

Introductie	1
Waarom flexibele arbeidsvoorwaarden?	1
Flexibele arbeidsvoorwaarden als belangrijk strategisch doel	2
Medewerkerstevredenheid	
Financiële voordelen	
Mogelijkheden op het gebied van HR	
Uitdagingen	3
Kosten	
Administratie	
Return on investment	
Draagvlak	
Wat kunnen werknemers verwachten?	4
Uitdagingen	
Ervaringen medewerkers	
De toekomst van flexibele arbeidsvoorwaarden	5
Conclusie	6

Introductie

De arbeidsmarkt verandert. Een carrière verloopt niet meer jarenlang bij hetzelfde bedrijf, werktijden wijken steeds meer af van de 9-tot-5 standaard en ook arbeidsvoorwaarden worden uitgebreider en diverser. Omdat werknemers onderling sterk verschillen in leeftijd, carrièrefase en levensstijl, zijn ook hun individuele behoeften anders. Daarbij neemt de concurrentie bij bedrijven onderling om de beste werknemers aan te trekken en te behouden toe. Steeds meer werkgevers kiezen daarom voor individuele arbeidsvoorwaarden.

Flexibele arbeidsvoorwaarden zorgen er enerzijds voor dat de steeds diverser wordende groep werknemers voorwaarden geniet die bij hen past. Daarnaast is een 'cao à la carte' dé manier om voor te blijven op de concurrentie als het gaat om het behouden en aantrekken van werknemers.

Er komt echter nogal wat kijken bij het overstappen op arbeidsvoorwaarden op maat. Het is dan ook begrijpelijk dat het overstappen op flexibele arbeidsvoorwaarden vragen oproept. In deze whitepaper daarom meer over zowel de voordelen als de uitdagingen van flexibele arbeidsvoorwaarden.

Zijn flexibele arbeidsvoorwaarden geschikt voor mijn organisatie?

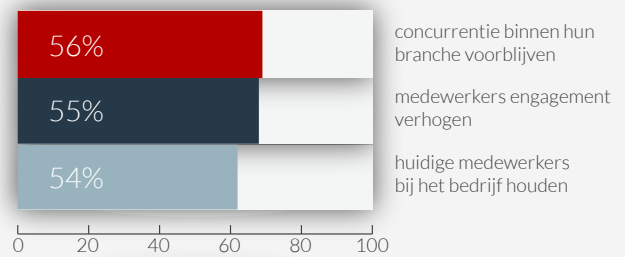
Waarom flexibele arbeidsvoorwaarden?

De voornaamste redenen om flexibele arbeidsvoorwaarden te introduceren verschillen per bedrijf. Consultancybedrijf Mercer vroeg bijna 700 bedrijven in binnen- en buitenland naar hun motivatie om over te stappen op een cao à la carte.

- 56% gaf aan de concurrentie binnen hun branche voor te willen blijven;
- 55% gaf aan werknemers engagement te willen verhogen;
- 54% antwoordde huidige werknemers bij het bedrijf te willen behouden.

Ook Towers Watson deed onderzoek onder 320 Amerikaanse werkgevers. 83% van de bedrijven wilde hun huidige arbeidsvoorwaarden verrijken door gepersonaliseerde voorwaarden aan te bieden. 74% bood flexibele benefits aan bovenop het bestaande pakket.

Andere veelgenoemde antwoorden waren het tegemoetkomen aan de verschillende behoeftes van werknemers, het aantrekken van nieuwe werknemers en het benadrukken van de waarde en het belang voor werknemers van flexibele arbeidsvoorwaarden.



Reden invoer flex benefits

Wat zijn de voordelen van flexibele arbeidsvoorwaarden?

Flexibele arbeidsvoorwaarden als belangrijk strategisch doel

In het verleden maakten voorwaarden geen deel uit van de positionering van een bedrijf of de strategische route die was gekozen. Ze werden dan ook weinig tot niet aan werknemers gecommuniceerd. Steeds meer bedrijven ondervinden echter de kracht van flexibel belonen.

Medewerkerstevredenheid

De werkgever doet met flexibele arbeidsvoorwaarden meer recht aan de individuele situatie van werknemers die een duidelijke balans zoeken tussen werk en privé. Belangrijke voordelen zijn een **lager personeelsverloop** en **hogere productiviteit**. Medewerkers zijn eerder gemotiveerd andere rollen binnen de organisatie aan te gaan en blijven duurzaam inzetbaar.

Financiële voordelen

Aan de uitruil van voorwaarden kleven diverse fiscale voordelen. Flexibele arbeidsvoorwaarden hebben bijna altijd als doel om belast loon om te zetten naar onbelast loon. Dat levert een win-win situatie op voor werkgever en werknemer. De werknemer betaalt minder loonbelasting en de werkgever betaalt minder zorgverzekeringspremies en sociale premies. Binnen de nieuwe werkkostenregeling zijn werkgevers en werknemers nu vrij om zelf initiatieven te nemen. Door de cao a la carte te digitaliseren en werknemers zelf in staat te zetten om hun pakket samen te stellen, houden verantwoordelijke HR-managers meer tijd over voor andere zaken.

Onderdeel van HR-strategie

Een werkgever die keuzevrijheid biedt, maakt zich aantrekkelijk op de arbeidsmarkt en is beter in staat om talent aan zich te binden. Werkgevers in Nederland moeten de arbeidsvoorwaarden aan de individuele wensen en omstandigheden van werknemers aanpassen, willen ze op de arbeidsmarkt een rol van betekenis blijven spelen om **talent te behouden en nieuwe talenten te werven**.

Is de implementatie van flexibele benefits niet heel duur?

En hoe krijg ik het management aan boord?

Uitdagingen

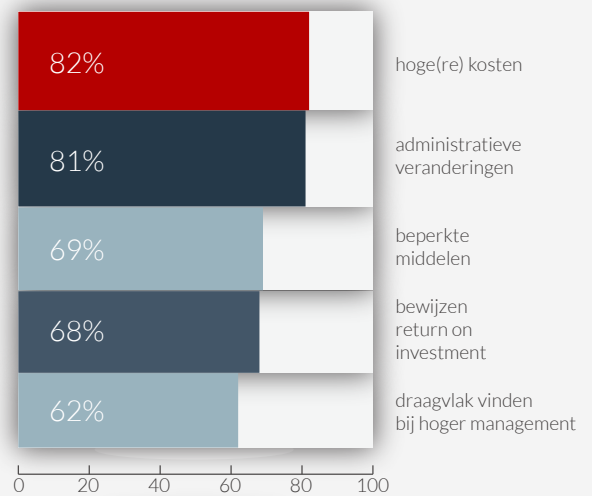
Als bedrijf is het invoeren van dergelijke benefits natuurlijk een behoorlijke stap. De uitdagingen waar een bedrijf voor komt te staan wanneer ze een programma introduceren zijn door Mercer onderzocht:

- 82% geeft hoge(re) kosten als de grootste uitdaging;
- 81% zegt op te zien tegen administratieve veranderingen;
- 69% gaf beperkte middelen als belangrijke reden aan;
- 68% had moeite met bewijzen dat er return on investment plaats ging vinden;
- 62% had moeite met draagvlak vinden bij hoger management.

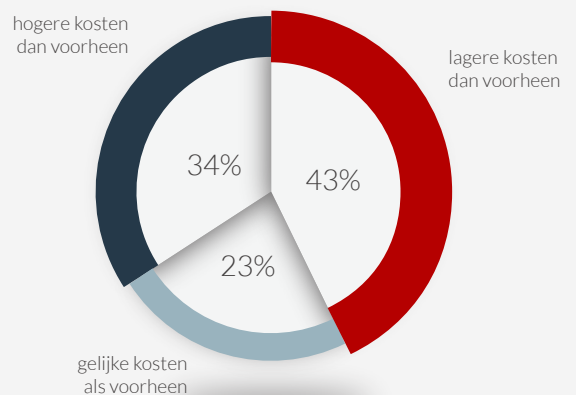
Kosten

Wanneer de keuze voor flexibele arbeidsvoorwaarden is gemaakt komt daar ook een stukje verantwoordelijkheid bij kijken. De werknemer moet zich namelijk zelf verdiepen in de mogelijkheden en de gevolgen van hun keuzes. Als werknemers meer zelf regelen bespaart het de werkgever tijd, en daarmee kosten.

Mercer ondervroeg bedrijven die de stap namen naar flexibele arbeidsvoorwaarden over de financiële gevolgen. **Maar liefst 43% gaf aan dat het bedrijf lagere kosten maakte dan voorheen met flexibele arbeidsvoorwaarden.** Voor 23% bleven de kosten grotendeels gelijk en slechts 34% maakte hogere kosten dan voorheen.



Grootste uitdagingen bij invoer flex benefits



Kosten na invoer flex benefits



Administratie

De administratie van flexibele voorwaarden hoeft geen probleem te zijn wanneer de nieuwe routines en processen op zo'n manier op het bedrijf worden toegespitst, dat ze moeiteloos geïntegreerd kunnen worden. Daar de administratieve werkzaamheden zo laag mogelijk gehouden dienen te worden, is een digitaal systeem de beste optie.

Outsourcing

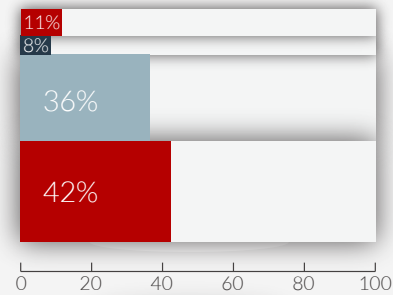
Een cao à la carte is op veel manieren in een bedrijf door te voeren. Uiteraard is het mogelijk alles in eigen beheer te doen (bedenken, digitale tools ontwikkelen en invoeren, onderhoud, etc.) Maar bedrijven kunnen er ook voor kiezen om (een deel van) dit proces uit te besteden. Dit zogenaemde 'outsourcen' gebeurt steeds meer. In 2011 deed 15% van de ondervraagde bedrijven het aanbieden en beheren van flexibele arbeidsvoorwaarden voornamelijk in-house, in 2013 is dat nog slechts 8%. **36% van de bedrijven besteedde het hele proces uit, maar bleef wel verantwoordelijk voor de grootste beslissingen.** In 2013 steeg dat percentage naar 42%.

Return on investment

Veel bedrijven maakten van flexibele arbeidsvoorwaarden een strategisch speerpunt en integreerden het in de doelstellingen van het bedrijf als geheel. Dit zorgde voor het behoud van huidige- en het aantrekken van nieuwe werknemers. Ook het aanpassen van interne en externe interfaces die passen bij het bedrijf bleek te helpen. Ook ondervonden zij bijvoorbeeld voordeel door de verspreiding van het opnemen van vakantiedagen. Het eenvoudig inwisselen van vakantiedagen voor andere benefits voorkwam 'ophoping'.

Draagvlak

Uiteraard is het belangrijk bij het invoeren van flexibele benefits dat hoger management ook overtuigd is van de baten voor het bedrijf. Door een goed onderbouwde case te maken van de voordelen van flexibele arbeidsvoorwaarden, zowel voor de werknemer als de werkgever, zijn HR-managers in staat steun en draagvlak te verwerven. Uiteraard kan een professionele partij, gespecialiseerd in deze materie, uitstekend helpen om deze voordelen te kristalliseren.



voornamelijk in-house 2011
voornamelijk in-house 2013

uitbesteed, maar beslissingsverantwoordelijk 2011

uitbesteed, maar beslissingsverantwoordelijk 2013

Outsourcing flex benefits

Gaan mijn werknemers er eigenlijk wel op vooruit?

Wat kunnen werknemers verwachten?

Hoewel er veel voordelen voor een bedrijf te noemen zijn, draait het bij flexibele arbeidsvoorwaarden uiteindelijk om de werknemers. Zij verschillen ieder in leeftijd, carrièrefase en levensstijl. Een standaard arbeidsvoorwaardenpakket is dan ook niet meer van deze tijd. Zij willen in toenemende mate zelf bepalen hoe hun carrière verloopt, waar en wanneer ze werken en hun eigen invulling geven aan arbeidsvoorwaarden. Zij moeten er beter van worden, vrijheid en voordeel ervaren.

Uitdagingen

Een risico tijdens de implementatie kan zijn dat werknemers de voorwaarden als ingewikkeld ervaren. Er zijn zoveel keuzes te maken, hoe weet een werknemer waar hij of zij goed aan doet? Daarnaast kan het zo zijn dat er soms ondoordachte keuzes gemaakt worden. Hoe behoudt een werknemers zicht op de impact van zijn keuzes?



Het is daarom van groot belang dat werknemers gemakkelijk inzicht hebben in de consequenties van hun keuzes. Wat betekent het voor hun salaris als zij gaan sparen voor vakantiedagen of een aanvullend pensioen?

Het inzichtelijk maken van de consequenties van bepaalde keuzes is dan ook van groot belang. Werknemers moeten eenvoudig kunnen zien van welke voorwaarden ze kunnen genieten, welke keuzes ze kunnen maken en welke invloed dat heeft op hun salaris.

Ervaringen medewerkers

Natuurlijk kan in theorie de invoering van flexibele benefits positief uitpakken, maar pakt het in de praktijk net zo positief uit? Uit onderzoek van Mercer over werknemerstevredenheid na invoering van een cao a la carte bleek dat slechts 2% van de West-Europeanen een negatieve ervaring had. **Maar liefst 46% is meer positief dan negatief en 29% is uitgesproken positief.**

De toekomst van flexibele arbeidsvoorwaarden

PwC deed onderzoek onder de zogeheten 'millennials', geboren tussen 1980 en 2000. Zij hechten meer waarde aan een goede werk-privé balans dan aan salaris. Volgens het onderzoek zal er straks sprake zijn van een 'kopersmarkt': de werknemer bepaalt wie zijn werkgever is, en niet andersom. Bedrijven die nu op het verlangen naar autonomie inspelen en hun arbeidsvoorwaarden toespitsen op de individuele werknemer, nemen een voorsprong en worden voor millennials een aantrekkelijke organisatie.

Uit het onderzoek van Towers Watson kwam de voorspelling dat er in 2013 21% van alle ondervraagde bedrijven flexibele arbeidsvoorwaarden aanbieden. In 2018 zou dat met een stijging van 27% bijna de helft van alle bedrijven omvatten.

Conclusie

Steeds meer bedrijven bieden flexibele arbeidsvoorwaarden aan om de werknemer tegemoet te komen en een sterke strategische positie van het bedrijf te bewerkstelligen.

De voornaamste voordelen van flexibele voorwaarden zijn:

- tegemoetkomen aan de diverse wensen van werknemers
 - het in toom houden van het duurder worden van arbeidsvoorwaarden in de toekomst
 - het beter begrijpen van werknemers
 - behouden en aantrekken van werknemers
- De populariteit van flexibele benefits blijft stijgen.
 - De belangrijkste redenen om een cao à la carte te implementeren is het behouden en aantrekken van werknemers.
 - De bijkomende kosten worden genoemd als de grootste uitdaging bij flexibele arbeidsvoorwaarden, maar dit hangt af van welke beslissingen een bedrijf maakt. De voorwaarden kunnen namelijk zelfs tegen lagere kosten geïmplementeerd worden.
 - West-Europese werknemers zijn positief over flexibele arbeidsvoorwaarden.
 - 42% van de bedrijven outsourcen het volledige proces van flexibele arbeidsvoorwaarden.

Meer informatie

Wilt u meer weten over het invoeren en beheren van flexibele arbeidsvoorwaarden? Neem gerust contact op met Pointlogic HR voor een vrijblijvend gesprek. We zijn bereikbaar via +31 10281 60 60 of per [e-mail](#).

Bronvermelding

[Towers Watson](#)

[Mercer](#)

[PwC](#)