

In deze bijdrage reageert Gerrit Kreffer op het artikel *Volwaardige arbeidsrelaties en inzetbaarheid in de Universitair Medische Centra* van Aukje Nauta et al.

I-deals bij de ministeries?

Gerrit Kreffer

Aukje Nauta c.s. monitoren in hun artikel een groot project, Idealoog, dat volwaardige arbeidsrelaties in de Universitair Medische Centra stimuleert. De CAO 2008-2011 gaf meer ruimte voor maatwerk, met als belangrijkste doel duurzame inzetbaarheid. De onderzoekers verwachtten dat idiosyncratic-deals, i-deals, een centrale rol zouden vervullen bij die verhoging van inzetbaarheid. Doch die verwachting kwam niet uit. De uitwisselingsrelatie tussen medewerker en leidinggevende, de dialoog, blijkt belangrijker. In lijn daarmee is de naam van het project gewijzigd in Dialoog.

Hoe is dat bij de Rijksoverheid? Vanuit het HRM bij de ministeries gezien, denk ik niet dat met deze uitkomsten het gedachtegoed achter i-deals (zoals verwoord door Denise Rousseau) minder waard wordt. De CAO's van het Rijk hebben managers (met name directeuren en afdelingshoofden) veel ruimte gegeven om bijzondere afspraken te maken met afzonderlijke medewerkers. Een jaarlijks functioneringsgesprek is daarbij verplicht. De HRM-afdelingen hebben zich tegelijkertijd vaak als direct aanspreekpunt voor het personeel teruggetrokken. De leidinggevende en medewerker zijn daardoor tot elkaar 'veroor-

deeld'. De theorie rond i-deals zoomt juist op die relatie in. Wel zie ik vanuit de situatie bij het Rijk twee probleemgebieden bij het komen tot meer en betere i-deals, die ik hieronder wil toelichten. Het eerste gebied betreft ongelijke behandeling van medewerkers. Het tweede gebied gaat om het sluiten van i-deals tussen de medewerker en de organisatie in een tijd van grote veranderingen.

Ongelijke behandeling

Allereerst de ongelijke behandeling. I-deals staan voor bijzondere afspraken die worden gemaakt met een bepaalde persoon. Hier doet zich voor de leidinggevende het probleem voor, dat die afspraak voor collega's mogelijk ook interessant is. Gelet op de transparantie rond i-deals zullen die collega's zich ook melden. Dan komt een ander aspect van goede i-deals in het gedrang, een win-win situatie. Er van uitgaande dat bij de oorspronkelijke afspraak het voordeel voor de werkgever duidelijk was, is dat niet noodzakelijk zo bij dezelfde afspraken met andere collega's. De leidinggevende moet daarom vaak kiezen tussen dan maar met niemand een deal of een afspraak met velen met minder winst aan werkgeverszijde. Bij de overheid kan dat al snel leiden tot niets doen. Vergelijk bijvoor-

beeld de praktijk van prestatiebeloning. De problemen worden goed zichtbaar bij i-deals op het punt van de arbeidsduur en werktijden. Deeltijdarbeid is bij het Rijk sinds de jaren tachtig sterk bevorderd. Bij de overgang van de 40-urige werkweek naar 38 en later 36 uur per week kregen veel ambtenaren “compensatie-uren” die “voor zover de dienst

Vaste contracten bij de Rijksoverheid worden steeds zeldzamer

het toelaat” kunnen worden opgenomen. Met het huidige individuele keuze-arbeidsvoorwaardenpakket kunnen medewerkers jaarlijks in belangrijke mate werktijd en salaris tegen elkaar uitruilen. Ook kunnen zij in beginsel een meer dan volledige aanstelling krijgen (tot 40 uur) en mag er tot 67 jaar worden doorgewerkt. Met het tijd- en plaatsafhankelijke ‘nieuwe werken’ breekt op het punt van de werktijden daarbij een nieuwe episode aan. De hier genoemde mogelijkheden zijn medewerkers natuurlijk niet ontgaan. Het Rijk kent veel sollicitanten die juist op deze aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden afkomen.

De positie van het Rijks werkgevers is door dit alles sterk. Maar leidinggevendenden geven vaker aan moeite te hebben om deals op dit terrein, waarmee individuele medewerkers komen, af te wijzen, ook als zij deze vanuit hun leidinggevende rol eigenlijk niet wenselijk vinden. Een goede vraag (aan de HRM-wetenschap) is daarom: hoe kan je – gegeven principes als transparantie, gelijke behandeling en rechtvaardigheid – tot goede i-deals komen?

Grote veranderingen

Een tweede probleem bij het afsluiten van i-deals zie ik in een situatie van grote organisatieveranderingen, zoals bij de op handen zijnde grote veranderingen bij het Rijk. Om dit toe te lichten wat krantenkoppen van mei 2011: “Een op de drie ambtenaren

vreest ontslag”, “Jonge ambtenaar slachtoffer van bezuinigingen”, “Defensiepersoneel zoekt heil elders”, “3000 banen van het ministerie van EL&I komen te vervallen”. Het gaat hier uiteraard om de bezuinigingen die het huidige kabinet doorvoert. Daarbij wordt het ambtelijk personeel bepaald niet ontzien. Concreet heeft dit al geleid tot het opheffen en samenvoegen van ministeries. En in het kader van de compacte rijksdienst zullen ook de nodige onderdelen van ministeries veranderd, opgeheven en/of samengevoegd worden en taken overgedragen aan andere overheidssectoren. Hier knellen andere aspecten van een i-deal, zoals een goede uitwisselingssituatie en gelijkwaardige onderhandeling tussen leidinggevende en werknemer. Daar is in de huidige situatie – vol van onzekerheden en veranderingen – geen sprake van. Met welke manager moet de deal worden gesloten? Veel managers verliezen opeens hun positie, bijvoorbeeld omdat de fusie van onderdelen leidt tot ongewenste ‘dubbels’. Hoe moet een leidinggevende bij grote veranderingen (waar op een veel hoger niveau toe wordt besloten)

Er valt weinig te onderhandelen

het organisatiebelang goed inbrengen? En zijn er wel middelen voor deals? Extra’s voor het personeel worden nu onder een vergrootglas gelegd. Vaste contracten worden steeds zeldzamer. Kortom, er valt weinig te onderhandelen.

Begrijpelijke reactie

In deze situatie zou een begrijpelijke reactie op het stimuleren van i-deals daarom kunnen zijn: ‘Nu even niet’. Waarschijnlijk werkt het recept dat door Nauta c.s. voor de UMC’s naar voren is geschoven – de dialoog – ook voor de ministeries op dit moment het beste. De veranderingen bestrijken een periode van

vier jaar. Er zijn flinke budgetten beschikbaar om boventallig personeel van werk naar werk te helpen. Veel ouderen zouden gelet op leeftijd en keuzepensioenen kunnen uittreden; en plaats kunnen maken voor jongeren. Tijdens de verbouwing moet het werk bij het Rijk gewoon doorgaan. En er komen – als gevolg van de vergrijzing – personeelstekorten aan, zij het nu nog als stip op de horizon. Juist bij onzekerheid moet het management de dialoog opzoeken met zijn werknemers,

goed luisteren naar de problemen en wensen, hen helder informeren over de actuele situatie en veranderingen, zorgen dat ieder aangehaakt blijft. En wanneer er uiteindelijk helderheid is, kan men tot goede i-deals komen. Maar nu dus nog even niet!

Drs. G. W. Kreffer mpa is HR-specialist ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en redacteur van het Tijdschrift voor HRM.