

Individualisering van arbeidsrelaties bij de Rabobank, een reflectie

Wim den Dekker

In hun artikel ‘Het ‘derde contract’: een nieuwe stap in de flexibilisering van arbeidsrelaties?’ gaan De Leede c.s. in op het proces van individualisering van arbeidsrelaties in ondernemingen. De mate waarin dit proces zich voordoet bij lokale Rabobanken en Rabobank International staat in deze bijdrage centraal.

De Rabobank kent sinds 1 juni 2000 een eigen CAO. Het personeelsbeleid, als verlengstuk van het algemene organisatiebeleid, is vertaald in arbeidsvoorwaarden die aansluiten op de specifieke aard van de bank en de behoeften van de medewerkers en leidinggevenden. Het pakket arbeidsvoorwaarden rust op drie pijlers: maatwerk, kwaliteit van de arbeid en inzetbaarheid. Ten aanzien van de pijler ‘maatwerk’ kan elke medewerker in overleg – om ook rekening te houden met het bedrijfsbelang – een aantal keuzes maken in de arbeidsvoorwaarden. Hierbij kan een parallel worden getrokken naar de door De Leede c.s. genoemde individualiseringsprofielen. De ‘invulling’ van dit profiel voor de Rabobank Groep laat nauwelijks een ander beeld zien dan de onderzochte bedrijven, zoals tabel 1 illustreert.

Contractvormen	flexibele aanstellingen deeltijdaanstellingen
Arbeidstijden en verlofvormen	variatie in werktijden verlofvormen
Beloning en prestatie	resultaatbeloning flexibel pensioen
Functie-inhoud en kwalificatieontwikkeling	individueel ontwikkelingsplan loopbaanpaden telewerken

Tabel 1. Individualiseringsprofiel van de Rabobank Groep

Dat er veel overeenkomsten zijn, is mijns inziens niet verrassend omdat een aantal zaken bij wet is geregeld. De Leede c.s. komen tot dezelfde conclusie. Interessanter zijn de daadwerkelijke toepassing van deze instrumenten in de praktijk en de verschillen hierbij tussen bedrijven. In mijn vorige functie als HR-consultant voor lokale Rabobanken heb ik geconstateerd dat er plaatselijke banken zijn die een goed doorzicht beleid hanteren met betrekking tot arbeidstijden, resultaatgericht sturen en loopbaanontwikkeling terwijl de collega-bank in de buurt de invulling grotendeels laat afhangen van het moment en de situatie. Bij Rabobank International, mijn huidige werk-omgeving, zie ik verschillen tussen afdelingen in de wijze waarop de managers met het arbeidsvoorwaardenpakket omgaan. Dit laatste wordt ook veroorzaakt door de internationale omgeving waarin met name Engelse managers soms moeten wennen aan de ‘Dutch contracts’.

Vinden en binden

De Rabobank CAO kent uitstekende secundaire arbeidsvoorwaarden. Deze voorwaarden zijn echter niet doorslaggevend bij de instroom en het vasthouden van personeel. Uit een door mijzelf begin dit jaar uitgevoerd kwantitatief onderzoek onder medewerkers van lokale Rabobanken blijkt onder meer dat het carrièreperspectief de sterkste invloed heeft op de intentie om te blijven bij de huidige lokale Rabobank. Tevredenheid met het werk is een belangrijk tweede aspect. De stelling van De Leede c.s. dat individualisering van arbeidsrelaties nog niet vanzelf leidt tot een aantrekkelijke positie van de organisatie op de arbeidsmarkt en tot een betere binding van medewerkers, wordt door mijn onderzoek bevestigd. Uiteraard kan het opstellen van een individueel ontwikkelingsplan in combinatie met het ontwerpen van loopbaanpaden een nuttig instrument zijn bij het bevredigen van de behoefte van medewerkers aan carrièreperspectief.

Het lijkt erop dat de individualisering van de arbeidsrelatie vooral tot uitdrukking komt bij de aanstelling van een medewerker en bij het vaststellen van de prestaties voor de komende periode. Goed functionerende en onderhandelingsvaardige medewerkers kunnen dan een gunstig 'derde contract' afsluiten. Naarmate de functiezwaarte toeneemt, komt dit verschijnsel vaker voor. In sommige gevallen leidt dit inderdaad tot binding van de medewerker, maar niet altijd tot de gewenste vorm van binding. Ten eerste kan een voor de medewerker zeer gunstig derde contract leiden tot een beperking van zijn of haar mobiliteit. Verandering van werkgever betekent dan in veel gevallen financieel gezien een stap achteruit (de bekende 'gouden handboeien'). Dit verschijnsel doet zich op dit moment voor bij sommige lokale Rabobanken die een aantal jaren geleden in

een krappe arbeidsmarkt dure beleggingsadviseurs hebben ingekocht die in de huidige conjunctuur weinig perspectief hebben. Ten tweede valt mij op dat in het streven van de Rabobank om de zakelijke cultuur te versterken, medewerkers vaker een vorm van 'calculative commitment' vertonen. Met andere woorden, 'what's in it for me?', trouw zonder loyaliteit. Bij Rabobank International is dit gevoel wat sterker dan bij lokale Rabobanken. Uit mijn eigen onderzoek blijkt dat veel medewerkers van lokale banken zich verplicht voelen nog een aantal jaren te blijven als zij goed worden behandeld.

Gevolgen voor HRM

De door De Leede c.s. genoemde consequenties van de individualisering van de arbeidsrelatie voor ondernemingen herken ik in de dagelijkse praktijk. Vaak wil een manager nog wel eens bijzondere arbeidsvoorwaarden opnemen in het contract van een medewerker die door de HR-afdeling nauwelijks zijn te beheersen. Veel afspraken worden schriftelijk vastgelegd en verdwijnen in het personeelsdossier. Ondersteuning door middel van een ICT-toepassing moet nog worden opgepakt.

Conclusie

Het onderzoek waarover De Leede c.s. schrijven, is actueel en herkenbaar in de context van lokale Rabobanken en Rabobank International. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de verschillen in toepassing van de arbeidsvoorwaarden en de inhoud van derde contracten. Tot slot geeft het artikel eigenlijk twee opdrachten aan HR. Ten eerste heeft HR de taak de individualisering van de arbeidsrelatie binnen de perken van het beleid te houden door managers te

adviseren omtrent de gevolgen van extreme derde contracten ten aanzien van binding van medewerkers. Ten tweede dient HR tot een plan van aanpak te komen voor een kostenefficiënt en toegankelijk management-informatiesysteem omtrent het aantal en de inhoud van derde contracten.

W. den Dekker is werkzaam als HR Advisor bij de Rabobank International, branch Netherlands te Utrecht.