

Korter werken of investeren in de levensloop

Op de arbeidsmarkt verschuift baanzekerheid naar werkzekerheid. Werknemers moeten investeren in hun inzetbaarheid op de arbeidsmarkt tijdens de levensloop. Het blijkt dat primaire arbeidsvoorwaarden vele malen belangrijker zijn dan moderne employability-arbeidsvoorwaarden.

Er komen steeds meer keuzes in arbeidsvoorwaarden. De populairste keuze in CAO à la carte sinds de introductie in de jaren negentig is het inleveren van salaris voor extra verlofdagen (Huiskamp *et al.*, 2006; Hillebrink, 2006). Het is een eenvoudige uitruil van loon en werktijd op de korte termijn: volgend jaar wat minder verdienen en wat meer vrije tijd. De vraag is of werknemers ook opteren voor langetermijndoelen die minder eenvoudig te herleiden zijn tot geld en meer door onzekerheid zijn omringd. Denk aan het sparen voor zorgverlof, het investeren in een opleiding die zich pas later terugvertaalt in een andere of betere baan, of het inhuren van een loopbaancoach voor loopbaanoriëntatie: arbeidsvoorwaarden die van belang zijn voor de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt tijdens de levensloop. Daarnaast is de vraag hoe de leidinggevende denkt over de voorkeuren van zijn medewerker. Kan hij zich daarin vinden?

Experiment met koppels

Er is gekozen voor een experiment met de vignettenbenadering (Huiskamp *et al.*, 2008). Dit is een methode waarbij de respondenten in de vragenlijst combinaties van arbeidsvoorwaarden krijgen voorgelegd. Het gaat hier om integrale en complexe afwegingen in het arbeidsvoorwaardenpakket tussen het netto loon, de lengte van de werkweek, het aantal verlofdagen, sparen voor toekomstig verlof zoals ouderschapsverlof, zorgverlof, educatief verlof, langdurig verlof of vervroegd met pensioen en een bijdrage van de werkgever aan opleiding of een loopbaancoach. Op deze manier worden samenhangende alternatieven vrij compact voorgelegd. Deze opzet benadert de werkelijke invulling van het arbeidsvoorwaardenpakket beter, dan wanneer respondenten per afzonderlijk onderdeel van het pakket hun voor- of afkeur uitspreken. Een verbetering van alle arbeidsvoorwaarden tegelijk is echter niet realistisch, denk bijvoorbeeld aan minder werken en meer verdienen. De monetaire waarde van het arbeidsvoorwaardenpakket blijft gelijk.

De onderzoekspopulatie bedraagt 353 koppels van medewerkers en hun directleidinggevenden uit 2007 in een vijftal bedrijfstakken: maakindustrie,

zorgsector, zakelijke dienstverlening, (semi)overheid en overige. Bedrijven met minder dan vijftig werknemers maakten geen deel uit van de onderzoekspopulatie. De werknemer en leidinggevende werden op de hoogte gesteld van het feit dat zij aan elkaar gekoppeld waren en deelnamen aan het onderzoek.

De medewerker geeft de aantrekkelijkheid van een arbeidsvoorwaardenpakket aan en zijn bereidheid het huidige pakket in te ruilen voor een nieuwe. Er zijn vier sets van determinerende variabelen: naast persoonskenmerken en baankenmerken wordt aandacht besteed aan kenmerken van keuzegedrag en kenmerken van de relatie met de leidinggevende. De leidinggevende krijgt dezelfde keuzes voorgelegd als de medewerker. Het gaat bij de leidinggevende dus niet om zijn eigen arbeidsvoorwaarden, maar om de mate waarin hij instemt met de veranderende voorkeuren van de werknemer.

De inhoud van arbeidsvoorwaardenpakketten

Een specifieke combinatie van arbeidsvoorwaarden vormt een arbeidsvoorwaardenpakket ofwel een vignet. Tabel 1 geeft de aannamen per arbeidsvoorwaarde weer. De arbeidsvoorwaarden variëren trapsgewijs in vaste stappen tussen een maximum en een minimum.

De aanpassing van het aantal arbeidsuren per week per vignet is een random trekking (uit -4, -2, 0, +2, +4 uren) met een 36-urige werkweek als uitgangspunt. De twee mogelijke uiterste werkweeken zijn 32 uur of 40 uur. Voor de verlofdagen zijn eveneens random trekkingen gebruikt (uit -10, -5, 0, +5, +10 dagen per jaar). Je kunt niet negatief sparen voor verlof, dus daar zijn de mogelijkheden beperkt (0, +5, +10). Bovendien geldt een maximum van

Kader 1

Voorbeeld vignet

Uw netto loon bedraagt per maand 180 euro meer dan nu.

U werkt per week vier uur meer.

U heeft per jaar tien vakantiedagen minder.

U spaart per jaar vijf dagen voor langdurig verlof, tien dagen voor educatief verlof.

U krijgt vijftig procent van 1.000 euro opleidingskosten op jaarbasis vergoed.

Bron: Huiskamp *et al.*, 2008

RIEN HUISKAMP, DAAN
OOMS EN TANJA DE
JONG

Onderzoekers bij TNO
Kwaliteit van Leven/Arbeid

twee van de vijf typen verlofsparen tegelijkertijd. Voor de bijdrage van de werkgever voor opleiding en loopbaanoriëntatie is het uitgangspunt een bedrag per jaar van duizend euro voor een opleiding en tweeduizend euro voor een loopbaancoach. Ook hier is de trekking voorwaardelijk: vignetten met zowel een vergoeding van opleidingskosten als een vergoeding voor een loopbaancoach zijn uitgesloten. Het programma genereert dus per vignet een van de drie opties: geen vergoeding, vergoeding voor opleidingskosten of vergoeding voor een loopbaancoach. In de laatste twee gevallen wordt het deel van de vergoeding random getrokken uit de mogelijkheden 25 procent, 50 procent, 75 procent en 100 procent. Het netto salaris wordt per pakket achteraf bepaald. Eerst worden de aanpassing arbeidsduur, het aantal verlofdagen en dergelijke gegenereerd. Als het pakket is samengesteld, wordt de waarde vastgesteld; dit gebeurt per pakket. Aanpassing in de arbeidsduur, verlofdagen en sparen voor verlof kan worden omgezet in aantallen uren per maand. Door een aanname met betrekking tot het bruto uurloon te doen van stappen van twintig euro is de totale waarde van al deze arbeidsvoorwaarden per maand door uren maal uurloon te berekenen. Deze berekening levert een bruto bedrag op. Aangenomen is dat het nettoloon zeventig procent van het brutoloon is.

De samenstelling van arbeidsvoorwaardenpakketten

Voorafgaand aan de uiteindelijke selectie van de pakketten is een groot aantal pakketten gegenereerd in een Excel-programma. Uit deze grote verzameling zijn tien vergelijkbare sets van tien pakketten samengesteld. Hiermee wordt bedoeld dat bijvoorbeeld iedere set één pakket bevat met veel extra salaris en één met juist veel inlevering. In het onderzoek kreeg iedere medewerker een set van tien pakketten voorgelegd. Het voorbeeldpakket in kader 1 is er een met veel extra salaris, sparen voor verlof en een vergoeding voor een opleiding, maar daar staan veel meer arbeidsuren tegenover.

De leidinggevende van de medewerker kreeg dezelfde arbeidsvoorwaardenpakketten in iets andere bewoordingen voorgelegd, maar met dezelfde waarden. Ze kregen expliciet voorgerekend wat de keuzes van de medewerker voor meer of minder uren per week en voor meer of minder verlofdagen per jaar betekenen voor het aantal werkzame uren: zijn er meer of minder inzetbare uren.

Analyse

In tabel 2 staan de voorkeuren van werknemers uitgesplitst naar persoons- en baankenmerken en de mate waarin ze bereid zijn het huidige pakket in te ruilen voor een nieuw pakket. In tabel 3 staat de uitsplitsing naar kenmerken van keuzegedrag en relatie met de leidinggevende. Het grote aantal determinerende variabelen plus de antwoordmogelijkheden, het grote aantal arbeidsvoorwaarden waaruit potentieel gekozen kan worden en de vraag naar zowel

Tabel 1

Samenstelling arbeidsvoorwaardenpakketten.

Arbeidsvoorwaarden	Maximaal meer	Maximaal minder	In stappen van
Netto salaris	+ 240 euro	- 240 euro	20 euro
Arbeidsuren per week	+ 4 uur	- 4 uur	2 uur
Verlofdagen per jaar	+ 10 dagen	- 10 dagen	5 dagen
Sparen voor 5 typen verlof:	+ 10 dagen verlof voor een type verlof of + 5 dagen voor elk van twee typen verlof (2x5=10)	n.v.t.	5 dagen
Ouderschapsverlof			
Vervroegd pension			
Zorgverlof			
Langdurig verlof			
Educatief verlof			
Bijdrage werkgever opleiding/loopbaanoriëntatie	100% van 1.000 euro opleidingskosten op jaarbasis 100% van de kosten van een loopbaancoach op jaarbasis	n.v.t.	25%

Bron: Huiskamp et al., 2008

de waardering voor een pakket als de bereidheid het huidige pakket in te ruilen leiden tot een zeer omvangrijke tabel. Daarop is besloten alleen arbeidsvoorwaarden in tabellen 2 en 3 op te nemen met significante relaties, zoals bij loon, werktijd en vakantie, en de overige paar zoals bij sparen voor verlof en opleiding en loopbaan verderop in de tekst te beschrijven. Sparen voor verlof en opleiding en loopbaan zijn dus wel integraal onderdeel van de analyse, maar niet in de tabellen 2 en 3 weergegeven.

De interpretatie van de parameters voor waardering van pakketten is lineair. Een verandering in een arbeidsvoorwaarde maal de parameter in de tabel is de verandering in waardering. Loon, bijvoorbeeld, varieert in de pakketten tussen -240 euro en 240 euro. Voor de gemiddelde werknemer resulteert dit in een effect op de waardering van een pakket tussen de -240 maal 0,0090 en 240 maal 0,0090, dus tussen -2,16 en 2,16. De interpretatie van de parameters voor de kans op de bereidheid de arbeidsvoorwaarden in te ruilen voor het fictieve pakket is minder eenvoudig. Het logistische model hiervoor is niet lineair. Een absoluut hogere waarde geeft een veel groter effect weer.

Loon, werkweek en vakantie

Zoals verwacht hebben bijna alle werknemers een sterk positieve waardering voor een toename van loon en zijn ze bereid hun huidige pakket in te ruilen voor een pakket met een hoger loon. Opvallend is de sterke negatieve waardering voor meer uren per week voor bijna alle subgroepen werknemers. Dit resultaat kan ook omgedraaid worden in de zin dat werknemers er blijkbaar een verslechtering van andere arbeidsvoorwaarden voor overhebben om minder te hoeven werken. Dit blijkt uit de lagere kans op instemmen met een pakket wanneer verhoging van het aantal uren per week er onderdeel van uitmaakt. De grootste weerstand tegen een langere werkweek is te vinden onder werknemers met alleen basis-onderwijs. Bij werknemers met een vmbo- of mbo-opleiding daarentegen wordt de kans op het instemmen met een pakket niet beïnvloed door de voorgestelde verandering van de werkweek. De werknemers met vmbo of mbo staan hiermee open voor meer werken in ruil voor verbetering van andere arbeidsvoorwaarden. Het is echter niet zo dat ze alle verbeteringen van arbeidsvoorwaarden accepteren. In dat geval zou het effect van een langere werkweek op de instemming positief geweest zijn. Dit gedrag weerspiegelt dat werknemers met vmbo of mbo de lengte van de werkweek niet positief of negatief waarderen. Hetzelfde patroon is terug te vinden bij werknemers van 31 tot en met 45 jaar zonder kinderen en bij werknemers met een tijdelijk contract. Ten slotte waarderen alle subgroepen werknemers een toename in het aantal vakantiedagen. De bereidheid tot inruilen ligt volledig in het verlengde van de voorkeur.

Tabel 2

Waardering en inruilen door werknemers van arbeidsvoorwaarden naar persoons- en baankenmerken.

Arbeitsvoorwaarde Variatie in pakketten (in stappen van)	Loon -240 - 240 Euro (20 Euro)		Werkweek -4 - 4 uren (2 uren)		Vakantie -10 - 10 dagen (5 dagen)	
	Waarde- ring ³	Kans bereid te ruilen ³	Waarde- ring ³	Kans bereid te ruilen ³	Waarde- ring ³	Kans bereid te ruilen ³
Gemiddeld	0,0090	0,017	-0,19	-0,51	0,13	0,24
Persoonskenmerken						
Sekse						
Man	0,0084	0,017	-0,16	-0,49 ²	0,13	0,23
Vrouw	0,0099	0,018	-0,24 ²	-0,61 ²	0,14	0,25
Levensfase						
Jonger dan 31 jr	0,0119	0,022	-0,26 ¹	-0,71 ¹	0,15	0,27
31 t/m 45	0,0067	-	-	-	0,15	0,19
zonder kinderen						
31 t/m 45	0,0078	0,022	-	-0,76 ²	0,12	0,29
met kinderen						
46 of ouder zonder kinderen	0,0095	0,019 ²	-0,32 ²	-	0,13	0,21
46 of ouder met kinderen	0,0100	0,024	-0,22 ¹	-0,87 ¹	0,13	0,28
Opleiding						
Basisonderwijs	0,0173	0,036	-0,60	-1,55	0,17	0,41
Vmbo/mbo	0,0085	0,014	-	-	0,12	0,19
Havo/vwo/hbo/wo	0,0081	0,018	-0,18 ²	-0,64 ²	0,14	0,26
Kenmerken baan						
Contractvorm						
Vast	0,0100	0,022	-0,26	-0,80	0,14	0,28
Tijdelijk	0,0084	-	-	-	0,14	0,16
Autonomie in werk						
Hoog	0,0106	0,026	-0,28	-0,94	0,15	0,32
Laag	0,0090	0,016	-0,19 ²	-0,44 ¹	0,13	0,22

¹ Significant op tienprocent-niveau; ² significant op vijfprocent-niveau; ³ significant op éénprocent-niveau.

Tabel 3

Waardering en inruilen door werknemers van arbeidsvoorwaarden naar kenmerken keuzegedrag en relatie leidinggevende.

Arbeitsvoorwaarde	Loon		Werkweek		Vakantie	
	Waarde- ring ³	Kans bereid te ruilen ³	Waarde- ring ³	Kans bereid te ruilen ³	Waarde- ring ³	Kans bereid te ruilen ³
Gemiddeld	0,0090	0,017	-0,19	-0,51	0,13	0,24
Kenmerken keuzegedrag						
Zelfvertrouwen in keuzes maken						
Hoog	0,0103	0,019	-0,23	-0,58	0,14	0,25
Laag	0,0071	0,013 ²	-	-0,39	0,13	0,21
Affiniteit met keuzes maken						
Geen	0,0083	0,014	-	-	0,11	0,19
Een beetje	0,0093	0,014 ¹	-	-	0,15	0,21
In beperkte mate	0,0082	0,024	-	-1,02 ²	0,15	0,33
In sterke mate	0,0112	0,023	-0,38	-0,88 ²	0,16	0,30
Kenmerken relatie leidinggevende						
Transformatief leiderschap						
Hoog	0,0088	0,021	-0,21	-0,82	0,13	0,29
Laag	0,0095	0,013	-0,17 ¹	-	0,14	0,19
Vertrouwen in leidinggevende						
Hoog	0,0089	0,022	-0,17	-0,74	0,12	0,27
Laag	0,0099	0,017	-0,27	-0,58	0,15	0,26

¹ Significant op tienprocent-niveau; ² significant op vijfprocent-niveau; ³ significant op éénprocent-niveau.

In een beperkt aantal gevallen is er geen waardering voor een arbeidsvoorwaarde en geen bereidheid om te ruilen of liggen waardering en inruilen niet in elkaars verlengde. Kenmerken als een laag zelfvertrouwen in, en geen of weinig affiniteit met, keuzes maken, een lage dunk van de leidinggevende of een tijdelijk contract spelen hier een belangrijke rol. Werknemers met deze kenmerken hebben geen behoefte aan keuzemogelijkheden of durven geen keuzes te maken. Ze kiezen ervoor om te houden wat ze hebben.

Sparen voor verlof of opleiding

Er zijn weinig significante relaties bij sparen voor de diverse vormen van toekomstig verlof. De gemiddelde werknemer heeft nagenoeg geen voorkeur voor deze levensloopachtige arbeidsvoorwaarden en is niet bereid zijn huidige pakket in te ruilen voor een pakket waarin dergelijke arbeidsvoorwaarden een rol spelen. Er zijn uitzonderingen. Jongeren onder de 31 jaar willen wel inleveren voor een pakket met ouderschapsverlof. Werknemers met een hogere opleiding, affiniteit tot keuzes maken, een vast contract, hoge autonomie in het werk, een hoge waardering voor leiderschapskwaliteiten en een hoge mate van vertrouwen in de leidinggevende hebben iets over voor een pakket met sparen voor langdurig verlof en vervroegd pensioen. Een negatief effect treedt op bij zorgverlof en educatief verlof. Vrouwelijke werknemers, werknemers van 31 tot en met 45 jaar zonder kinderen, werknemers met een lage opleiding en werknemers met een tijdelijk contract voelen er niets voor om te sparen voor zorgverlof door loon in te leveren of meer uren te werken. Wat opvalt is de rol die de waardering voor de stijl van leidinggeven en het vertrouwen in de leidinggevende speelt. Zo voelen werknemers met een lage waardering voor de stijl van leidinggeven minder voor pakketten met educatief verlof. Werknemers met een hoge waardering voor de stijl van leidinggeven en werknemers met veel vertrouwen in de leidinggevende durven het wel aan zich te committeren aan arbeidsvoorwaardenpakketten waarin voor de lange termijn gespaard wordt. Daaronder vallen wel vervroegd pensioen en langdurig verlof, maar niet educatief verlof. Een tegemoetkoming van de werkgever in opleidingskosten of de kosten van een loopbaancoach heeft voor de gemiddelde werknemer geen invloed op de waardering van een arbeidsvoorwaardenpakket: ze beïnvloeden de kans op het inruilen van het pakket van geen enkele groep werknemers. Ook bij de uitsplitsing naar verschillende kenmerken blijkt dat er nauwelijks een significante waardering voor deze twee arbeidsvoorwaarden is. Alleen een tegemoetkoming in de opleidingskosten krijgt van werknemers jonger dan 31 jaar een positieve waardering. Mensen met geen enkele affiniteit met het maken van keuzes hebben een negatieve waardering voor een gedeeltelijke of gehele vergoeding van een loopbaancoach.

Tabel 4

Instemming leidinggevende met voorkeuren medewerkers.

Arbeidsvoorwaarde	Loon	Werkweek	Vakantie
Gemiddeld	0,0022 ¹	0,16 ²	-0,01
Vertrouwen in medewerker			
Hoog	0,0025 ¹	0,14 ¹	-0,01
Laag	0,0010	0,23 ²	-0,00
Speelruimte leidinggevende			
Laag	0,0016	0,16 ¹	-0,00
Hoog	0,0029 ¹	0,17 ¹	-0,01

¹ Significant op vijfprocent-niveau; ² significant op éénprocent-niveau.

Instemming leidinggevenden

Bij de leidinggevende zijn er twee determinerende variabelen: het vertrouwen in de medewerker en de speelruimte van de leidinggevende in de organisatie. De speelruimte wordt bepaald door factoren als de personele bezetting van een team, werken onder hoge tijdsdruk of de mate waarin elk jaar targets van het team worden opgeschroefd.

De gemiddelde leidinggevende staat positief tegenover een pakket met een hoger loon, neutraal tegenover meer vakantie en positief tegenover een langere werkweek. Dat medewerkers een grote waarde hechten aan meer loon is geen verrassing. Men zou in eerste instantie kunnen verwachten dat leidinggevenden juist een grote waarde hechten aan minder loon. Toch blijkt dat leidinggevenden ook eerder instemmen met meer loon. Daar staat tegenover dat ze wel een grote voorkeur hebben voor een langere werkweek.

Uitgesplitst naar kenmerken is de leidinggevende bereid in te stemmen met een arbeidsvoorwaardenpakket met een hoger loon als hij veel vertrouwen heeft in de medewerker en veel speelruimte heeft in de organisatie (tabel 4). Een hoog vertrouwen gaat waarschijnlijk samen met de verwachting dat een pakket met een hoger loon leidt tot een hogere inzet van de medewerker. Als de speelruimte van de leidinggevende laag is, ziet hij geen mogelijkheid om in te stemmen met pakketten met een hoger loon. Een arbeidsvoorwaardenpakket met meer uren per werkweek leidt tot een grotere mate van instemming door de leidinggevende. Bij werknemers in wie de leidinggevende een laag vertrouwen heeft, is dit meer het geval dan bij medewerkers in wie het vertrouwen hoog is.

Wat betreft de andere arbeidsvoorwaarden heeft alleen het sparen voor educatief verlof van de werknemer invloed op de kans dat de leidinggevende met een pakket instemt. Dit effect is echter negatief. Bij de uitsplitsing blijkt verder dat bij educatief verlof de kans op instemming met een pakket kleiner is wanneer het vertrouwen van de leidinggevende in de medewerker laag is. Daarnaast hebben leidinggevenden met een lage speelruimte een negatieve waardering voor educatief verlof van de medewerker. De leidinggevende heeft bij medewerkers in wie hij weinig vertrouwen heeft, niet veel fiducia in het effect van scholing. De leidinggevende met een beperkte speel-

ruimte ziet weinig mogelijkheden om educatief verlof toe te kennen: hij heeft alle handen nodig voor het uitvoeren van de taak van zijn team.

De onderzoeksresultaten over de instemming met arbeidsvoorwaardenpakketten door leidinggevenden krijgen extra zeggingskracht als deze worden gekoppeld aan de pakketten waarvoor de medewerker bereid is zijn huidige pakket in te ruilen. Het blijkt dat leidinggevenden neutraal staan tegenover deze nieuwe pakketten. Dit geldt voor alle arbeidsvoorwaarden.

Conclusie

Een veel besproken ontwikkeling op de arbeidsmarkt is de verschuiving van baan zekerheid (baan voor het leven) naar werk zekerheid. Werknemers moeten zelf investeren in de lange termijn, in hun inzetbaarheid op de arbeidsmarkt tijdens de levensloop. Uit dit onderzoek blijkt echter dat de klassieke, primaire arbeidsvoorwaarden loon, werktijden en vakantie vele malen belangrijker zijn voor medewerkers dan moderne employability-arbeidsvoorwaarden, zoals sparen voor verlof, het volgen van een opleiding of het inhuren van een loopbaancoach. Ook leidinggevenden beoordelen de arbeidsvoorwaarden die aan hun medewerkers zijn voorgelegd bijna uitsluitend op loon en werktijden. De bereidheid van werknemers tot investeren op de lange termijn in de levensloop is heel beperkt. Dit spoort met de beperkte deelname aan de levensloopregeling. Grenzen aan keuze maken dringen zich opnieuw op (Huiskamp *et al.*, 2006; Huiskamp en van Genabeek, 2008).

Een ander aspect van kabinetsbeleid is het streven naar verhoging van de arbeidsparticipatie, onder meer door meer uren te werken. Het blijkt dat op enkele uitzonderingen na werknemers juist een voorkeur hebben voor korter werken. Werknemers, zo blijkt uit het onderzoek, zijn bereid hiervoor loon in te leveren. Inmiddels is door de kredietcrisis ook werktijdverkorting weer actueel. Voor een uitruil tussen loon inleveren en arbeidstijdverkorting, zoals overeengekomen in het Akkoord van Wassenaar tijdens de economische crisis in 1982, is nog steeds draagvlak op de werkvloer. Hoewel leidinggevenden een voorkeur hebben voor een langere werkweek van hun medewerkers, staan ze positief tegenover de keuze voor een kortere werkweek door hun medewerkers.

LITERATUUR

- Hillebrink, C., (2006), *Flexible benefit plans in Dutch organizations*, Proefschrift, Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Huiskamp, R., J. van Genabeek en C. Wevers (2006) CAO à la carte en levensloop: grenzen aan keuzes, *ESB*, 91(4491), 356-359.
- Huiskamp, R. en J. van Genabeek (2008) CAO, wetgeving en levensloop. *ESB*, 93(4537), 340-343.
- Huiskamp, R., D. Ooms en T. de Jong (2008) *Maatwerk in arbeidsvoorwaarden: voorkeuren van medewerkers en de instemming van leidinggevenden*, Hoofddorp: TNO.