

# Personeelsmanagement en de individualisering van de arbeidsrelatie

Over contractvorm, arbeidstijden, beloning en competentieontwikkeling worden steeds vaker geïndividualiseerde afspraken gemaakt tussen werkgever en werknemer. Soms vormen deze afspraken een nadere uitwerking of invulling van keuzemogelijkheden uit de CAO (bijvoorbeeld a la carte systemen); in toenemende mate zijn ze het resultaat van 'onderhandelingen' tussen leidinggevende en medewerker over inspanningsverplichtingen over en weer. Afspraken waaraan men elkaar ook houdt.

In dit artikel wordt ingegaan op de doelstellingen van de bedrijven en het beheersen van de individualisering zoals in het overleg tussen medewerker en direct leidinggevende. Verder wordt ingegaan op de rol van ICT-ondersteuning. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de bevindingen van de Stichting

## **WEDERZIJDSE VERWACHTINGEN**

Management Studies die casestudies heeft uitgevoerd in 11 bedrijven aan de hand van (groeps)-interviews met de directeur sociale zaken of het hoofd P&O, één of meer lijnmanagers, een doorsnede van medewerkers (naar leeftijd, sekse en functie) uit de betreffende onderneming en met één of meer leden van de ondernemingsraad.

## **Beleidsvelden**

Op welke wijze en met welke instrumenten geven de ondernemingen de individualisering van de arbeidsrelatie in het personeelsmanagement gestalte? Daarbij wordt een onderscheid gehanteerd in individualisering in vier beleidsvelden: contracten, arbeidsduur / werktijden, beloning / competentie en à la carte systemen. In een overzicht zijn deze velden en een aantal belangrijke toegepaste instrumenten omschreven.

## **Achtergrond**

De bedrijven leggen wat betreft de achtergrond van het individualiseringsbeleid sterk de nadruk op de trend van stijgende verwachtingen en eisen van de consumenten op de markt. Dit betekent dat de werknemer zelfstandig om moet kunnen gaan met de klant, bijvoorbeeld in de winkel of met een patiënt in de zorg of in een gezamenlijk project met medewerkers van een zakelijke klant. Het zelfstandig omgaan met de klant vraagt om zelfstandigheid en verantwoordelijkheid in het werk.

Op de achtergrond speelt een verschuiving in werksoorten binnen ondernemingen mee. Van verwerkingsgedreven arbeid (repetierend karakter, efficiëntie en snelle doorstroom is van belang) naar een combinatie van klantgedreven werk (relatie met de klant staat centraal, service is van belang) en projectgedreven werk (eenmalig karakter, het realiseren van bepaalde resultaten binnen randvoorwaarden als tijd, geld, kwaliteit staat centraal). De werknemer gaat steeds zelfstandiger functioneren, zowel intern binnen de onderneming als extern naar de klanten. Daardoor gaat de

werknemer ook zelf hogere eisen (maatwerk) stellen als afnemer van de 'personele diensten' van het bedrijf waar hij of zij werkzaam is. De werknemer stelt zich in toenemende mate in het bedrijf als klant, als kritische consument op. Een werknemer die zelfstandig en verantwoordelijk functioneert vraagt volgens de gesprekpartners ook om een zelfstandige en verantwoordelijke benadering in de arbeidsvoorwaarden. De onderneming wordt dus zowel op de afzetmarkt als op de arbeidsmarkt geconfronteerd met een sterker marktdenken.

Bij individualiseringsbeleid vindt er een hernieuwde bezinning plaats op de afweging van het belang van de organisatie en het belang van de medewerker. In eerste instantie lijkt het alsof individualisering vooral iets positiefs is voor de werknemer. De keuzemogelijkheden worden verruimd, de medewerker verkrijgt meer ruimte om de arbeidsrelatie af te stemmen op de eigen situatie en voorkeuren. Maar het blijft een belangenafweging tussen werknemer en werkgever.

### **Overzienbaar houden**

Veel van de onderzochte organisaties hadden recent een fusiegolf achter de rug. Ze waren druk bezig om de gevolgen van de fusies en overnames op te vangen. Voor deze organisaties gold dat er van de onderdelen één concern gemaakt moest worden, vooral om de interne mobiliteit van medewerkers mogelijk te maken. Die mobiliteit werd geremd door de verschillende personele regelingen op het gebied van arbeidsvoorwaarden, arbeidstijden en beoordeling. Deze regelingen worden op elkaar afgestemd, vaak gefaseerd. Pas na de harmonisatieslag worden de mogelijkheden tot individualisering voor medewerkers ingebouwd. Sommige organisaties bouwen overigens tegelijk met de harmonisatieslag keuzemogelijkheden in. De regelingen gaan toch al op de schop. Het is wel duidelijk geworden dat zonder harmonisatie de regelingen niet geïndividualiseerd zouden worden. Het zou niet meer te overzien geweest zijn.

Een tweede manier om de individualisering overzienbaar te houden is eenvoud. Dit betekent dat de instrumenten niet te complex mogen worden. Alle organisaties vinden dit van het grootste belang, anders loopt de beheersbaarheid uit de hand. Daar waar de regelingen nog te complex zijn, wordt getracht om deze te vereenvoudigen. Bijkomend voordeel van eenvoud is dat het instrument dan ook gemakkelijk is uit te leggen en niet teveel tijd kost van managers. Ook in de uitvoering van de instrumenten mag niet teveel tijd gaan zitten. Vaak vervangt het instrument een of andere vorm van overleg, zoals bestaande functionerings- en beoordelingsgesprekken. Het instrument structureert dan de informele overlegmomenten van weleer. Echter, soms is het noodzakelijk om een controlesysteem te introduceren om de individualisering goed te besturen en beheersen. Dat leidt tot enige verhoging van kosten.

### **ICT-ondersteuning**

Het beeld dat ICT-ondersteuning van de instrumenten tot individualisering oproept is gemengd. De regelingen op het gebied van contractvariëteit worden niet ondersteund door ICT. Dat is wel verklaarbaar omdat het immers gaat om contracten die op papieren formulieren zijn uitgewerkt en waaronder handtekeningen worden gezet. Telewerken kan uiteraard niet zonder ICT-ondersteuning. De technologie is hier dus absolute voorwaarde. Toch is de rol van technologie niet onomstreden, hij wordt dubbel geïnterpreteerd. Nieuwe technologie, zoals e-mail, intranet, same-time-connection, is een essentieel ondersteunend middel; zonder technologie kan telewerken en flexibele kantoorinrichting niet plaatsvinden. Aan de andere kant kan nieuwe technologie ook belemmerend werken. Medewerkers moeten steeds iets nieuws leren en er zelf achter komen wat de functionaliteiten van de nieuwe

technologie voor hun functie betekenen. Het vervelende is dat medewerkers daardoor soms meer bezig zijn met de technologie dan met hun werk.

## Beleidsvelden en instrumenten in de onderzochte ondernemingen

### **Contracten**

Flexibele en kleine deeltijd arbeidscontracten

Tijdelijke banen (verlengde proeftijd), duobanen, nul-urencontracten en winter-zomer contracten ('s winters minder uren per week, 's zomers meer), hulpkrachten, uurloon parttimers (13 uur t/m 30 uur per week), maandloon parttimers (een vast salaris en aanstelling voor minimaal 20 uur per week, waarbij meer of minder gewerkte uren op een later moment worden gecompenseerd).

Functiecontract

In het functiecontract staat het resultaat of de prestatie van de medewerker centraal. Uitgangspunt van het functiecontract is de beschikbaarheid van de medewerker over vijf dagen per week. Samen met de manager formuleert een medewerker concrete en reële resultaatdoelstellingen. Het functiecontract legt de medewerker niet vast op het aantal te werken uren of een vaste arbeidsduur.

Telewerkcontract

Bij telewerken (e-place) heeft de medewerker geen eigen vaste plek meer. Er staan wel vergaderkamers, concentratiekamers en 'short / medium / long stay' werkplekken ter beschikking, maar de medewerker heeft thuis ook een werkplek. Er zijn drie vormen: hoc (incidenteel thuiswerken, uitgerust met een analoge lijn), e-hoc (regelmatig thuiswerken, uitgerust met ISDN en telefoontoestel) en e-home (structureel thuiswerken, uitgerust met een complete kantoorinrichting).

Managementovereenkomst

Bij een managementovereenkomst betreft het mensen (vaak ex-werknemers) met een eigen BV die een overeenkomst van opdracht sluiten met de voormalige werkgever (freelance). Zij werken dan een bepaalde periode uitsluitend voor die voormalige werkgever, maar er wordt geen arbeidsovereenkomst aangegaan. Wel wordt er een 'fee' overeengekomen, vaak een tarief per uur.

### **Arbeidsduur / werktijden**

Urenrekening courant

In de rekening courant krijgen de medewerkers een aanstelling op basis van het aantal arbeidsuren per jaar. Zo kan een medewerker aangesteld zijn voor 800 uren, 1300 uur of ieder ander aantal met een maximum van een voltijdse aanstelling. In deze benadering vervalt het onderscheid tussen voltijders en

deeltijders. Het bruto aantal uren per jaar minus de vakantie-uren en feestdag uren levert het netto aantal uren per jaar.

#### Decentraal roosteren

De vrijheid, maar ook de verantwoordelijkheid voor roosters wordt neergelegd bij de kleinst mogelijke werkeenheid van de organisatie. Daartoe werden centraal een aantal randvoorwaarden geformuleerd, zoals het opstellen van roosters in gezamenlijk overleg tussen leiding en medewerkers, de bereikbaarheid van afdelingen, begin en eindtijden en de maximale arbeidstijd per dag.

#### Beloning / competentie

##### Resultaatbeloning

De individuele bonus bestaat uit twee onderdelen. In de eerste plaats een verkoopbonus. Dit is een directe bonus op verkochte producten. Dit stimuleert een actieve klantbenadering. In de tweede plaats een premie op diensten, zoals een langere garantietermijn of een financieringsregeling. De bonus is een percentage van het polisbedrag van de verkochte dienst.

##### Competentie ontwikkeling/beloning

Een methode waarin de leidinggevende met de medewerker in een jaarlijks ontwikkelingsgesprek vaststelt of het functioneren van de medewerker op de eerder afgesproken indicatoren in orde is of moet verbeteren.

In eerste instantie hoeft in deze opzet nog geen directe relatie tussen de vervulling of ontwikkeling van competenties en het salaris te liggen, maar het ligt wel uiteindelijk in de bedoeling.

#### À la carte systemen

À la carte maakt een uitwisseling mogelijk tussen de arbeidsvoorwaarden:

Bijvoorbeeld korter werken/minder salaris of langer werken/hoger salaris of lager loon nu voor een vroeger pensioen later of vakantiedagen opsparen voor een sabbatical leave. Daarmee is het in potentie geschikt voor het individu om wensen ten aanzien van de levensloop (leren, werken, verlof, pensioen) in te brengen en te realiseren.

Wat betreft arbeidsduur / werktijden wordt de urenrekening-courant met ICT ondersteund zowel door software met een registrerende functie als met een voorspellende functie. De registrerende software moet elke maand een veelheid van gegevens inzichtelijk maken voor het bedrijf, de chef en de medewerker. Voorspellend wordt de rekening courant ondersteund door software, waarin op basis van gegevens over de omzet, de werklast, de vaardigheden van medewerkers en de rekening-courant van medewerkers een planning wordt gegenereerd.

De voorspellende waarde van de rekening-courant is natuurlijk afhankelijk van de kwaliteit van de invoer. Hier zit echter de zwakke plek. Als de invoer niet correct is of te laat, waardoor de planning niet meer klopt,

laten de medewerkers de invoer in het vervolg zitten. Op deze wijze is een vicieuze cirkel ontstaan waardoor het gebruik van deze software gestaakt is.

De regelingen op het beleidsveld beloning/competentie worden soms wel, soms niet ondersteund met ICT. Bij de resultaatbeloning naar omzet bleek het essentieel dat de software de koppeling legt tussen de prijscode met bijbehorende bonus, de verkoper en de salarisadministratie. De regelingen voor resultaatafspraken en ontwikkelingsplannen worden vaker louter schriftelijk ondersteund. De à la carte systemen kunnen niet zonder ICT-ondersteuning, zeker niet als het om grotere aantallen medewerkers gaat.

### Vinger in de pap

Het management houdt bij de uitvoering van het individualiseringsbeleid een stevige vinger in de pap. Werknemers kunnen alleen zelfstandig hun keuzen doen in onderwerpen die strikt individuele consequenties hebben. Zodra het daarentegen gaat om keuzen die gevolgen hebben voor de afdeling, of voor de organisaties als geheel, worden overlegmomenten in de regeling opgenomen. Naast of gekoppeld aan overlegprocedures hanteert het management schriftelijke afspraken. Het functiecontract is daar bij uitstek een voorbeeld van, maar ook bij het telewerken geldt dat er een extra contract is dat door de medewerkers wordt ondertekend. Zowel bij functiecontracten als bij telewerken wordt doorgaans de medewerker op output gestuurd, hetgeen ook op papier wordt gezet. De managementovereenkomsten (freelance: overeenkomst van opdracht) zijn contracten van een andere orde. Deze freelance contracten vervangen het bestaande arbeidscontract, maar er worden wel afspraken gemaakt over de prestatie en de beloning.

Ook op het beleidsveld beloning / competentie komt het tot schriftelijke afspraken over te volgen opleidingen, te ontwikkelen competenties of over te behalen omzettafels. Er is sprake van een soort onderhandelingsproces voorafgaand aan de totstandkoming van deze afspraken.

Op het beleidsveld arbeidsduur / werktijden komt het minder snel tot schriftelijke afspraken. Bij de urenrekening-courant wordt er weinig tot niet gebruik gemaakt van de mogelijkheid de arbeidsduur jaarlijks aan de wensen van de medewerkers aan te passen.

### **WERKNEMER STEEDS ZELFSTANDIGER**

Er is een veelheid aan 'contracten' waarin de afspraken tussen leidinggevende en medewerker worden vastgelegd. Elk type instrument vraagt kennelijk om eigen afspraken. Bij functiecontracten, telewerken, resultaatbeloning en het persoonlijk ontwikkelingsplan kan expliciet van een inspanningsverplichting over en weer worden gesproken. Weliswaar zijn de 'contracten' niet op dezelfde wijze juridisch afdwingbaar als de arbeidsovereenkomst en de CAO, maar als de inspanningsverplichting over en weer als zodanig ervaren wordt en bovendien nog schriftelijk is vastgelegd, komt het daarbij wel dicht in de buurt.

### Het 'derde' contract

Er lijkt sprake te zijn van de opkomst van een soort 'derde contract'. Na de individuele arbeidsovereenkomst bij indiensttreding en na de CAO als collectieve arbeidsovereenkomst ontstaat een

derde type contract, specifiek toegesneden op de situatie van de individuele medewerker. Immers, er worden nieuwe afspraken tussen manager en medewerker gemaakt over de prestaties voor de komende periode, de te volgen opleidingen, de te nemen loopbaanstappen en de werktijden (duur en tijdstip). Het zijn expliciteringen van de wederzijdse verwachtingen van de arbeidsrelatie die in de individuele arbeids

overeenkomst en de CAO nog rijkelijk vaag blijven. De inzet van de medewerker wordt nu specifiek gemaakt in de vorm van werktijden en targets. De 'beloning' wordt specifiek gemaakt in de vorm van opleidingen, loopbaanbegeleiding, resultaatbeloning etc. Zie ook het kader voor verschillende mogelijke varianten van derde contracten, elk met eigen voor- en nadelen.

Er is pas sprake van 'derde contracten' als er aan twee voorwaarden wordt voldaan:

- er is in de eerste plaats sprake van een overleg- of onderhandelingsproces voorafgaand aan de vastlegging van het contract; dit komt bijvoorbeeld tot uiting tijdens de functionerings- en beoordelingsgesprekken waarbij het prestatieniveau voor de volgende periode wordt overeengekomen; tijdens deze gesprekken wordt onderhandeld over de ruil tussen inzet en beloning,
- in de tweede plaats kunnen leidinggevende en medewerker elkaar aanspreken op de gemaakte afspraken; hiermee wordt op zijn minst een moreel beroep mogelijk gemaakt.

Duidelijk is dat de 'derde contracten' de mogelijkheid geven om de arbeidsrelatie op de werkvloer af te stemmen op de specifieke situatie. Dat biedt ruimte aan flexibiliteit en geeft managers een instrument in handen om aan individualisering vorm te geven. Tegelijk past een kanttekening. Als derde contracten teveel als een zelfstandig contract beschouwd worden of te ver 'doorschieten', kan de binding tussen werkgever en werknemer losser worden. Het voortdurend onderhandelen en het telkens ter discussie stellen van de wederzijdse verwachtingen over inzet en beloning kunnen het onderlinge vertrouwen onder druk zetten. Daarom is het verstandig om het derde contract als één van de instrumenten te blijven zien om de arbeidsrelatie af te stemmen op de specifieke behoeften van werkgever en werknemer.

## Literatuur

- Rien Huiskamp, Jan de Leede & Jan Kees Looise (2002). *Arbeidsrelaties op maat; naar een derde contract?*, Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies
- Rien Huiskamp (2003). *Arbeidsrelaties en onderneming; vernieuwing in theorie, empirie en praktijk*, Utrecht: Lemma