemers (43 %)

Doelen	Bronnen			
	Salaris	Dagen	Auto	Totaal
Salaris	-	5 (6)	3 (4)	8 (10)
Dagen	13	-	0	13
Auto	2½ (3)	4	-	6½ (7)
Kinderopvang	6½ (7)	1	0	7½ (8)
Totaal	22 (23)	10 (11)	3 (4)	35 (38)

Tabel 5. Aantallen participanten en gemaakte keuzes bij Transfer Solutions voor het jaar 2005.

Doelen	Bronnen			
	Salaris	Dagen	Auto	Totaal
Salaris	-	2	9	11
Dagen	7½ (9)	-	1	8½ (10)
Auto	20½ (23)	4	-	24½ (27)
Kinderopvang	4 (6)	2	1	7 (9)
Totaal	32 (38)	8	11	51

Tabel 6. Aantallen participanten en gemaakte keuzes bij Transfer Solutions voor het jaar 2006.

In de loop van de tijd is het deelnamepercentage gestegen. In de eerste drie jaren was dit met rond 20 procent nog bescheiden, maar zowel in 2005 als in 2006 steeg het aantal deelnemers met acht procentpunten.

Deelname heeft veel te maken met de aantrekkelijkheid van de aangeboden opties. De verstrekte data laten een gedetailleerde weergave van de in 2005 en 2006 gemaakte keuzes toe (Tabellen 5 en 6). Overigens ruilden de meeste deelnemers één bron tegen één doel. De overigen zetten meerdere bronnen of doelen in; in de tabellen is dit weergegeven met halven. Tussen haakjes staat het totale aantal keuzes.

In 2005 bleek het aankopen van verlofdagen de populairste optie: 13 werknemers kochten dagen van hun salaris. In totaal tien werknemers wilden een hoger salaris, hetzij door verlofdagen te verkopen hetzij door een goedkope lease-auto te rijden. Extra kinderopvang wordt bijna altijd gefinancierd uit salaris. Voor een duurdere lease-auto gebruikten vier deelnemers verlofdagen, terwijl drie werknemers hiervoor een deel van hun salaris inleverden.

Netto werden overigens meer dagen verkocht (57) dan gekocht (40). In 2006 is de situatie drastisch gewijzigd. Opvallend is de sterke groei tussen 2005 en 2006: van 32 naar 51 deelnemers in absolute aantallen, en van 31 naar 43 procent van het personeel. Bij nadere analyse blijkt dat de netto groei van 19 personen bestaat uit 28 nieuwe deelnemers terwijl negen personen zijn 'afgehaakt'. Van de nieuwe deelnemers kozen 17 werknemers voor een duurdere auto, terwijl drie personen voor

*In 2006 is het financieren van een duurdere lease-auto veruit de populairste keuze geworden*

een goedkopere wagen opteerden. De overige opties bleven in absolute aantallen ongeveer even populair, maar 'verloren marktaandeel'. De groei bestaat geheel uit een sterk toegenomen populariteit van de optie 'auto'. Dit zal te maken hebben met een wijziging in een fiscale regeling die per 1 januari 2006 is ingegaan. In de praktijk leidde dit voor veel werknemers met een duurdere lease-auto dan waarop zij eigenlijk recht hadden, tot een lagere aftrekpost 'eigen bijdrage' dan vroeger. Als men de zogenaamde 'overlease' in het cafetariasysteem inbrengt en dus financiert met bruto inkomen, blijft de aftrekpost de facto in stand. Door deze optie te kiezen verhogen de deelnemers dus in feite hun netto besteedbaar inkomen.

Uit tabel 6 blijkt dat in 2006 het financieren van een duurdere lease-auto veruit de meest populaire keuze is geworden. Meestal wordt die betaald uit het salaris, in vier gevallen worden daarvoor verlofdagen ingezet. Elf personen opteerden voor extra salaris, dat op twee gevallen na werd betaald met een goedkopere lease-auto. Verder kochten negen werknemers extra verlofdagen. De overige keuzes worden door minder dan 10 personen gemaakt.

Gezien het werkgelegenheidseffect is de balans van het aan- en verkopen van verlofdagen interessant. 10 werknemers kochten in totaal 36 dagen, terwijl acht personen 38 dagen verkochten. Het netto-effect is dus praktisch nihil. Bij de interpretatie daarvan moet worden bedacht dat de standaard werkweek 40 uur bedraagt en dat de organisaties veel deeltijders heeft, namelijk 44 personen (37%). Van deeltijders is te verwachten dat zij het gewenste aantal dagen werken, en dus nauwelijks interesse hebben in het veranderen van het aantal dagen. Bij een standaard werkweek van 40 uur is van voltijders te verwachten dat zij verlofdagen kopen. Dit spoort echter niet met de praktijk bij Transfer Solutions: zes voltijders en vier deeltijders kochten dagen, terwijl vier voltijders en drie deeltijders verkochten. De omvang van de aanstelling blijkt nauwelijks van belang voor keuzes met verlofdagen. Dit geldt te meer omdat 102 werknemers (de 69 non-participanten en 33 deelnemers) het aantal werkdagen ongewijzigd liet.

Voor de invoering werd benadrukt dat 'de kosten van het gekozen oplossingsalternatief zullen vanzelfsprekend moeten opwegen tegen de baten', en dat de werking periodiek diende te worden geëvalueerd (Bodewes, 2001: 9 & 67): 'meet medewerkertevredenheid, verloop en ziekteverzuim voortdurend'. De vraag of de gestelde doelen zijn behaald, laat zich echter niet gemakkelijk beantwoorden. Het uitruilen gebeurt conform planning budgetneutraal voor Transfer Solutions. De admi-

nistratieve lasten worden geschat op drie mensdagen per jaar. Daarbij moet worden bedacht dat maar één keer per jaar kan worden gekozen. Wat betreft de baten beschikt men over gegevens over verzuim, verloop en medewerkerstevredenheid. De moeilijkheid is echter te bepalen of en zo ja, in welke mate, veranderingen daarin zijn toe te schrijven aan de invoering en het bestaan van een cafetariasysteem dan wel aan andere factoren. Wel lijken de keuzemogelijkheden cruciaal te zijn geweest bij de aanname van enkele nieuwe medewerkers. Verder wordt gesteld dat werknemers de mogelijkheid om te kiezen op prijs stellen, ook als ze niet zelf deelnemen. In conclusie: de eigen aanbeveling om de werking van het systeem periodiek te evalueren is niet systematisch opgevolgd. Dat is ook praktisch onmogelijk omdat de baten maar deels te bepalen zijn en bovendien niet met zekerheid aan het cafetariasysteem zijn toe te schrijven. De jaarlijkse kosten zijn echter gering. Gezien de kosten die in het algemeen met werven, selecteren en opleiden van werknemers gepaard gaan, zal een klein positief effect van het cafetariasysteem op werving en behoud van werknemers al snel opwegen tegen de uitvoeringskosten.

#### Conclusies en aanbevelingen

Uitgaande van heterogene voorkeuren van werknemers leiden keuzemogelijkheden tot hoge deelname en tot differentiatie. Beperkte differentiatie in de feitelijke keuzes en een lage deelname duidt op een kloof tussen voorkeuren en aangeboden keuzemogelijkheden of wijst erop dat de aangeboden keuzes slechts aansluiten bij een deel van het personeel. Bepaalde groepen werknemers hebben de facto of de jure niet de mogelijkheid te kiezen. Salaris, opleidingsniveau en het aantal gewerkte uren spelen hierbij een belangrijke rol. De relatief lage deelname, beduidend lager dan vooraf verwacht, en de feitelijk eenzijdige keuzes voor 'geld voor tijd' die worden gemaakt, wijzen op een geringe effectiviteit en efficiëntie van de huidige opties in de keuze-CAO's. De veronderstelling dat cafetariasystemen werkgevers aantrekkelijker maken voor werknemers, is moeilijk houdbaar. Als reden voor invoering wordt aangedragen dat werknemers het hebben van keuzemogelijkheden waarderen. Gezien het beperkte gebruik mag dit worden betwijfeld. Misschien vinden werkgevers dat ze niet achter kunnen blijven bij hun 'concullega's', of specifiek: speelt een dergelijk imitatie-effect met name onder HRM-ers. De overgang van gestandaardiseerde arbeidsvoorwaarden naar maatwerk betekent niet alleen dat de schaalvoordelen verdwijnen, maar ook toenemende transactiekosten. Door de toenemende diversiteit in arbeidstijden en arbeidsvoorwaarden, die ook nog tegen elkaar kunnen worden uitgeruild, kan een complexe en dus moeilijk te beheersen situatie ontstaan. Waar werkgevers klagen over onnodige administratieve lasten die de overheid veroorzaakt, lijken ze geen oog te hebben voor de sluipende kostenverhoging die ze zelf veroorzaken. De



organisatorische en planningsproblemen zullen aanzienlijk zijn wanneer rekening wordt gehouden met de preferenties van arbeidstijden van werknemers. Afstemming van bedrijfstijden en arbeidstijden wordt complexer en duurder. Meer aandacht is nodig voor organisatorische, communicatieve en logistieke procedures binnen het bedrijf. Ook de werknemers kost het tijd om de keuzes te maken.

De beleidsaanbeveling voor de HR-manager die hieruit volgt is: 'bezint eer ge begint'. Per bedrijf dient het bedrijfseconomische nut van dergelijke modellen kritisch onderzocht te worden in plaats van te veronderstellen dat werknemers dit willen. Iedere casus is uniek en vereist maatwerk. Daarbij is het verstandig kennis te nemen van ervaringen elders, maar men zal die wel naar de eigen situatie moeten vertalen. Daarbij is het zaak te bepalen:

- welke doelen de organisatie met het cafetariasysteem beoogt;
- of de zittende en potentiële werknemers waarde hechten aan keuzemogelijkheden; en
- welke keuzes dienen te worden opgenomen in het keuzemodel.

Wat dit laatste betreft is naast de inhoud, eveneens de vraag naar het aantal keuzes van belang. Werknemers wensen niet per se een rijk palet met keuzemogelijkheden aan arbeidsvoorwaarde. Een CAO à la carte met een beperkt aantal keuzemogelijkheden heeft de grootste kans van slagen. In veel situaties volstaat een pakket met standaardvoorwaarden waaruit beheersbare keuzes kunnen worden gemaakt (Delsen, Benders en Smits, 2006; Oeij et al., 2006). Ook kunnen bepaalde keuzepakketten worden aangeboden die aansluiten bij de preferenties van het zittend en het potentieel personeel.

### Literatuur

- Antonides, G. (1996). *Psychology in Economics and Business. An Introduction to Economic Psychology*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Barringer, M.W. & G.T. Milkovich (1998). A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefits Plans, A Case of Human Resource Innovation. In: *Academy of Management Review*, 23(2), 305-324.
- Benders, J., L. Delsen & J. Smits (2006). Bikes versus lease cars. The adaptation, design, and use of cafeteria systems in the Netherlands. In: *International Journal of Human Resources Management*, 17(6), 1115-1128.
- Bodewes, H.J.E. (2001). *Arbeidsvoorwaarden op maat*. MBA thesis, Business School Nederland.
- Bruel, M. & C. Colsen (1998). *De geluksfabriek; Over binden en boeien van mensen*. Schiedam: Scriptum.

- Brekel, C. van den & K.G. Tijdens (2000). *Keuzemogelijkheden in CAO's*. Amsterdam: Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies.
- Delsen, L. (2001). *Exit Poldermodel? Sociaal-economische Ontwikkelingen in Nederland*. Assen: Van Gorcum.
- Delsen, L., J. Benders & J. Smits (2006). Choices Within Collective Labour Agreements à la Carte in the Netherlands. In: *British Journal of Industrial Relations*, 44(1), 51-72.
- DiMaggio, P.J. & W.W. Powell (1983). The Iron Cage Revisited; Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review*, 48(1), 147-160.
- Henseler, J. (2006). *Das Wechselverhalten von Konsumenten im Strommarkt*. Wiesbaden: DUV.
- Hillebrink, C. (2006). *Flexible benefit plans in Dutch organisations*. Utrecht: Universiteit Utrecht (proefschrift).
- Hillebrink, C., J. Schippers, P. Peters & A. van Doorne-Huiskes (2004). Het gebruik van een meerkeuzesysteem arbeidsvoorwaarden. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 20(1), 47-60.
- Huiskamp, R. (2004). *Employment Relations in Transition. An Introduction in Theory, Trends and Practice*. Utrecht: Lemma.
- Huiskamp, R., J. van Genabeek & C. Wevers (2006). Cao à la carte en levensloop: grenzen aan keuzes. In: *Economisch Statistische Berichten*, 91(4491), 356-359.
- Iyengar, S. S. & M. L. Lepper (2000). When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6): 995-1006.
- Langedijk, M.C. (1998). *Flexibel belonen: de keuze voor arbeidsvoorwaarden op maat*. Assen: Van Gorcum.
- Langedijk, M.C. (1999). À la carte belonen. In: *Gids voor Personeelsmanagement*, 78(11): 26-31.
- Lindenberg, S. (2001a). 'Social rationality versus rational egoism'. In J. Turner (Ed.), *Handbook of Sociological Theory*. (635-668). New York: Kluwer/Plenum.
- Lindenberg, S. (2001b). Intrinsic motivation in a new light. In: *Kyklos*, 54(2-3), 317-342.
- Meer, P. van der & K. van Veen (2006). *Individual Terms of Employment: Symbolic and Real Value of Cafeteria Systems*. Ongepubliceerd paper Faculteit Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen.
- Muconsult (2003). *Arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen op ondernemingsniveau*. Eindrapport AVON Monitor 2002, Werkdocument 277 Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Oeij, P.R.A., A. Goudswaard, K.O. Kraan, A. Nauta & R. Huiskamp (2006). 'One-size-fits-most'. Dialoog en maatwerk in huidige arbeidsrelaties. In: *Tijdschrift voor HRM*, 9(3), 6-30.
- Putten, van I. & H. Thierry (2000). Weinig reden voor beloning à la carte. In: *Gids voor Personeelsmanagement*, 79(11), 57-60.
- Schwartz, B. (2004). *The Paradox of Choice. Why More is Less*. New York: Harper-Collins.

- Shea, J. H. (1981). Caution about cafeteria-style benefit plans. In: *Personnel Journal*, 60(1): 37-39.
- Sloten, G.C. van A. Nauta & P.R.A Oeij (2005). *Arbeidsvoorwaarden en Arbeidsverhoudingen op Ondernemingsniveau*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Tijdens, K. (1998). *Zeggenschap over Arbeidstijden. De Samenhang tussen Bedrijfstijden, Arbeidstijden en Flexibilisering van de Personeelsbezetting*. Amsterdam: Welboom.
- Visser, J. & V. van Rij (1999). *Vakbeweging en Flexibiliteit*. Amsterdam: Welboom.

#### Noten

- 1 Met dank aan Nico Doppen en Hans Janssen (Radboud Universiteit Nijmegen) en Harm Bodewes en Jurgen Duijster (Transfer Solutions).
- 2 De arbeidsmarkten in de Europese Unie worden gekenmerkt door hoge werkloosheid onder laagopgeleiden en een vraagoverschot naar hoogopgeleiden. Deze twee tegenstrijdige trends zijn niet van voorbijgaande aard. Verwacht wordt dat dit in de toekomst alleen maar sterker zal worden: een 'battle for brains'. Twee andere relevante trends zijn de internationalisering van de economie en de demografische ontwikkeling (vergrijzing en ontgroening).