

Reactie vanuit de praktijk op 'Vast, voltijds en levenslang. Het onwrikbare eenbaanskarakter van de loopbaan' van Buyens et al.

De invloed van HR op loopbanen

Frans Stembert

Als hoofd MD, loopbaanbeleid en managementontwikkeling ben ik betrokken bij de loopbanen van enkele duizenden werknemers van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). De kwalificaties vast, voltijds en levenslang uit het artikel van Buyens c.s. waren tot in de jaren zeventig van de vorige eeuw zeker ook van toepassing op het werken bij een ministerie. Het was zelfs de belangrijkste attractie voor velen. De verdiensten hielden niet over, maar je had in ieder geval regelmaat en zekerheid.

Sindsdien zijn er echter flink wat veranderingen opgetreden. Er kwamen bijvoorbeeld meer vrouwen werken, het verlof nam toe (ADV dagen), deeltijdarbeid werd normaal, de werkweek korter en het rooster meer gevarieerd. De kwalificatie voltijds is daarom niet meer echt van toepassing op werken bij het Rijk.

Daarnaast kwamen er regelingen die het mogelijk maakten om tijdelijk niet of minder te werken in verband met kinderen, zorgtaken, politieke functies en dergelijke. Telewerken bracht kansen meer werk thuis te doen; door toegenomen technische mogelijkheden wordt

telewerken ook breder haalbaar. Dergelijke voorzieningen voorkomen dat medewerkers door omstandigheden uit moeten treden en hun loopbaan moeten afbreken. In die zin leveren ze een bijdrage aan een levenslange loopbaan. De kwalificatie levenslang is daarom niet uit de tijd. Die loopbaan speelt zich overigens door herschikkingen, reorganisaties en dergelijke eigenlijk nauwelijks meer levenslang in één reeks functies bij één bepaalde organisatie af.

En dan het vaste arbeidscontract. Dat is nog wel het ideaal van de ambtenaar. We hebben echter geen ruimte om iedereen zo'n contract te bieden. Aan het begin van de loopbaan komen tijdelijke contracten vaak voor. Daarnaast is het nodige werk uitbesteed (facilitaire functies) en worden veel meer dan vroeger professionals op tijdelijk basis ingehuurd. Het vast contract is echter toch meer regel dan uitzondering.

Levensloopregeling

Het hoofdartikel behandelt de overgangen tussen verschillende stadia in een loopbaan. Ik zie – afgezien het begin en het eind van de

loopbaan – relatief weinig volledige overgangen. Mijn impressie is dat door de hierboven genoemde veranderingen het werken bij een ministerie beduidend flexibeler is geworden. Betaald werk behoudt een centrale positie. Maar zorg, opleiding en vrije tijd zijn daarnaast belangrijk geworden, niet zozeer in afwisseling met, als wel in combinatie met betaalde arbeid.

Twee trends kunnen de komende jaren voor nog meer flexibiliteit bij het ministerie zorgen. Hoewel het prepensioen financieel minder aantrekkelijk is gemaakt, zullen op afzienbare termijn veel oudere werknemers uitstromen. Dat schept ruimte voor jonge krachten die mogelijk anders in het leven staan. Verder is op 1 januari 2006 de levensloopregeling ingegaan. Medewerkers kunnen sparen voor periodes van echte onderbreking van hun loopbaan. De regeling heeft een lange aanlooptijd gekend. En momenteel weet de politiek nog verwarring te zaaien rond de voorwaarden van de regeling. Dat verhoogt de deelname niet. Een echte onderbreking van de loopbaan – met behoud van een vast arbeidscontract – wordt met de regeling echter reëel. De loopbaanpatronen in het artikel zijn herkenbaar evenals de wensen en verwachtingen van intreders, uitreders en werkenden die uit het onderzoek naar voren komen. Ik moet wel de observatie kwijt, dat een arbeidsorganisatie niet in het leven is geroepen voor het begeleiden van loopbanen, maar voor het halen van commerciële en maatschappelijke doelen. Wel wordt van een overheidsinstantie terecht verwacht dat hij daarbij ook inspeelt op sociale problemen. Wat mij intrigeert is de conclusie van de auteurs dat de Human Resources verantwoordelijken door hun faciliterend of belemmerend beleid een belangrijke impact hebben op de loopbaanbeslissingen van individuen in de zin van het wel of niet ondernemen van een transitie. Als ik HR verantwoordelijken definieer als HR professionals is het mijn inziens de vraag welke cruciale rol HR echt kan spelen.

Aan het begin van deze bijdrage heb ik de nodige instrumenten geschetst die loopbanen flexibeler hebben gemaakt. De instrumenten in kwestie zijn vaak verankerd in sociale wetgeving en CAO afspraken. Het betreft zaken waar in beginsel alle individuele werknemers aanspraak op kunnen maken. Of werknemers dat doen is echter afhankelijk van de wijze waarop HR die instrumenten in de eigen organisatie vertaalt. Zoals de auteurs stellen heeft de HR professional de taak om – met het topmanagement – tot een goed toepassingsbeleid in de eigen organisatie te komen. Daarmee zijn er als gesignaleerd aanzienlijke veranderingen te bereiken.

Actieve betrokkenheid

Het loopbaanbeleid van mijn ministerie behelst echter meer dan voorwaarden scheppen in het algemeen. Er is een actieve betrokkenheid bij individuele loopbanen. De meeste energie gaat naar wat het artikel noemt, ‘transities in tewerkstelling’. We vinden het belangrijk dat mensen van tijd tot tijd van functie wisselen. Enerzijds omdat een bredere ervaring bijdraagt aan een goede vervulling van de functies. Anderzijds omdat de medewerker dan employabel blijft. We streven naar een optimale vervulling van onze functies en leggen ons oor daarom goed te luisteren bij de medewerkers. Ons periodieke medewerkertevredenheidsonderzoek geeft inzicht in eventuele individuele problemen tot op afdelingsniveau. Het relatief minder goed functioneren van sommige leidinggevendenden komt scherp naar voren. In het jaarlijkse functioneringsgesprek wordt met iedere medewerker teruggekeken en vooruitgekeken. Waar zinvol worden afspraken over opleiding en verdere ontwikkeling gemaakt.

BZK houdt jaarlijks na de functioneringsgesprekken (FG's) de Personeelsschouw. De schouw is een beraad van het management gefaciliteerd door HR dat volgt op de FG's. De medewerkers passeren nu groepsgewijs de revue. Aan de orde zijn vragen als “Wat

hebben we aan inzet en potentie in huis?”, “Wat zijn de ontwikkelings- en mobiliteitswensen van onze medewerkers en hoe reëel zijn die?” en “Wat zijn behoeften van de organisatie op korte en middellange termijn?”. Ook wordt ingezoomd op de positie van groepen als vrouwen, gehandicapten, ouderen, te herplaatsen medewerkers en trainees. Er zijn beraden op directie, directoraat-generaal en ministerie niveau.

Uitkomst van die beraden zijn afspraken en te ondernemen acties door de medewerker en/of BZK gericht op de loopbanen van betrokken individuën. Er zijn de nodige interne opleidingen. Een deel van de medewerkers wordt de mogelijkheid geboden deel te nemen aan intensieve opleidingstrajecten. Ingezet wordt onder meer onze eigen BZK academie, die een aantal jaren geleden van start is gegaan met modules als Beleid in Actie, Leergang naar Leiderschap en Meesterlijk management. ‘Doorgroeiërs’ ondergaan een ontwikkelingsassessment dat resulteert in een Persoonlijk Ontwikkelplan. Dat plan bevat de nodige activiteiten en instrumenten om de kandidaat te begeleiden naar het moment dat hij/zij gereed is om in aanmerking te komen voor een leidinggevende positie.

Voorzichtige conclusie

Het geschetste loopbaanbeleid en dan met name de Personeelsschouw moet later dit jaar nog geëvalueerd worden, maar ik wil in dit kader al een voorzichtige conclusie trekken. En die is dat het ondanks de inzet van dit rijke instrumentarium voor HR lastig is om loopbanen van individuele medewerkers echt

te sturen. Het FG en het beraad vinden plaats, het perspectief voor de medewerker krijgt vorm, het plan wordt gemaakt, de opleiding gevolgd en de ervaring opgedaan. HR slooft zich uit. Na een periode van investeringen komt de gouden kans. En dan... Dan gebeurt er soms helemaal niets. De medewerker ziet de overstap toch niet zitten, kiest voor de bestaande zekerheid, zit eigenlijk te vast in zijn bekende wereld. Of het management durft het niet aan. Ook dat management kent de interne kandidaat in een bekende rol. Kan die medewerker die bijvoorbeeld al jaren in een beheersfunctie zit wel zo’n zware beleidsfunctie aan? Weegt de interne ervaring wel op tegen het netwerk en de power van de gekende en gekwalificeerde externe kandidaat? Gelukkig is het meer regel dan uitzondering, maar het lijkt er soms op dat iemand – met een variatie op het thema – levenslang vast zit. Dan stuit je als HR op je grenzen. Dan ben je wel belangrijk, maar je geeft niet de doorslag. De medewerker en het management blijken bij de loopbaanstap cruciaal. Ik kan gelukkig terugkijken op veel succesvolle stappen bij BZK. Ook op overgangen die er zonder HR zeker niet waren geweest. Dus er is geen reden om bij de pakken neer te zitten. Maar wel is bescheidenheid gepast, wat betreft de macht van ons als HR op dit terrein.

De heer F.P. Stembert is hoofd MD, loopbaanbeleid en managementontwikkeling van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Hij geeft dit commentaar op persoonlijke titel.