

# Een harde reset voor HR

Hoe zou het zijn als je de standaardinstellingen van je HR-beleid, net als je smartphone, zomaar zou kunnen veranderen? Wat wordt dan je startpunt voor een nieuw beleid? Een inventarisatie van de opties.

**Tekst** Luc Dorenbosch

Stel je HR-beleid eens voor als een smartphone. In de loop der jaren zijn er allerlei taken en functies bijgekomen en verschillende updates gepleegd. Natuurlijk is hij een paar keer op de straatstenen gevallen, maar hij werkt nog. Althans, het beleid hapert weleens vanwege het geringe geheugen van het hoger management en ook de verbinding met de medewerkers valt steeds vaker weg. Net op de momenten dat het niet handig is. Als HR-manager vertrouw je je eigen beleid steeds minder en storinkjes kosten elke dag de helft aan batterijstreepjes om op te lossen.

Dan ontstaat vanzelf de behoefte aan een harde reset. De neiging om eens alles opnieuw in te stellen. Wat zou de nieuwe *default* worden van waaruit je alles weer gaat opbouwen? Wat is dan je basisfilosofie voor een modern personeelsbeleid? Gewoon omdat het kan, ga ik in dit artikel in op wat van die gedachtes die de laatste tijd leven. Gedachtes die niet meteen gaan over het installeren van de nieuwste *agile-widget* of *scrum-app*. Dat kan altijd nog.

## **Contractdifferentiatie: uit**

Kijkend naar de loon- en inleenlijst schrik je je te pletter. Al die notificaties die je

jezelf moet sturen om je tijdelijke arbeidscontracten tijdig te bekijken om te beëindigen of te muteren naar vast, vreten werkgeheugen. Diverse lopende contracten met inleners, gedetacheerden en opdrachten met zzp'ers maken het er ook niet overzichtelijker op. Je besluit de optie contractdifferentiatie standaard op 'uit' te zetten, de regels die de uitzonderingen bepalen, volgen daarna wel. Je hoort jezelf denken: waarom nemen we in de basis niet iedereen zeer zorgvuldig aan maar wel meteen op een vast contract? Maf idee natuurlijk. Totdat je leest dat er organisaties zijn die dat gewoon voorstaan.

## **Functionele flexibiliteit: aan**

Ook D66 heeft het prominent in haar verkiezingsprogramma opgenomen: één arbeidsrechtelijk regime voor alle werknemers waarbij sprake is van één contract, het contract voor onbepaalde tijd. Zonder een politiek standpunt in te nemen, gaat het dus over een ander mantra. Niet terug naar de oude fabrieksinstellingen vol vakbondsweemoed. Naar maximale contractzekerheid, maar wel in ruil voor maximale functionele flexibiliteit. Zekerheid is een goede basis voor werknemerflexibiliteit en risico's durven ne-

## Er is behoefte aan een HR-beleid dat niet onnodig veel energie wegvreet bij medewerkers, managers en HR

men. Angst is dat niet. Lange tijd begreep je er niets van. Waarom kijken onze mensen liever een hele familie katten uit boom, dan dat ze continu bezig zijn met hun employability? We waarschuwen ze toch voor de gevolgen als ze niet met hun tijd en ons bedrijf meegaan? Waarom pakken ze de geboden alternatieve loopbaan-kansen niet met beide handen aan?

Mensen leren in de loop der tijd hun kansen in te schatten op basis van eigen en andermans ervaringen. Dat is het enige waar ze op kunnen bouwen. De rest van de toekomst is koffiedikkijken. Te vaak hebben functieveranderingen in delen van de organisatie teleurstellingen gecreëerd, waardoor medewerkers zeer voorzichtig zijn geworden en vastplakken aan de baan die ze hebben. Maar wat nu als we de *default* van de baan radicaal wijzigen? Wat als in een keer niemand meer een eigen baan heeft? Alleen nog maar gegarandeerde werkuren. Ook daarmee experimenteren enkele bedrijven.

### Gegarandeerde uren: 24

Je vinger gaat over het schuifje, zoals je ook het volume instelt. Hoeveel uren zou ik dan willen garanderen? Veertig uur is niet reëel. Er zullen tijden zijn waarin er minder vraag is, maar ook tijden waarin meer inzet van mensen gevraagd wordt. Natuurlijk willen medewerkers uren maken, ze moeten hun salarisniveau kunnen behouden. Aan de andere kant is er een groep die juist minder wil werken en meer vrije tijd wil inbouwen. Er is ook een groep die elk jaar weer wat anders wil. Dan weer meer uren, dan weer minder uren.

Tot slot zijn er medewerkers die naast hun werk een eigen onderneming zijn gestart of plannen in die richting hebben, omdat dat extra uitdaging biedt.

Fulltime contracten creëren een fulltime cultuur. Afwijkingen op eigen initiatief kunnen gezien worden als carrièrekillers: de zogeheten parttime penalty. Dat maakt dat medewerkers soms liever vasthouden aan de uren die ze hebben. Het zou anders wel eens een verkeerd signaal kunnen geven.

Maar je besluit de angst voor de parttime penalty op te heffen en de default werktijd op 24 uur te zetten. Fulltime werken is zo voor iedereen een keuze geworden, die even normaal is als alle andere opties. Je bent benieuwd naar de soort gesprekken die dit oplevert. Hoe wil men eigenlijk werken?

### Ontwikkelopties: onbeperkt

Je scrollt door je oude HR-instellingen en ziet dat je het opleidingsbudget hebt gemaximeerd op 1.500 euro per medewerker per jaar. Je haalt dit bedrag weg en laat het vakje leeg. De nieuwe default is dat we op medewerkerontwikkeling geen prijs plakken, dat verdient zich altijd terug. Ook ga je niet meer vooraf bepalen wat wel en geen officiële ontwikkelactiviteit is. Daar waren regels voor bij een opleidingsbudget. Die regels maakten dat er eindeloos werd gepraat over het wel of niet accorderen van een aangevraagde opleiding. Medewerkers begonnen ontwikkeling maar 'gedoe' te vinden. Managers ook.

Nee, je bent nu een HR-investeerder geworden. Niet de soort aanvraag, maar de beoogde opbrengst van de ontwikkelaanvraag is het criterium. Is het een goed verhaal en zie je ook dat de organisatie er beter van wordt, dan investeer je extra. Van de medewerkers verwacht je wel dat zij ook risicodragend zijn en mee investeren. Dat doen ze bijvoorbeeld door een voorschot op een deel van hun toekomstige transitievergoeding hier in te leg-

gen. De default is dat je als medewerker dus altijd mee investeert. Ook al is het maar een klein beetje en hebben zij het niet meteen op zak. Hiermee worden werknemer en werkgever samen verantwoordelijk – zonder dat gedoe.

### Experimentele tijd: 1 jaar

Je merkt het gelijk aan jezelf. De standaard HR-instellingen zijn aangepast en meteen wil je de default gaan aanvullen met uitzonderingsregels. De druk wordt namelijk gelijk opgevoerd door allerlei stakeholders die niet krijgen wat ze snappen en gewend waren. En dat terwijl de nieuwe standaardinstellingen gewoon een anders geplaatst schuifje of knopje zijn. Dat waren de oude instellingen tenslotte ook. Ook dat waren ooit keuzes, maar uit een andere tijd.

Het toevoegen van nieuwe uitzonderingsregels is makkelijk. Je komt gauw genoeg weer uit bij een voor iedereen vertrouwde, maar haperende HR-configuratie. Geen probleem. De vraag is of de nieuwe standaardinstellingen van je HR-beleid iets in beweging zetten wat eerder onmogelijk bleek. En durf daar dan een jaar lang met je vingers vanaf te blijven, terwijl ondertussen je analyticsfunctie bijhoudt wat er allemaal gebeurt.

### Nieuwe HR-standaard

Op alle afzonderlijke instellingen hierboven zijn inmiddels organisaties in de profit- en non-profitsector te vinden die er voorzichtig mee experimenteren. En waarschijnlijk zit er ook een logische samenhang tussen de diverse default-instellingen. Het maakt duidelijk dat er behoefte is aan een werkend HR-beleid dat niet onnodig veel energie wegvreet bij medewerkers, managers en HR zelf. Het veranderen van de HR-standaard kan daarbij nieuw gedrag en een heel nieuw gesprek mogelijk maken. Daarom HR manager: reset instellingen. Als je durft. «



**Luc Dorenbosch**  
baaningenieur bij  
Debaaningenieurs.nl.