

## X Maatwerk in cao's: van regels naar ruimte met behulp van i-deals

*Cristel van de Ven, Henk Strating en Aukje Nauta*

### Inleiding

Reis je door Amerika, wees dan niet verbaasd wanneer een vriendelijke Amerikaan je binnen vijf minuten vraagt wat je verdient. In Nederland is dit 'not done'. Over salaris wordt niet of nauwelijks gesproken, behalve wanneer je een groep cao-onderhandelaars van werkgevers- en werknemerszijde, en een aantal HR-professionals uit verschillende organisaties bijeen brengt. Dan ontstaan er al gauw gesprekken over de cao, de arbeidsvoorwaarden van hun bedrijf of sector en over de mogelijkheid om maatwerkafspraken te maken over bijvoorbeeld: taakinhoud, ontwikkeling, salaris en de balans werk-privé. De auteurs van dit artikel merkten dit toen zij in 2012 een tweetal diners organiseerden, met als thema: de relatie tussen cao en maatwerkafspraken, ook wel i-deals genoemd. Circa vijftientig mensen aten en praatten mee. Dit artikel geeft een impressie van de gesprekken aan tafel. Achtereenvolgens komt het concept i-deals, de relatie tussen cao en i-deals, de verschillen tussen cao en i-deals, i-deals als aanvulling op de cao-praktijk, teamdeals, en de dialoog tussen leidinggevende en medewerker aan bod.

### I-deals

***Een i-deal is een individuele maatwerkafpraak tussen een medewerker en een leidinggevende die zij onderling uitonderhandelen.*** De afspraak kan één enkele arbeidsvoorwaarde omvatten, of een heel pakket aan arbeidsvoorwaarden. Een beleidsmedewerker van een onderwijsinstelling maakte bijvoorbeeld afspraken over thuiswerken, waardoor zij haar werk tijdelijk beter kon combineren met de zorg voor haar zieke zoon. Een HR-manager van een logistiek bedrijf sloot een meer omvattende i-deal met zijn werkgever. Hij kan in de nabije toekomst doorstromen naar een leidinggevende positie, onder de voorwaarde dat hij een opleiding gaat volgen en die met goed gevolg afrondt. In beide voorbeelden hebben zowel de organisatie als de medewerker baat bij de gemaakte afspraak. De medewerker ervaart een betere balans tussen werk en privé, meer uitdaging of iets anders voordeligs, en de organisatie krijgt er een (nog) meer gemotiveerde, gezonde en optimaal bijdragende medewerker voor terug. Win-win. Een i-deal is

niet alleen in het belang van de medewerker en de organisatie, maar wordt ook geaccepteerd door collega's in de directe werkomgeving (win-win-win). De collega's van de beleidsmedewerker hadden er bijvoorbeeld geen moeite mee dat zij vaker ging thuiswerken. Ze bleef immers goed bereikbaar en aanspreekbaar voor hen. En ook de afspraak van de HR-manager werd geaccepteerd door zijn collega's, die zelf geen behoefte hadden aan het volgen van een opleiding in de avonduren. Voortvloeiend uit het win-win-winkarakter van i-deals, is een volgende kenmerk dat ze openbaar en transparant zijn. De directe omgeving moet er immers iets van kunnen vinden. Een goede i-deal kan dus – bij wijze van spreken – openlijk op het prikbord in de kantine worden gehangen of op het intranet geplaatst.

Het begrip i-deal komt uit de Verenigde Staten: wetenschapper Denise Rousseau introduceerde het begrip in het begin van deze eeuw (Rousseau, 2005) in een artikel. Inmiddels experimenteren diverse organisaties in Nederland met de introductie ervan. Het sluiten van i-deals kan volgens deze organisaties tegemoet komen aan de groeiende behoefte van medewerkers én leidinggevendenden om maatwerk-oplossingen te bieden voor de groeiende diversiteit aan werknemers. Het archetype van de 'blanke mannelijke kostwinner' is immers niet of nauwelijks meer binnen bedrijven aanwezig. Met de jaren zijn er meer generaties, meer seksen, en meer nationaliteiten de arbeidsmarkt ingestroomd. En al deze verschillende mensen hebben verschillende wensen, verschillende behoeften en verschillende talenten mogelijkheden. "One size fits all" personeelsbeleid past niet meer op de huidige praktijksituatie, en het opnemen van allerlei uitzonderingen in cao's zou leiden tot (nog) dikke(re) cao's. Misschien kunnen i-deals uitkomst bieden.

Ondanks dat het begrip 'i-deal' relatief nieuw is, worden er binnen organisaties en door verschillende leidinggevendenden en medewerkers al volop maatwerkafspraken gesloten. In die zin is dus er niets nieuws onder de zon. Maar uit onderzoek blijkt dat het sluiten van i-deals nu nog vooral is voorbehouden aan de ondernemende medewerker, die gericht is op het pakken van kansen en over wiens prestaties de leidinggevende tevreden is (Van de Ven et al., 2012). Het risico bestaat daarmee dat het sluiten van i-deals – zonder kaders of beleid – in organisaties leidt tot het zogenoemde Mattheüs-effect, waarbij 'de rijken rijker worden, en de armen armer' (Hornung, 2011). Vanuit dat perspectief loont het de moeite om een koppeling tussen i-deals en de cao nader te bekijken. Zo'n relatie zou er wellicht voor kunnen zorgen dat *alle* medewerkers gelijke kansen krijgen om een maatwerkafpraak te sluiten. De vraag hoe zo'n relatie tussen cao en i-deals er idealiter uit ziet, is "food for thought" tijdens de diners.

## Relatie cao en i-deals

Het individuele karakter van de i-deal roept de vraag op hoe zich dat verhoudt tot de collectieve afspraken over arbeidsvoorwaarden in de cao. Een cao-onderhandelaar opent het gesprek met de stelling dat de cao maatwerk – bijvoorbeeld in

de vorm van i-deals – niet in de weg staat, maar dat de cao soms wel als excuus wordt gebruikt om niet in te gaan op bijzondere verzoeken van werknemers. Een tweede deelnemer vraagt zich hardop af of deze stelling niet innerlijk tegenstrijdig is. Want als het eerste deel waar is (dat de cao maatwerk niet in de weg staat) kan dan het tweede deel (dat de cao wordt gebruikt om i-deals tegen te houden) ook waar zijn? Hij oppert dat de cao vooral het *beeld* oproept dat bijzondere afspraken niet mogelijk zijn, terwijl de cao dat niet beoogt. Een aantal aanwezigen herkent dit, en merkt in de eigen beroepspraktijk dat mensen *denken* dat de cao iets verbiedt of juist verplicht, terwijl dat bij lezing van de cao niet het geval blijkt te zijn. Mensen denken bijvoorbeeld dat de standaardarbeidsduur van 36 uur per week niet verdeeld mag worden over weken van 32 uur en weken van 40 uur. Maar dit staat niet in de cao. Iets soortgelijks geldt mogelijk ook voor de relatie tussen cao en i-deals. Er zijn weinig of misschien wel geen cao's die regelen dat medewerkers een i-deal kunnen sluiten met hun leidinggevende. Maar er is ook geen enkele cao die dat verbiedt. Dat betekent dat cao en i-deals in veel bedrijven en sectoren naast elkaar kunnen bestaan, zonder dat er in de cao iets over afgesproken hoeft te worden. En, zoals al eerder gezegd, vaak gebeurt dat ook al, bijvoorbeeld in de vorm van afspraken die in functionerings- of ontwikkelgesprekken worden gemaakt. Of tijdens de onderhandelingen bij indiensttreding. Of (zoals in de voorbeelden van de HR-manager en de beleidsmedewerker) bij verandering van functie respectievelijk bij veranderingen in de thuissituatie. Alleen heten zulke afspraken in de praktijk geen i-deals. Dat hoeft ook niet. Een woord als i-deal wordt volgens de dinergasten gemakkelijk weer een nieuwe hype. En in de bankensector is het woord bovendien al in gebruik bij internetbankieren! Zeg maar gewoon waar het om gaat, luidt hun advies, en dat is: het voeren van goede gesprekken tussen leidinggevende en medewerker, en de kunst om samen de koek groter te maken, zodat er voor beiden meer te verdelen valt.

## Onderscheid cao en i-deals

Er zijn vier duidelijke verschillen tussen een cao en i-deals.

Allereerst het type arbeidsvoorwaarden waarvoor cao en i-deals bruikbaar zijn. Cao's regelen vooral materiële arbeidsvoorwaarden. I-deals zijn bij uitstek *geschikt voor afspraken over meer immateriële zaken*, zoals persoonlijke ontwikkeling, de combinatie van werk en privé en werktijden.

Ten tweede onderscheidt de i-deal zich van de cao doordat een leidinggevende en medewerker een afspraak maken voor *een vooraf bepaalde periode*. Na die periode bezien zij of ze dezelfde afspraak nogmaals willen maken, of dat een nieuwe afspraak gewenst is. Het periodieke karakter van een i-deal maakt het mogelijk om steeds opnieuw te zoeken naar een balans tussen de belangen van werknemer, werkgever en collega's. Een i-deal kan dus ook geen verworven recht worden. Een voorbeeld van een i-deal met een 'tenminste houdbaar tot'-datum betreft een

afpraak die een organisatie met een medewerkster maakte over het doen van ontwikkelingswerk gedurende een half jaar, op voorwaarde dat zij bij terugkeer de opgedane kennis en ervaringen zou presenteren aan haar collega's en zou op nuttige wijze zou inzetten voor de organisatie.

Het afspreken van een "tegenprestatie" maakt het makkelijker om een *unieke* i-deal af te spreken, die niet op basis van 'gelijke monniken, gelijke kappen' door elk ander kan worden geclaimd en gekopieerd. Ieder individu zal immers een andere tegenprestatie kunnen leveren, door verschillende rollen en taken die men heeft. Dit unieke karakter vormt het derde onderscheid tussen i-deals en de cao.

Het vierde onderscheid gaat over de *verschillende rechtvaardigheidsprincipes* die ten grondslag liggen aan cao en i-deals. Cao-afspraken gaan meestal uit van de eerder genoemde 'gelijke monniken, gelijke kappen'-gedachte. Bij i-deals is dat denken juist afwezig. Daar gaat het er om wat elke medewerker nodig heeft of in huis heeft qua competenties. Dit kan per persoon sterk verschillen. Het draait om het verschil tussen 'equality', iedereen krijgt hetzelfde, 'need', iedereen heeft andere behoeften, en 'equity', iedereen krijgt naar evenredigheid van wat hij/zij bijdraagt (Masterson et al., 2001). En daar kan volgens de cao-onderhandelaars en HR-professionals de schoen behoorlijk wringen. Bijvoorbeeld als collectieve cao-afspraken, zoals op het gebied van werk- en rusttijden, afwijkende individuele afspraken in de weg staan. Of wanneer de kosten van wachtgeldregelingen, die in de publieke sector per medewerker in de tonnen kunnen lopen, niet geïnvesteerd kunnen worden in de ontwikkeling van medewerkers. Terwijl met zo'n investering de kans op verlies van werk aanzienlijk verkleint, of een transitie van werk naar werk aanzienlijk vergroot zou kunnen worden. Het vasthouden aan de bestaande wachtgeldregelingen in cao's belemmert nu het maken van dergelijke afspraken. De cao-onderhandelaars en HR-professionals noemen ook voorbeelden waarin medewerkers, binnen de kaders van de cao, al wel maatwerkafspraken maken. Dat roept een principiële vraag op: als een werkgever en een individuele medewerker beiden van een bindende cao-bepaling af willen wijken en collega's in de directe werkomgeving stemmen daarmee in, mag de collectieve cao-afpraak dan toch prevaleren boven de individuele i-deal? Of gaat de bijzondere overeenkomst bóven de algemene overeenkomst? De meningen van de diverse dinergasten verschillen hierover.

### **I-deals als aanvulling op cao-praktijk**

Iedereen een i-deal? Nee, zeggen de cao-onderhandelaars en HR-professionals. Daarvoor is de diversiteit in het Nederlandse veld van arbeidsverhoudingen te groot. Sommige sectoren lijken zich goed thuis te voelen bij i-deals, misschien zelfs beter dan bij een cao, zoals de professionele (top)sport. Een paar jaren geleden werd daar gesproken over het regelen van arbeidsverhoudingen en

arbeidsvoorwaarden in een soort cao. Enkele (voormalig) topsporters, waaronder Richard Krajicek, reageerden publiekelijk zeer negatief op dit voorstel. Zij vonden collectieve afspraken niet passen bij het karakter van de individuele topsporters. I-deals sluiten wellicht beter aan op de wensen van deze doelgroep. Dat zou ook kunnen gelden voor medewerkers die niet onder de cao vallen, zoals bij hoger personeel vaak het geval is. Nu leidt deze situatie soms tot maatwerkafspraken over bijvoorbeeld beloning, pensioenaanspraken en vertrekregelingen. Deze afspraken lijken op het eerste oog misschien wel een i-deal maar zijn het zeker niet. Ze zijn weliswaar goed voor de desbetreffende medewerker, maar schaden de organisatie en/of collega's eerder dan dat ze ze goed doen. Dergelijke afspraken voldoen dus niet aan het "win-win-win"-criterium van i-deals. En zul je dus ook niet vaak terugvinden op het prikbord of op de intranetpagina van de organisatie. Het sluiten van i-deals als reguliere bedrijfspraktijk kan dergelijke uitwassen voorkomen. In die situatie worden boven cao-afspraken in de vorm van een i-deal met de toezichthoudende organen bepaald en worden tijdens het onderhandelingsproces de belangen van medewerker, organisatie, collega's en wellicht ook de maatschappij zorgvuldiger afgewogen.

## **Teamdeals**

In sommige sectoren maken collega's liever team- dan i-deals. Bij teamdeals bepalen collega's samen, onderling en/of met hun leidinggevende hoe zij bijvoorbeeld taken onderling verdelen en roosters invullen. Een onderwijsbestuurder vertelt hoe teamleden allemaal hun individuele aanspraken op extra vrije tijd beschikbaar stelden om daarmee extra teamondersteuning – door iedereen gewenst – te bekostigen. Zo werden individuele aanspraken om de werkdruk te verminderen op teamniveau ingezet om de werkdruk van het gehele team te verminderen. Ook in de verpleging en in de maakindustrie zijn er voorbeelden bekend van het maken van teamdeals, zoals bij het zelfroosteren. Collega's spreken dan bijvoorbeeld onderling af om bepaalde, minder gewilde diensten, extra te belonen. In een grote levensmiddelsfabriek bleek ineens de maandagochtendienst het minst gewild, terwijl de ploegentoeslag in de cao het hoogst was voor werken in het weekend.

## **Dialogoog**

Het "directe" karakter van het overleg tussen medewerker en leidinggevende maakt de cao onderhandelaars en HR-professionals enthousiast over i-deals. In dit gesprek is er doorgaans niet, zoals bij veel cao-onderhandelingen, sprake van onderhandelen vanuit diverse standpunten, maar van een creatieve dialoog op basis van gelijkwaardigheid. Tijdens zo'n creatieve dialoog proberen baas en

medewerker, al puzzelend, samen oplossingen te bedenken waar iedereen beter van wordt. Zo'n creatieve, gelijkwaardige dialoog is tegelijkertijd de achilleshiel van i-deals. Want als er geen cultuur van gelijkwaardigheid tussen medewerkers en leidinggevendenden bestaat, en als leidinggevendenden en medewerkers niet in staat zijn om een creatieve dialoog met elkaar te voeren, komen i-deals maar moeilijk van de grond. En kan het eerder genoemde Mattheüs-effect van i-deals weldegelijk optreden. Aandacht voor de kwaliteit van dialoog op de werkvloer, is daarmee een belangrijke bouwsteen om van i-deals een duurzame HR-praktijk te maken.

Cao-onderhandelingen mogen volgens de cao-onderhandelaars ook meer op dialogen gaan lijken. Er zijn signalen die die kant op wijzen. In een uitspraak – een aantal jaren geleden – van een werkgever dat ze de onderhandelingen van de vakbonden “had gewonnen” kan bijvoorbeeld niemand zich meer vinden. Inmiddels zijn er voorbeelden bekend van recente cao-onderhandelingen waarbij de onderhandeldelegaties samen afspraken om niet te schorsen, maar net zolang door te praten tot een gezamenlijke oplossing was gevonden. Het bleek niet makkelijk, maar wel mogelijk. De meeste dinergasten zien dergelijke onderhandelingen als de onderhandelingen van de toekomst.

### **Tot slot: van regels naar ruimte**

De conclusie van de cao-onderhandelaars en HR-professionals is dat cao en i-deals elkaar aanvullen. Onbeantwoord blijft de vraag of ze vooral naast elkaar moeten bestaan of dat ze elkaar – wellicht deels – kunnen vervangen. Misschien is een proces nodig waarbij mensen de mogelijkheid krijgen om aanvullende afspraken in de vorm van i-deals te maken, terwijl men ook – desgewenst – kan kiezen voor de bestaande cao-afspraken als ‘default’. Dit proces geeft mensen de gelegenheid om langzaam te wennen aan de mogelijkheid tot meer maatwerk. Zodra ook de meer op collectiviteit gerichte groep medewerkers de voordelen van i-deals inziet én in staat is om deze in dialoog met hun leidinggevende uit te onderhandelen, is mogelijk het moment aangebroken om een deel van de cao-afspraken te vervangen door ruimte voor i-deals. Teamdeals kunnen een tussenvorm zijn tussen collectieve cao-afspraken en individuele i-deals.

Het in de cao vastleggen van het recht voor de medewerker om een i-deal voor te stellen, en de plicht van de leidinggevende om daar vervolgens serieus op te reageren, gaat volgens de dinergasten een stap te ver. Formalisering van het recht op i-deals strookt immers niet met de achterliggende filosofie van het verminderen van regels en het creëren van ruimte voor maatwerk. De ontwikkeling van i-deals heeft geen regels, maar ruimte nodig, menen zij. Het beste wat cao-partijen volgens hen kunnen doen is terughoudend te zijn in het maken van allerlei nieuwe, gedetailleerde collectieve afspraken. In plaats daarvan zien zij liever dat cao-partijen ruimte geven voor individuele afspraken. Hiermee leggen zij het overleg over de

arbeidsverhouding weer een beetje terug bij de individuele arbeidsrelatie. Daar lag het ook in 1927, toen de Wet op de collectieve arbeidsovereenkomst werd ingevoerd. Maar er is één wezenlijk verschil, en dat is de cruciale rol van dialoog. Want over één ding zijn alle aanwezigen het eens: dialoog is de sleutel! Zowel in cao-onderhandelingen als bij het sluiten van i-deals.

### **Epiloog: de rol van de ondernemingsraad**

Tijdens de diners is de rol van de ondernemingsraad niet aan bod gekomen. Toch is bij de invoering van i-deals een belangrijke rol voor de ondernemingsraad weggelegd. Overleg over arbeidsvoorwaarden vinden in geval van i-deals immers plaats op de werkvloer, in plaats van aan de cao-onderhandeltafel. De ondernemingsraad zou een belangrijke rol kunnen spelen bij het vaststellen van kaders die het sluiten van i-deals voor iedereen mogelijk maken, en bij het monitoren van de uitvoering.

### **Over de deelnemers aan de diners:**

Aan de twee onderhandelaarsdiners over cao en i-deals, namen deel:

- Hans Bakker – HBO Raad
- Dick Tanis – G4S Cash Solutions
- René van den Burg – Werkgeversorganisatie in de Sport WOS
- Freddy Weima – destijds CAOP, nu Nuffic
- Jaap Jongejan – destijds CNV Vakmensen, nu SBI
- Michel Donners – a-advies
- Adea van Doorn – Reclassering Nederland
- George Sugirtharajah – Reclassering Nederland
- Patrick Banis – destijds CNV Onderwijs, nu CAOP
- Ronald Kliphuis – Schiphol Groep
- Hans van der Heijden – Rabobank Nederland
- Henk Mulders – Edith Stein
- Frank Klomp – G4S
- Jan Jaap Krijtenburg – ING
- Marga van der Zanden – OMO
- Hans van Dijk – OMO
- Cristel van de Ven – Factor Vijf
- Aukje Nauta – Factor Vijf
- Henk Strating – HS Arbeidsvoorwaarden

## Literatuur

- Hornung, S. (2011). *Idiosyncratic Deals and Employability: A Multifaceted Relationship*. Presentatie tijdens 71th AOM Meeting, 15 August 2011.
- Masterson, Lewis, Goldman & Taylor (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 4, 738-748.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M.E. Sharpe.
- Van de Ven, C., Nauta, A., De Pater, I.E., Van Vianen, A.E.M. (2012) 'Iedereen een i-deal? Onderzoek naar dialoog en i-deals bij UMC's en ING', *Tijdschrift voor HRM*, juni 2012, 79-102.