

In deze bijdrage reageert Hans van der Heijden op het hoofdartikel *i-deals in Nederland: welke werkgevers sluiten ze en wat kan het hen opleveren?* van Luc Dorenbosch e.a.

Kanttekeningen bij i-deals

Hans van der Heijden

Werkgevers hebben baat bij i-deals over werktijden en ontwikkeling. De organisatieprestaties zijn beter, het ziekteverzuim en het verloop lager. I-deals over salaris lijken niet gewenst. Organisaties die i-deals over salaris afsluiten kennen juist een hoger verloop. De omvang van een organisatie speelt geen rol. Wel blijkt dat in organisaties met een innovatiestrategie vaker i-deals worden afgesloten. Hoger opgeleiden krijgen meer ruimte voor maatwerkafspraken. Geslacht speelt geen rol en met leeftijd lijkt er een zwakke relatie; ouderen krijgen iets minder ontwikkelingsruimte. Tot slot: cao's beperken de ruimte voor i-deals, behalve bij ontwikkeling. Dat zijn – kort samengevat – de belangrijkste resultaten van het onderzoek waarover Dorenbosch, Van Zwieten en Kraan in het artikel 'I-deals in Nederland' verslag doen.

De auteurs hebben gebruik kunnen maken van de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA) van TNO uit 2010. Recente gegevens dus en uit een databestand van indrukwekkende omvang. Alle reden om de resultaten serieus te nemen. Het onderzoek bevestigt een aantal van de hypothesen, maar verwerpt ook een aantal veronderstellingen die op basis van eerder onderzoek en gezond verstand plausibel

leken. Dat maakt het onderzoek betekenisvol, want de waarde en de beperkingen van i-deals voor werkgevend Nederland zijn er scherper door omschreven. Bovendien schetsen zij nog een drietal 'Aanbevelingen voor de praktijk'. Eén verdient wat mij betreft voor de praktijk bijzondere aandacht. Het blijkt dat leidinggevenden de totale ruimte voor het sluiten van i-deals maar voor circa de helft benutten. Er bestaat dus een flinke discrepantie tussen de ruimte voor maatwerk en de benutting van die ruimte. Er van uitgaande dat i-deals over ontwikkeling en werktijden voordelig zijn, is daar dus nog heel wat te winnen.

Na en naast al deze lovende woorden beschrijf ik vijf reflecties bij en naar aanleiding van het artikel. De reflecties houden het midden tussen kanttekeningen en vragen.

Leeftijdsonderscheid

Een eerste reflectie betreft i-deals over werktijden. Zoals gezegd, laat het onderzoek zien dat organisaties bij dat soort i-deals veel baat kunnen hebben. Overigens speelt daar wél een leeftijdsonderscheid. Bij de 'Aanbevelingen voor de praktijk' geven de auteurs aan dat aanvullende analyses op de WEA-data aantonen dat in organisaties met percentageel veel oudere werknemers i-deals over werktijden

het meest bijdragen aan verzuimreductie. De auteurs laten dat verschil onverklaard, terwijl het niet onredelijk is te veronderstellen dat juist jongere medewerkers 'in het spitsuur van het leven' graag wat meer ruimte in hun werktijden zouden hebben om werk en privé beter op elkaar af te kunnen stemmen. Maar dat terzijde. De kern van mijn kanttekening is dat naarmate 'Het Nieuwe Werken' meer ingeburgerd gaat raken, het hele concept van i-deals over werktijden zijn doel en inhoud gaat verliezen. Organisaties die 'Het Nieuwe Werken' omarmen geven medewerkers immers per definitie ruimte om werktijden naar eigen inzicht te bepalen. Welke invloed verwachten de auteurs van 'Het Nieuwe Werken' op i-deals over werktijden?

Voor wat betreft i-deals over salaris speelt er overigens een soortgelijke ontwikkeling. Steeds meer (grote) organisaties gaan over op persoonlijke keuze-budgetten of benefit-shops, waarin zo veel mogelijk op geld waardeerbare arbeidsvoorwaarden zijn ondergebracht (bijvoorbeeld de bovenwettelijke vakantiedagen). Medewerkers kunnen uit dat budget hun eigen keuzes voor besteding maken. Is daarmee ook het concept van de i-deal over salaris achterhaald?

Reorganisaties

Een tweede observatie is dat het artikel geen aandacht besteedt aan de vraag hoe een organisatie er voor staat en wat dat betekent voor i-deals. Spelen er bijvoorbeeld grote reorganisaties of bezuinigingen? Ik moest daarbij denken aan een commentaar van Gerrit Kreffer op het hoofdartikel van het Tijdschrift voor HRM uit de zomer van 2011 ('I-deals in academische ziekenhuizen', Nauta e.a.). Kreffer werkt bij het ministerie van Binnenlandse Zaken. Hij beschrijft dat bij het samenvoegen en opheffen van ministeries belangrijke aspecten van i-deals als een goede uitwisselingssituatie en gelijkwaardige onderhandeling tussen leidinggevende en medewerker in de knel komen. Snelle wisselingen van leidinggeven-

den roepen bovendien de vraag op met wie de medewerker moet onderhandelen en welke leidinggevende met hem de 'deal' daadwerkelijk zal implementeren. En zijn er überhaupt wel middelen voor i-deals? Kreffer concludeert: 'I-deals; nu even niet'. Welke relatie zien Dorrenbosch c.s. tussen de economische-/ontwikkelings- situatie en i-deals?

Win-win-win

Ten derde. I-deals beogen voordelen te bieden aan zowel werkgever als werknemer, een 'win-win'. Andere werknemers zouden van de 'deal' bij voorkeur ook profiteren ('win-win-win'), maar er tenminste geen last van moeten hebben. Dat aspect komt in het artikel niet aan de orde. Bij de bespreking van 'Structurele factoren' stellen de auteurs wel dat leidinggevendenden het moeilijker vinden om 'i-deal'-eerlijkheid te betrachten bij grotere groepen medewerkers. Leidinggevendenden zijn dan mogelijk bang dat andere medewerkers zich benadeeld voelen. De auteurs vertalen dat naar de hypothese dat grotere organisaties minder maatwerkruimte hebben voor het sluiten van i-deals. Het onderzoek verwerpt die hypothese. Maar het aspect van de sfeer en relatie tussen medewerkers blijft 'hangen'. Dit vergt nog wat nadere uitleg. Of zou gesteld kunnen worden dat waar het verloop en het ziekteverzuim dalen, het met die sfeer kennelijk wel goed zit?

Rol HRM

Ten vierde een reflectie over de rol van HRM bij het sluiten van i-deals. In het artikel komt (de afdeling of de functie van) HRM alleen aan de orde bij de discussie over de resultaten met betrekking tot de veronderstelde relatie tussen omvang van de organisatie en de ruimte om i-deals te sluiten. Grotere organisaties, aldus de auteurs, 'hebben vaker aparte HR-medewerkers in dienst die een maatwerkbeleid kunnen voeren en ondersteunen'. Maar de relatie tussen organisatie-omvang en het sluiten van i-deals blijkt niet te bestaan. Heeft

HRM een rol bij i-deals? En zo ja, welke? I-deals zijn toch per definitie afspraken tussen leidinggevende en medewerker? Of is HRM alleen goed voor het administreren van de afspraken? Dat brengt me bij de laatste reflectie. Tot slot, wat leveren i-deals op als er rekening gehouden wordt met de kosten? Zoals hun titel aangeeft, richten de auteurs zich op de vraag wat i-deals kunnen opleveren. Strikt genomen vallen de kosten van i-deals dus buiten hun vraagstelling. Maar ook in hun aanbevelingen voor verder onderzoek spelen kosten geen rol. Het lijkt alsof de auteurs voor de kosten in het geheel geen oog hebben. Maar 'onderhandelen' kost tijd en vooral de administratie van maatwerkafspraken lijkt geen sinecure. Hoe zou de waarde van i-deals uitpakken als de opbrengsten wel tegen de kosten worden afgewogen?

Ik wil afsluiten met een persoonlijke noot over het begrip i-deal die los staat van het artikel. Ik heb bij dat begrip gemengde gevoelens. Aan de ene kant is het krachtig als woordspeling tussen 'I deal' en 'ideaal'. Aan de andere kant benadrukt 'I deal' vooral de transactie in de arbeidsrelatie en brengt zo de zakelijke en 'koude' kant van die relatie naar voren. Dan komt bij mij vooral de associatie naar boven met het bankieren op internet. Ik vind dit nog wat onaf. Ik vind het een mooie observatie, maar mis nog een link naar een spetterend alternatief. Wat mij betreft mag het begrip een nieuwe naam krijgen. Wat is er eigenlijk mis met de kraakheldere term 'maatwerk'?

Mr. drs. Th.J. van der Heijden is Hoofd Arbeidsvoorwaarden & Regelingen bij Rabobank Nederland en lid van de redactie van het Tijdschrift voor HRM. Hij schrijft dit commentaar op persoonlijke titel.