

Zeven megatrends die ons werk en werken op hun kop zetten

Hans van der Heijden

Werkgevers en werknemers, waar staan we samen over – pak 'm beet – vijf tot zeven jaar? Die vraag vormde voor de Rabobank aanleiding tot een onderzoek naar megatrends in onze samenleving. Dit artikel beschrijft de zeven megatrends die uit dat onderzoek naar voren kwamen: digitaler, grenzelozer, pluriformer, onzekerder, verantwoordelijker, vitaler en ondernemender. Vervolgens komt aan de orde hoe de Rabobank die zeven megatrends heeft vertaald naar eigen keuzen in HRM.

Dit artikel is een samenvatting van het boek *De WERKelijkheid van morgen. Zeven megatrends die HRM op zijn kop zetten*, dat Van der Heijden schreef samen met *Saliha Bochhah*, eveneens werkzaam bij de Rabobank. Alle bronvermeldingen zijn in dit artikel omwille van de leesbaarheid weggelaten. Zij zijn te vinden in het genoemde boek.

Over samenhang en aanpak

Er zijn legio voorbeelden van trendrapporten die met de wijsheid van achteraf overdreven bleken of de plank missloegen. Toch denken wij dat de zeven trends die wij hier beschrijven als toekomstige ontwikkelingen vrij ‘robuust’ zijn. Die overtuiging is gevoed door de breedte en diepte van ons literatuuronderzoek en door de tientallen rondetafelgesprekken en interviews waaraan wij de trends hebben ontleend. Wij spraken met jong en oud, van directeur en hoogleraar tot trainees, managers en medewerkers, leden van een medezeggenschapsplatform en trendwatchers. Al die meningen vulden wij aan met planken vol boeken, rapporten en artikelen. Wij scanden honderden websites; lazen kranten en weekbladen.

Om dezelfde reden denken wij dat er ook niet méér trends zijn dan de zeven die wij beschrijven, of althans geen andere trends van gelijksoortige impact op werk en werken. Dat neemt niet weg dat er in onze wereld nog veel meer aan de hand is. Zo groeit bijvoorbeeld de absolute schaarste aan natuur en ruimte en neemt de schade aan ons milieu dagelijks toe. Onze focus ligt echter op die trends die op de middellange termijn werk en werken veranderen. De ecologische problematiek komt vanuit dat perspectief bijvoorbeeld wel aan de orde als het gaat om maatschappelijk verantwoord ondernemen, (auto)mobiliteit en files, maar geldt voor ons niet als hoofdtrend.

Mr. drs. Th.J. van der Heijden is Hoofd Arbeidsvoorwaarden en Regelingen bij Rabobank Nederland en redacteur van het Tijdschrift voor HRM.

Wij beschrijven de trends verder als zeven aparte trends op grond van de overtuiging dat de trends onderling voldoende onderscheidend zijn. Onderlinge verbanden zijn er natuurlijk volop. Het is niet voor niets dat de trend *Digitaal* als eerste wordt behandeld. De digitale revolutie beïnvloedt alle overige trends in meer of mindere mate. Zo draagt de digitalisering bij aan het grenzelozer worden van organisaties (trend 2) én aan het vitaler blijven van mensen door vooruitgang in de medische wetenschap (trend 6). Digitalisering is een soort ‘moedertrend’, een ‘driver’.

De trends in context: economische groei en arbeidsmarkt

De zeven trends krijgen hun betekenis mede in het licht van de toekomstige economische ontwikkeling in ons land, die in belangrijke mate de vraag naar ‘arbeid’ bepaalt, en van de ontwikkeling in het aanbod van de beroepsbevolking op de arbeidsmarkt. De vraag naar ‘arbeid’ is sterk gekoppeld aan de verwachtingen over onze productie. Omwille van beknoptheid vatten wij de prognoses zó samen dat het bruto binnenlands product tot 2010 jaarlijks met 2,25% groeit en het aantal banen in die periode vrij fors zal toenemen met gemiddeld circa 150.000 per jaar. Tegenover deze vraag naar arbeid staat ook een groei van de beroepsbevolking met jaarlijks zo’n 100.000 personen. Het aantal banen zal de komende jaren dus harder groeien dan de beroepsbevolking. Dat zal aanzienlijke spanningen opleveren op delen van de arbeidsmarkt, vergelijkbaar met de arbeidsmarkt in 2000 en 2001. Werkgevers organiseerden toen ballonvaarten om personeel te trekken en voerden sollicitatiegesprekken in de showrooms van autodealers, zodat de aangenomen medewerker direct met zijn nieuwe leaseauto kon wegrijden. En anders dan in 2000 en 2001 is de verwachting dat de krapte dit keer niet conjunctureel is, maar structureel. Op naar een nieuwe *eistijd* van medewerkers.

Megatrend 1: Digitaal

In 1997 verloor wereldkampioen schaken Gary Kasparov voor het eerst van een computer, de supercomputer Big Blue. Binnen een paar jaar zal een schaakgrootmeester het moeten afleggen tegen zijn mobiele telefoon. En dat allemaal dankzij de wet van Moore: de dichtheid van chips (en dus ook de capaciteit van de computers) verdubbelt elke 18 maanden tegen gelijkblijvende kosten. De variëteit in toepassingen is enorm. Minuscule *smart tags* gaan voor een omwenteling zorgen in onder andere logistiek en reclame. Tags op een klantenkaart kunnen de advertenties in de etalage bijvoorbeeld veranderen al naar gelang de persoon: de ultieme vorm van *narrowcasting*. ‘Embedded’ sensoren herkennen menselijke emoties. De halsketting signaleert stress en de I-pod kiest voor rustgevende muziek. Het biedt ondernemingen ook de mogelijkheid om meer maatwerk te leveren. Of het nu gaat om auto’s of

verzekeringspakketten, de klant stelt dankzij ICT steeds vaker zijn eigen product samen: *make to my order*. Van M&M-snoepjes, tot *my stamp* (je eigen afbeeldingen op de postzegel) tot het *pimpen* van je pinpas.

Klanten gebruiken in toenemende mate het internet om zich te oriënteren. Niet alleen via de sites van de aanbieders zelf, maar ook via sites als kieskeurig.nl en vergelijk.nl, die producten van meerdere aanbieders vergelijken op prijs en kwaliteit. De informatie over de kwaliteit van de producten bestaat steeds vaker uit oordelen van medeconsumenten, uit meningen van 'klantgenoten'. Wie wil weten wat klantgenoten vinden van een vliegtuigmaatschappij, kan terecht op *turbulentie.nl*. Op zoek naar een goed restaurant en benieuwd wat de ervaringen van medeconsumenten waren? Kijk op sites als *goeduiteten.nl* of *smulweb.nl*. Het achterliggende principe is dat van de *wisdom of crowds*; als (veel) anderen iets goed of slecht vinden, dan zal dat wel zo zijn. Het stelt aanbieders voor een reeks nieuwe vragen, bijvoorbeeld de vraag naar de balans tussen *clicks and bricks*.

Digitalisering is een soort 'moedertrend', een 'driver'

Een deel van de klanten zoekt én koopt op internet, maar vaker zoeken zij op internet (*research shoppers*) en kopen in de winkel, of andersom. Kortom, 'De klant is ontsnapt': op naar *customer control*. Althans, zo lijkt het. Want aanbieders kunnen ook steeds sneller, steeds méér weten over (potentiële) klanten en daarop hun marketing toespitsen of zelfs individualiseren. Wijdverbreid zijn CRM-systemen (Customer Relationship Management) die op elke moment een min of meer compleet beeld van de klant mogelijk maken, bijvoorbeeld van de al afgenomen diensten, persoonlijke financiële situatie en voor de klant betekenisvolle momenten (de zoon of dochter die 18 wordt). Of wat te denken van *collaborative filtering*? De Wikipedia-definitie luidt: 'the method of making automatic predictions about the interests of a user by collecting taste information from many users'. In de kern gaat het om 'Klanten die dit artikel kochten, kochten ook...'

De digitale revolutie heeft natuurlijk ook vergaande gevolgen voor werk en werken voor wat betreft:

- de hoeveelheid werk (meer of minder?)
- de wijze van werken (wat en hoe anders?)
- de kwaliteit van het werk (beter of slechter?).

Het voert te ver die ontwikkelingen hier in extenso te beschrijven. We geven slechts een paar voorbeelden, die vooral illustreren dat veel werknemers ICT in het werk als een 'mixed blessing' ervaren. ICT geeft veel werknemers, vooral die werknemers die hun werk al zelfstandig kunnen plannen en uitvoeren, nog meer vrijheid. Maar aan de andere kant dwingt workflow software medewerkers om verplichte velden te

doorlopen, waardoor het werk juist minder flexibel wordt, met minder autonomie. ICT stelt ons in staat zelf te kiezen wanneer we voor wie bereikbaar willen zijn. Daar staat tegenover dat velen van ons tegelijkertijd zo'n grote druk voelen om dat ook daadwerkelijk te *zijn*, dat de meerderheid van de Nederlandse managers ervoor zorgt in de vakantie gebeld te kunnen worden of de mail te lezen. Een laatste voorbeeld: aan de ene kant leidt ICT in het werk tot tijdswinst: het werk kan sneller en efficiënter uitgevoerd worden. Maar die tijdswinst wordt weer opgevuld met ander werk. Zelfs de 'randen van de dag' worden steeds vaker opgerekt. De werknemer begint 's ochtends een half uurtje vroeger om alvast wat e-mail weg te werken of gaat 's avonds langer door om de volgende dag niet met een achterstand te beginnen.

Megatrend 2: Grenzelozer

Grenzen in de wereld vervagen, verschuiven en verdwijnen – in veel opzichten. Nederlanders zijn door de media en internet in toenemende mate 'wereldburger'. Het merendeel van onze vakanties besteden wij in het buitenland. Om dezelfde redenen komt de wereld steeds meer naar ons toe. Amsterdam maakt zich op voor 500.000 Chinese toeristen per jaar. Er studeren al 8.000 Chinese studenten aan onze universiteiten en hogescholen. Poolse loodgieters zijn in ons straatbeeld gewoon geworden. De Filippijnen exporteerden de afgelopen tien jaar ruim 100.000 verpleegsters. 'Exporteerden', want de Filippijnen leiden bewust te veel verpleegsters op. Het geld dat de dames overmaken naar huis (de zogenaamde 'remittances') vormt – samen met dat van de nannies – al meer dan 10% van het bruto nationaal product van het land. Soortgelijke cijfers gelden voor de Dominicaanse Republiek of Nicaragua.

Grenzen vervagen ook tussen organisaties. Daar hebben we de Senseo (Philips en Douwe Egberts) aan te danken en de Beertender (Heineken en Krups). En drogisterij Kruidvat verkoopt niet alleen veel cd's, maar ook kredieten van de Royal Bank of Scotland en verzekeringen van Proteq. Pfizer, Microsoft en IBM maken samen software voor artsen en horlogemerkt Breitling ontwerpt het dashboardklokje van de Bentley.

In toenemende mate doen ondernemingen bovendien een beroep op hun klanten om delen van het (productie)proces over te nemen: Ikea verkoopt meubelen, maar de klant moet ze zelf monteren. Wie internetbankiert, neemt de rol van de oude datatypiste over.

Eén van de gevolgen is dat binnen organisaties functies steeds diffuser worden. Werknemers vervullen steeds vaker meerdere rollen: lijnmanager in de 'staande organisatie' en tegelijk lid van een project, waarvan het projectteam is samengesteld uit een extern adviseur, een zzp'er en een collega van een dochteronderneming. Het is niet verwonderlijk dat wat ooit een functiebeschrijving was, zich daarna ontwikkelde tot een functieomschrijving, vervolgens een functieprofiel werd en hier en daar is

geworden tot een functiebeeld. Aan het einde van het continuüm maakt de medewerker – vooral de professional – zijn eigen werk (*job crafting*). ‘Ontgrenst’ ook de Nederlandse maatschappij? In de zin dat we zouden bestaan uit een volk van 16,5 miljoen hyperindividualisten die zappend door het maatschappelijk leven gaan? Neen! Velen van ons hechten nog aan de ‘oude zuilen’, zoals kerk of vakbond. En daarnaast vormen zich nieuwe gemeenschappen, met minder knellende banden, maar waar de leden wel betekenis aan ontlenden en emoties in leggen. Tijdelijk (de dood van André Hazes, witte marsen, viering van successen van het Nederlands voetbaleftal), of langduriger, maar nog steeds ‘losjes’. Zoals in ‘The Red Hat Society’, een vereniging voor vrouwen boven de vijftig die samen de bloemetjes buiten willen zetten (‘Fun after fifty’).

*Binnen organisaties
worden functies steeds
diffuser*

Megatrend 3: Pluriformer

De sociaalmaatschappelijke samenstelling van Nederland is onderhevig aan een langzame aardbeving met een uiteindelijke kracht van 9 op de schaal van Richter. Het aantal eenoudergezinnen en alleenstaanden groeit. We kennen Bewust Ongehuwde Moeders en tweede-legvaders (meestal wat oudere mannen die met een jongere vrouw opnieuw een gezin stichten). Of gescheiden ouders die afwisselend in het huis van hun kinderen wonen (*birdnesting*). Van de Nederlandse bevolking is ongeveer 1,7 miljoen mensen van niet-westerse origine. De grote steden in Nederland zijn op weg naar wat in de Verenigde Staten wordt genoemd een *majority-minority society*, vergelijkbaar met Californië, waar geen enkele etnische groep meer een absolute meerderheid vormt.

Ondertussen versperren hangouderen met hun rollators en scootmobielen de toegang tot het restaurant van McDonalds in Almere. Hun 74-jarige woordvoerder was door alle aandacht in de media tijdelijk een Bekende Nederlander. De winkeliersvereniging in Oude Pekela vroeg een samenscholingsverbod voor ouderen aan. Ze zijn er uiteindelijk samen uitgekomen en de gemeente had de eerste officiële hangplek voor ouderen: de Hang-Oud.

En onze jeugd? Lijken het soms wezens van een andere planeet? Of is het niet zozeer een generatieverschil en meer een verschil in levensfase? Stef Bos zingt tenslotte ‘Papa, ik lijk steeds meer op jou ...’. Hoe het ook zij, in ten minste twee opzichten verschillen jongeren (14-18 jaar) wezenlijk van vorige leeftijdsgroepen. Ten eerste gaan zij heel vrijblijvend om met informatie. Het maakt ze nauwelijks uit waar informatie vandaan komt; van internet, MSN, televisie. Ten tweede: zo vrijblijvend als ze zijn ten aanzien van informatie, zo koortsachtig veel belang hechten ze aan communicatie. Ze zijn voortdurend met elkaar in contact, als is het alleen maar om te weten waar de ander is.

Megatrend 4: Onzekerder

Veel Nederlanders voelen zich onveilig en onzeker. Dat heeft vier groepen van oorzaken.

In de eerste plaats – in willekeurige volgorde – terrorisme. Al lijkt de dreiging van aanslagen weggezakt, na de bommen in de metro van Londen dacht een meerderheid van de Nederlandse volwassenen dat het Amsterdams Centraal Station als volgende aan de beurt zou zijn. De tweede bron van gevoelens van onveiligheid en onzekerheid is het eigen werk. Want het gaat weliswaar economisch weer beter in Nederland en er zijn weer meer vacatures, ondertussen staan de kranten ook vol met berichten over reorganisaties, offshoring en outsourcing. En voor wie werkt heeft, zijn er plannen om het ontslagrecht te flexibiliseren en de ontslagvergoeding te maximeren. Ten derde verandert er veel op het vlak van sociale zekerheid, ziektekosten en pensioenregelingen, en in de gevoelens van veel Nederlanders niet in hun voordeel. Zo willen steeds meer organisaties bijvoorbeeld het pensioenrisico naar de werknemers verschuiven. Van ‘defined benefit’ (het pensioenpotje staat vast) naar ‘defined contribution’ (de inleg is bekend, maar de opbrengst aan het einde van het werkzame leven niet). De vierde en laatste groep redenen voor de gevoelens van onveiligheid en onzekerheid is wat velen ervaren als de verloedering en verhuftering van onze maatschappij.

Al met al niet zo’n rooskleurig beeld. En misschien draagt dat wel bij aan de grote hunkering van veel Nederlanders naar het verleden. De margarine ‘Zeeuws Meisje’ is terug. Martine Bijl speelt weer in de nieuwste tv-commercial van het groentemerk Hak. Cora van Mora is weer op de buis, net als AVRO’s TopPop en het Schaep met de 5 Poten. Tita Tovenaar is herrezen als musical. De Fabeltjeskrant maakt een comeback. Kortom, we leven in een *nostalgia boom*: ouderwets lijkt nieuwerwets, de traditie als toekomst! En toch is dat merkwaardig, omdat vroeger lang niet alles beter wás. ‘The past remembers better than it lived’. Er lijkt sprake van een vooruitgangsparadox. Die paradox heeft verschillende verklaringen. Eén verklaring zou kunnen zijn dat we tegenwoordig zó veel te kiezen hebben, dat kiezen op zichzelf een bron van stress wordt: keuzestress ofwel ‘die Qual der Wahl’. Van telefoonabonnement tot energieleverancier en ziektekostenverzekeraar. We verlangen terug naar een wereld die overzichtelijk en éénduidig was.

Megatrend 5: Verantwoordelijker

In Monopolie is er een ‘Algemeen Fonds’-kaart die zegt: ‘De bank heeft een vergissing begaan in uw voordeel. U ontvangt 200 euro’. En dan gaat het er niet om dat de bank een fout herstelt. Neen, u ontvangt ten onrechte 200 euro. Ooit overwogen om dat geld niet aan te nemen? ‘Eén op de 20 Nederlandse politici is corrupt’, zeggen hoge ambtenaren. ‘Van wie zelf één op de 30 corrupt is’, zegt de top van het Openbaar

Ministerie. De bouwfraude ligt nog vers in het geheugen. Nederland was vorig jaar uit de ranglijst van tien minst corrupte landen ter wereld verdwenen.¹

En van corruptie en bedrog is het een kleine stap naar de maatschappelijke commotie over de hoge beloningen van sommige topbestuurders en hoge ambtenaren. De relatie is bovendien snel gelegd tussen variabele beloning en beursaffaires zoals bij AHOLD. Inmiddels zijn de teugels aangetrokken. Organisaties moeten steeds meer verantwoording afleggen. Aan de AFM of aan zwerfkapitaal van hedge funds, aan belangengroepen van consumenten of van patiënten. Organisaties moeten als het ware 'naakt' worden om nog succesvol te zijn: 'Undress for success!'

In de relatie met de werknemer zal 'levensstijl' een issue worden

Onder de trend 'Verantwoordelijker' scharen wij ook de wens van veel organisaties om maatschappelijk verantwoordelijker te ondernemen. Deels vanuit de wens tot *do well by being good* gaan steeds meer aanbieders over tot het vergroenen van hun imago (*greenwashing*). De consument vindt groene stroom en groene koeien inderdaad steeds belangrijker. Ook de omzet in fair trade stijgt. Maar de belangrijkste trend onder consumenten lijkt toch vooral 'tegenstrijdig consumeren'. Iets meer relatief schone benzine tanken, maar die dan steeds vaker in benzineslurpers als Sport Utility Vehicles gooien.

Megatrend 6: Vitaler

Goed nieuws: we worden gemiddeld genomen steeds ouder. En nog een keer goed nieuws: we blijven daarbij ook steeds langer vrij van medische klachten. Omdat we gezonder eten en meer bewegen. Maar toch heeft een groot deel van de Nederlanders overgewicht of is zelfs obees. Al met al zal de vraag naar gezondheidszorg in de komende jaren sterk stijgen. Dat komt onder meer door het concept van het 'vermaakbare lichaam', zoals dat te zien is in populaire televisieprogramma's als 'Make me beautiful', waarin vooral vrouwen zich door middel van cosmetische chirurgie laten verbouwen: 'Botox is booming'. Ook de gezondheidsrisico's die onze jeugd neemt, zoals het bovenmatig alcoholgebruik, dragen bij. 'De zuipschuiten van Europa', noemde onze minister van volksgezondheid onlangs de Nederlandse jeugd. Bij ongewijzigd beleid vallen er grote tekorten te verwachten aan huisartsen, maar ook in de KNO, radiologie en pathologie. Nederlanders vrezen dat zorg straks geen recht meer zal zijn, maar een voorrecht. Dat we tegen elkaar zullen moeten opbieden om nog op tijd de juiste zorg te krijgen ('Betalen of verschrallen').

In de relatie tussen werkgever en werknemer zal 'levensstijl' een belangrijk issue worden. In de Verenigde Staten is er een bedrijf Weyco, een

makelaar in zorgdiensten, dat regelmatig de urine van zijn medewerkers onderzoekt om te controleren of zij thuis hebben gerookt. Weyco heeft al aangekondigd dat zij als volgende overgewicht gaat aanpakken onder het motto 'AfvalLEN of opzouten'. Amerikaanse toestanden? In de politie-cao is afgesproken dat politiemambtenaren weer een verplichte fitheidstest moeten ondergaan. Het uitzendbureau Groenflex, dat in het Westland bemiddelt in vooral Poolse uitzendkrachten, neemt 's ochtends een blaasproef af. Wodka is immers reukloos. Het lijkt er dus op dat we ook in Nederland opschuiven van wat ooit begon als klassieke Arbo-zorg (*health protection*) naar het bevorderen van een gezonde levensstijl (*health promotion*) naar het selecteren en beoordelen op levensstijl (*health selection*).

Megatrend 7: Ondernemender

'Doe mee! Wees geen cliënt meer in een verzorgingsmaatschappij, maar wordt een burger in een participatiemaatschappij'. Zo is een primair beleidsuitgangspunt van het vorige kabinet-Balkenende samen te vatten – die vervolgens is vertaald in wet- en regelgeving. Bijvoorbeeld in de omslag van de WAO naar de WIA. In de WAO stond arbeidsongeschiktheid centraal, in de WIA arbeidsvermogen. En worden we ook ondernemender? Het lijkt er wel op. In 2005, economisch gezien een niet al te best jaar, vestigde zich een recordaantal van 75.000 nieuwe ondernemingen, waarvan 55.000 door particulieren. Dat was evenveel als in het economisch topjaar 2000. En nee, dat kwam niet omdat die nieuwe ondernemers allemaal werkloos waren en geen andere keus zagen. Ruim 90% startte de eigen zaak vanuit een vast dienstverband en uit eigen overtuiging. In 2006 steeg het aantal nieuwe ondernemingen naar 90.000. In 2007 zal dat aantal opnieuw ruim worden overtroffen.

Een individu hoeft bovendien geen ondernemer te worden om ondernemend te zijn. Het begrip 'werkondernemer' is in opkomst. Het lijkt een nieuwe term voor een oude wens. Want een jaar of tien geleden hadden we de mond vol van 'intern ondernemerschap'. Wat is het verschil tussen een werkondernemer en een 'gewone' werknemer? Dat is het verschil tussen om 17.00 uur de telefoon opnemen of om 17.00 uur per se de bus of trein naar huis willen halen. Het is ook het verschil tussen betrokkenheid en tevredenheid. Tevredenheid is eenvoudig te verhogen: geef je medewerkers meer salaris, meer vakantiedagen, een grotere leaseauto. Maar hoe verhoog je betrokkenheid? Wij concluderen dat werkgevers die betrokkenheid moeten verdienen door fair te zijn en hun medewerkers vertrouwen te geven. Vertrouwen als sleutelbegrip voor de arbeidsrelatie van de toekomst.

Het begrip 'werkondernemer' is in opkomst

Van trends naar keuzen in HRM

In het tweede deel van ons boek benoemen we III vragen die de zeven megatrends aan HRM stellen. Uiteraard is het aantal vragen willekeurig. Voor een organisatie die met de vragen aan de slag wil, is het van belang te onderkennen dat de vragen verschillen in vier deels verweven maar te onderscheiden opzichten:

- *Relevantie*: in hoeverre speelt de vraag voor de eigen organisatie? Is de vraag voor de organisatie van belang of geldt 'nou en'?
- *Impact*: in hoeverre is de vraag 'gewichtig'? Er zijn 'kleine' vragen en 'grote'. Of de vacaturekrant weer in hard copy moet worden verspreid lijkt relatief van minder gewicht dan de vraag of de organisatie gaat selecteren en beoordelen op levensstijl.
- *Urgentie*: wat is de tijdsdruk die op de vraag ligt? Voor bijvoorbeeld een organisatie vol jonge werknemers is de vergrijzing nog ver weg. Voor een organisatie die zich daarentegen geconfronteerd ziet met de uitstroom van een cohort babyboomers is de vergrijzing wel urgent.
- *Historie*: sommige vragen zijn van alle tijden, maar worden door één of meer (sub)trends meer naar de voorgrond gedrongen en worden relevanter, impactvoller of urgenter. Klokkenluiders zijn er in de geschiedenis bijvoorbeeld altijd geweest, maar met de komst van internet hebben zij op eenvoudige wijze toegang tot een in beginsel onbeperkt publiek. Wat is 'oud' en wat is 'nieuw' voor de eigen organisatie? Het antwoord op die vraag maakt ten dele verschil voor de (h)erkenning bij het lijnmanagement en de werknemers. ('Daar hebben we het toch al vaker over gehad?', 'We hebben daar toch al beleid voor?')

De HRM-vragen mogen dan in vier opzichten verschillen, wij hebben vooral in de rondetafelgesprekken en interviews gemerkt dat één voorafgaande vraag richtinggevend is voor alle antwoorden: *Wat voor soort organisatie willen wij zijn?*

De aanpak van de Rabobank

Megatrends? III vragen? Interessant! Maar hoe vertaal je ze naar eigen keuzen in HRM? De Rabobank pakte het als volgt aan.

Het uitvoeren van het onderzoek was voor de Rabobank al een interventie op zichzelf. Door in interviews en rondetafelgesprekken steeds maar weer vragen te stellen als 'Wat is er in jouw markt of jouw vakgebied aan het veranderen?', 'Wat zie je bij je klanten gebeuren?', 'Wat voor implicaties heeft dat voor je werk en voor jou?', hebben wij in onze organisatie veel mensen aangezet tot nadenken over de toekomst.

Toen de contouren van de trends duidelijk werden, is in het managementteam van de centrale HRM-afdeling in een reeks bijeenkomsten over de trends gesproken: 'Tot wat voor HRM-vragen leiden de trends en welke

keuzen zou de Rabobank daarin kunnen maken om de ambities van de bank te helpen realiseren?'. Het resultaat van die besprekingen was een inventarisatie van een reeks 'kruispunten' of 'wissels' voor HRM: 'gaan we hier linksaf of rechtsaf?'

Het hart van de Rabobank zijn de ongeveer 180 lokale banken. Zij zijn stuk voor stuk gericht op hun eigen markt en hun eigen klanten en werken met een hoge mate van autonomie, ook als het gaat om HRM. De Rabobank is dan ook al meer dan 100 jaar een coöperatie. De lokale banken zijn gezamenlijk eigenaar van Rabobank Nederland, dat fungeert als een serviceorganisatie. De merkwaarden zijn dichtbij, betrokken en toonaangevend. In haar Strategisch Kader spreekt de Rabobank onder andere de ambitie uit om mondiaal de nummer 1-bank in de food- en agri-markt te willen zijn, geworteld in Nederland. Op alle vlakken waarin de bank diensten aanbiedt, wil zij kwalitatief en kwantitatief marktleider zijn. Bovendien wil de Rabobank de meest maatschappelijk verantwoord ondernemende bank van Europa blijven. De Rabobank is een van de weinige private triple A-banken ter wereld. Onder de Rabobank-cao vallen ongeveer 44.000 mensen.

Nadat het trendonderzoek in boekvorm was verschenen, is het intern toegestuurd aan duizenden collega's. Alle lokale banken bijvoorbeeld kregen vier exemplaren toegestuurd, bestemd voor de algemeen directeur, voor de voorzitter van het bestuur (c.q. raad van commissarissen), voor de voorzitter van de lokale ondernemingsraad en voor de HR-adviseur. Het boek ging vergezeld van een brief van de voorzitter van de raad van bestuur van Rabobank Nederland en de directeur HRM. Die deden de oproep om zelf de verbinding te leggen tussen de trends en de eigen bank. Ook werd aangekondigd dat regionale bijeenkomsten zouden volgen om samen dieper in te gaan op de implicaties van de trends voor HRM.

Die regionale bijeenkomsten startten met een prikkelende presentatie van de zeven trends. Vervolgens is een gestructureerd debat gevoerd aan de hand van stellingen. Die stellingen waren praktische vertalingen van de 'kruispunten' die in het HRM-team eerder waren onderkend. De vraag was steeds: 'Gegeven de ambities van ons Strategisch Kader (zie de kadertekst), welke keuzen moeten we dan samen in ons HRM-beleid maken?' In totaal namen ongeveer 600 managers, zo'n 300 HR-professionals en 700 leden van de centrale en lokale ondernemingsraden aan die debatten deel.

Uit de kernpunten van de debatten is een nieuwe HRM-visie gedes-

Drie hoofdthema's staan centraal: slimmer werken, loopbanen en verschillen

tilleerd, die in concept is getoetst bij een gevarieerde groep 'decision-makers' en 'influentials', waaronder de centrale ondernemingsraden. Om de aansluiting met de vorige HRM-visie 'Mensen maken de bank' te onderstrepen, kreeg de nieuwe visie de naam 'Mensen maken de bank, *nog beter*'. Concreet is het een boekje in ringband. Net mooi genoeg vormgegeven om op te vallen, net niet te 'glossy' om het 'overdone' te maken. Maar belangrijker is natuurlijk de inhoud. Daarin staan drie hoofdthema's centraal: slimmer werken, loopbanen en verschillen. Voor elk thema schetst de visie de richting waarin het HRM-beleid zich de komende jaren zal ontwikkelen.

Het boekje is in veelvoud in de organisatie verspreid, is digitaal beschikbaar op het Raboweb en kan daarnaast worden besteld bij de Raboshop. Om de lokale banken en andere eenheden in staat te stellen de discussie over de HRM-visie zelf te vervolgen, is het boekje voorzien van een dvd met sheetpresentatie (inclusief 'speakernotes') en videofilmmpjes die de essentie van de thema's in beeld en geluid illustreren. De verspreiding van de nieuwe visie is ondersteund door een interne mediacampagne, waarbij alle beschikbare mediakanalen zijn ingezet.

Uiteraard zijn ook de vakorganisaties intensief in kennis gesteld van 'Mensen maken de bank, *nog beter*' en daarmee de richting waarin de Rabobank met HRM op de middellange termijn koerst. Zo zijn bijvoorbeeld ook binnen de vakorganisaties voor bestuurders en beleidsmedewerkers presentaties gehouden over de megatrends. Een paar maanden na het verschijnen van de nieuwe HRM-visie begonnen de onderhandelingen voor een nieuwe cao. In de voorstellenbrief van de Rabobank is expliciet de verbinding gelegd vanuit 'Mensen maken de bank, *nog beter*' met voorstellen waarover de Rabobank een akkoord wilde bereiken. Na de moeizaamste onderhandelingen in de geschiedenis van de Rabobank-cao is dat ook gelukt. Rechtstreeks afgeleid van de gewenste richting in 'Slimmer werken' is bijvoorbeeld een studie en pilot afgesproken over flexibilisering van arbeidsduur en werktijden, en vanuit de visie op 'Verschillen' een studie naar beloningsdifferentiatie. In de interne communicatie over de cao-onderhandelingsresultaten zijn de drie thema's als structuur gebruikt. Dat wil zeggen dat in alle berichten over de cao 'Slimmer werken', 'Loopbanen' en 'Verschillen' als 'koppen' werden benut om toelichting te geven.

Reflectie

Kon het beter? Natuurlijk. Het oordeel over de trends en het boek laten wij graag aan anderen over. Over de wijze waarop wij binnen de Rabobank de trends hebben benut om tot een nieuwe HRM-visie te komen zijn wij overwegend tevreden. In de praktijk hebben veel lokale banken en eenheden van Rabobank Nederland vanuit de nieuwe HRM-visie een eigen vertaling gemaakt naar de eigen ambities. Bijvoorbeeld door in

bijeenkomsten met het voltallige personeel de trends en de HRM-visie te gebruiken als start en die te vervolgen met bijeenkomsten binnen afdelingen. Of door de HRM-visie expliciet te betrekken in de cyclus van beleidsvorming. Maar er zijn ook banken en eenheden die aan de nieuwe HRM-visie weinig aandacht hebben besteed. Soms om goede redenen, bijvoorbeeld omdat de bank in een fusieproces verkeerde met een naburige Rabobank.

Was het alle moeite waard? Om een projecteam vrij te maken om trendonderzoek te doen? Om bereidwillige collega's en relaties van hun normale werk te houden voor interviews en rondetafelgesprekken? Om met vele honderden managers, HR-professionals en OR-leden in debat te gaan? Wij vinden van wel. De Rabobank heeft een HRM-visie met een breed draagvlak in de organisatie, waar we een paar jaar – letterlijk – mee vooruit kunnen. Een vernieuwingsagenda voor HRM die het realiseren van de ambities van onze bank ondersteunt en voor alle stakeholders (werknemers, managers, HR-professionals, bestuurders, medezeggenschapsplatformen en vakorganisaties) duidelijkheid biedt over waar we met ons HRM-beleid in de komende jaren naartoe gaan. Daarnaast heeft het boek – nu al in derde druk – en de vele presentaties die over de trends voor vele bedrijven en gremia zijn gegeven, als neveneffect dat de Rabobank laat zien niet alleen als bank maar ook in HRM vooruit te denken. Tegelijk is het geen inspanning die wij jaarlijks gaan herhalen. Maar dat hoeft ook niet met een visie.

Noot

- 1 Alhoewel er veel op de kwaliteit van zulk soort lijstjes is af te dwingen en ons land inmiddels weer in de top-10 staat.