

# Het ‘derde contract’: een nieuwe stap in de flexibilisering van arbeidsrelaties?

Jan de Leede, Rien Huiskamp en Jan Kees Looise

Arbeidsrelaties worden de laatste jaren in Nederland in toenemende mate individueel ingevuld. Het arbeidsvoorwaardenoverleg wordt als gevolg van concurrentiedruk en de behoefte aan flexibiliteit gedecentraliseerd, waarbij steeds vaker afspraken worden gemaakt om zaken op bedrijfs- of afdelingsniveau maar vooral ook op individueel niveau nader in te vullen. Ook vanuit medewerkers wordt gevraagd om meer aandacht voor hun individuele wensen ten aanzien van de arbeidstijden, de beloning, de ontwikkeling en de inhoud van het werk. Zowel in het arbeidsvoorwaardenbeleid als in het personeelsbeleid worden bestaande instrumenten aangepast en nieuwe ontwikkeld om tegemoet te komen aan deze behoefte aan maatwerk. Als voorbeelden hiervan kunnen worden genoemd de contractvariëteit, de variatie in werktijden, de variatie in beloningsvormen, zoals *à la carte* en vormen van prestatiebeloning, en ook de functie-inhoud, zoals persoonlijke opleidingsplannen. Rode draad hierin is steeds dat er meer differentiatie plaatsvindt en dat er mogelijkheden voor keuze worden geïntroduceerd. Voorheen waren flexibele contracten en deeltijdarbeid een uitzondering, nu komen ze in vrijwel alle organisaties voor. Waren vroeger zowel de lengte van de arbeidsduur (40 uur) als de tijdstippen waarop gewerkt werd voor vrijwel alle werknemers hetzelfde, nu doen zich op dit punt inmiddels grote verschillen voor. Zaken als *à la carte*-beloning of prestatiebeloning waren tot voor kort in ons land moeilijk bespreekbaar. Inmiddels zien we een snelle groei hiervan. Was vroeger vrijwel altijd sprake van een ‘functie voor het leven’, thans worden bij veel werknemers regelmatig nieuwe afspraken gemaakt over hun bijdrage aan de organisatie en over hun ontwikkeling en opleiding.

De hiervoor genoemde voorbeelden roepen het beeld op van een overgang van vaste, collectieve en uniforme arbeidsverhoudingen waarbij vrijwel alles op centraal niveau is vastgelegd naar gedifferentieerde en geïndividualiseerde arbeidsrelaties die op decentraal niveau gestalte krijgen. De vraag is of dit beeld juist is en – indien dat inderdaad het geval is – welke gevolgen dat heeft voor bedrijven en werknemers en hun onder-

Dr. ir. J. de Leede is als onderzoeker/adviseur werkzaam bij TNO Arbeid te Hoofddorp en tevens voor één dag verbonden aan de vakgroep HRM van de faculteit voor Technologie & Management aan de Universiteit van Twente te Enschede.  
R. Huiskamp is directeur van Huiskamp Research and Consultancy BV te Bennebroek.  
Prof. dr. J.C. Looise is hoogleraar HRM en hoofd van de vakgroep HRM aan de faculteit voor Technologie & Management aan de Universiteit van Twente te Enschede.

linge verhoudingen. In het vervolg van dit artikel duiden we dit proces aan als de individualisering van arbeidsrelaties.

In dit artikel gaan we in op de vraag op welke manier bedrijven het hiervoor genoemde proces van de individualisering van arbeidsrelaties vormgeven. Ook de betekenis ervan voor de arbeidsverhoudingen op centraal en decentraal niveau komt aan de orde. We rapporteren over een onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van de Stichting Management Studies. Als centrale onderzoeksvragen werden daarbij gedefinieerd:

- 1 Op welke wijze geven ondernemingen gestalte aan de individualisering van arbeidsrelaties?
- 2 Worden de met het individualiseringsbeleid beoogde doelen ook bereikt?
- 3 Wat zijn de ervaringen van werknemers en sluit de individualisering aan bij hun (veranderde) wensen en opvattingen?
- 4 Welke consequenties hebben deze ontwikkelingen voor de onderneming, met name op het gebied van bestuurbaarheid en beheersbaarheid (w.o. kosten)?
- 5 Wat zijn op langere termijn de gevolgen van deze ontwikkelingen voor het Nederlandse model van arbeidsverhoudingen?

De opzet van het artikel is als volgt. Allereerst worden de begrippen 'arbeidsrelatie' en 'individualisering van arbeidsrelaties' gedefinieerd en toegelicht. Vervolgens wordt het onderzoek besproken. Met name de onderzoeksvragen 1, 2 en 4 komen aan de orde. Een belangrijk resultaat van het onderzoek is dat meer inzicht is verkregen in de manier waarop ondernemingen de besturing en beheersing van geïndividualiseerde arbeidsrelaties vormgeven. Dit wordt toegelicht in de paragraaf over 'het derde contract'. De betekenis van de individualisering van arbeidsrelaties en de 'derde contracten' voor de arbeidsverhoudingen in Nederland (onderzoeksvraag 5) komt aan de orde in de laatste paragraaf.

### **Arbeidsrelaties op het kruispunt van arbeidsverhoudingen en personeelsbeleid**

Binnen organisaties gaan werknemers en werkgevers onderling een relatie aan die kan worden aangeduid als een arbeidsrelatie. De werknemer stelt zich ter beschikking van de werkgever en levert een prestatie (arbeid), de werkgever stelt daar een beloning (in ruime zin) tegenover. De arbeidsrelatie wordt gekenmerkt door het duurzame karakter ervan en doordat 'koper' en 'verkoper' hun verwachtingen over de tijd heen op een complexe manier afstemmen. Daarin verschilt een arbeids-

relatie van een handelstransactie. Op de klassieke wijze wordt de arbeidsrelatie geanalyseerd vanuit de ruil tussen loon en prestatie, in woorden van Baldamus (1961) de 'wage-effort bargain'. Deze ruil speelt uiteraard een rol bij aanvang van de arbeidsrelatie, maar ook daarna. De prestatieverwachtingen zijn niet volledig gespecificeerd en kunnen bij een bepaalde prestatie aanleiding geven tot onderhandeling over het loon of over het niveau van de prestatie en de omvang van de inspanning. Huiskamp (1992, 1995) heeft de ruil uiteengelegd in de aspecten tijd, kwalificaties en prestatievermogen aan de ene kant en beloning aan de andere kant.

We kunnen de arbeidsrelatie nu definiëren als 'het geheel van expliciete en impliciete verwachtingen omtrent de arbeid die geleverd zal worden en de beloningen die daar tegenover zullen staan' (Kluytmans en Huiskamp, 1997). Toch omvat de arbeidsrelatie – de relatie die werkgevers en werknemers met elkaar aangaan – meer dan alleen de ruil. In navolging van Bolweg (1997) en Kluytmans (1999) onderscheiden we naast de ruildimensie nog twee andere dimensies, namelijk de gezagsdimensie en de samenwerkingsdimensie. De gezagsdimensie refereert aan het gegeven dat de werknemer die een contract aangaat met een organisatie, zich daarmee ook onderwerpt aan het gezag van de werkgever in de persoon van de leidinggevende die hiervoor gemandateerd is. De werknemer is verplicht diens besluiten op te volgen. De samenwerkingsdimensie is ook helder. Het gaat in een arbeidsrelatie immers om een tweezijdige relatie die alleen kan blijven functioneren als beide partijen met elkaar samenwerken. Werknemers hebben hun eigen opvattingen over wat er moet gebeuren en laten zich doorgaans niet willoos sturen. In de arbeidsrelatie moet daarom ook ruimte zijn voor overleg en feedback.

Wat gebeurt er nu als de arbeidsrelaties steeds minder op collectief niveau en steeds meer op individueel niveau worden vastgelegd en vormgegeven? Dat proces noemen we individualisering van arbeidsrelaties en kunnen we als volgt omschrijven: de individualisering van arbeidsrelaties is 'het proces waarin de expliciete en impliciete verwachtingen over de ruil, het gezag en de samenwerking steeds minder gestuurd worden door stabiele en collectieve verwachtingspatronen, en steeds meer op individueel niveau worden ingevuld' (Huiskamp et al., 2002).

De arbeidsrelatie is hiermee een soort kruispunt waar de interne arbeidsverhoudingen en het personeelsbeleid elkaar ontmoeten. Uit de voorbeelden vanuit de inleiding blijkt ook al dat de beleidsterreinen waarop de individualisering van arbeidsrelaties zich voordoet, voortkomen uit het personeels- en arbeidsvoorwaardenbeleid. Voor een deel wordt het

arbeidsvoorwaardenbeleid in Nederland traditioneel buiten de onderneming geregeld, in collectieve regelingen op nationaal en bedrijfstak-niveau. Daarmee zijn de arbeidsrelaties voor een belangrijk deel (name-lijk op het aspect beloning) geneutraliseerd. De leidinggevende hoeft niet dagelijks te onderhandelen met medewerkers over de ruil inzet-belo-ning. Met de ontwikkeling naar individualisering van arbeidsrelaties wordt dat anders. De arbeidsrelatie wordt in dit individualiseringspro-ces nu meer op ondernemingsniveau geregeld en daarbinnen groeps-gewijs en op individueel niveau verder ingevuld.

In het onderzoek hebben we de volgende beleidsterreinen onderschei-den:

– *Contractvormen*

Hiermee bedoelen we de variëteit aan arbeidscontracten, zoals de vaste en flexibele aanstellingen, deeltijdcontracten en functiecon-tracten.

– *Arbeidstijden en verlofvormen*

Hieronder vallen werktijdenregelingen, zoals flexibele werktijden, roosters, arbeidsuren op jaarbasis en flexibele verlofvormen.

– *Beloning en prestatie*

Hiermee doelen we op de diverse vormen van resultaatbeoordeling en -beloning, à la carte-systemen en flexibele pensioenregelingen.

– *Functie-inhoud en kwalificatieontwikkeling*

Hier gaat het om telewerken, projectmatig werken, competentie-management, persoonlijke ontwikkelingsplannen en loopbaanpa-den.

### **Individualisering van arbeidsrelaties: resultaten van het onder-zoek**

We vatten in deze paragraaf de uitkomsten van het onderzoek samen. Nadat de methode van onderzoek is besproken, komen de individuali-seringsprofielen aan de orde en vervolgens worden de ervaringen van managers en medewerkers samengevat onder de titel 'Effectiviteit'. Het gaat hier met name om de vraag in hoeverre de doelstellingen van de onderneming rondom individualisering worden gehaald. Ten slotte wordt ingegaan op de resultaten rond besturing en beheersing.

#### *Opzet van het onderzoek*

In negen grote Nederlandse ondernemingen zijn casestudy's uitgevoerd naar de hiervoor genoemde praktijken van het arbeidsvoorwaarden- en personeelsbeleid. Deze ondernemingen zijn geselecteerd op basis van

'reputatie'. Dat wil zeggen dat bij aanvang van het onderzoek bekend was dat de betreffende organisatie op minstens één van de hiervoor genoemde beleidsterreinen meerdere jaren ervaring had met de toepassing van individualiseringsbeleid en bovendien dat de organisatie op meer dan één van de onderscheiden beleidsterreinen actief was met individualisering. Bij deze organisaties (OZ zorgverzekeringen, Vendex KBB, Achmea, Akzo Nobel, Getronics, Rijnstate Ziekenhuis en Arcadis) is het gehele individualiseringsbeleid in kaart gebracht, resulterend in een zogeheten individualiseringsprofiel. Verder is steeds ingezoomd op één specifiek instrument (bij drie organisaties zijn twee instrumenten onderzocht). Verder zijn nog twee minicases bijgevoegd, waarvan alleen een specifiek instrument is bekeken (KPN en IBM) zonder het gehele individualiseringsprofiel op te stellen.

De gegevens zijn verzameld door middel van documentatie over de instrumenten en interviews met managers en medewerkers. Met P&O-managers is steeds gesproken over de inhoud en effectiviteit van het individualiseringsbeleid in het algemeen en het gekozen instrument in het bijzonder. Deze gesprekken (twee à drie per onderneming) duurden meestal anderhalf uur. Met lijnmanagers is steeds gesproken over de invoering van het instrument, de effectiviteit en de besturing en beheersing ervan. Deze gesprekken (één à twee per onderneming) duurden meestal ook ongeveer anderhalf uur. Ten slotte zijn er steeds groeps-gesprekken van ruim een uur geweest met vier tot tien medewerkers tegelijk. Deze geanimeerde gesprekken gingen vooral over de ervaringen met het instrument. Er is bij het onderzoek steeds gebruikgemaakt van vaste interviewprotocollen.

#### *Individualiseringsprofielen*

In tabel 1 zijn de individualiseringsprofielen van de bedrijven samengevat. Wat opvalt aan deze tabel is dat niet alle organisaties actief zijn op het gebied van 'contractvormen' en 'arbeidstijden en verlofvormen', maar dat ze wel allemaal individualiseringsbeleid voeren op de terreinen 'beloning en prestatie' en 'functie-inhoud en kwalificatieontwikkeling'. Met name de à la carte-systemen en de persoonlijke ontwikkelingsplannen zijn wijdverbreid. Overigens kunnen we op basis van dit caseonderzoek geen statistisch generaliseerbare uitspraken doen, maar ook uit andere bronnen blijkt de toenemende populariteit van deze instrumenten (Langedijk, 1998; Verboon, et al., 1999; Vinke en Larsen, 2001).

	OZ zorg- verzekeringen	Vendex KBB	Achmea	Akzo Nobel	Getronics	Rijnstate	Arcadis	KPN	IBM
<b>Contractvormen</b>									
flexibele aanstellingen		x				x	x		
deeltijdaanstellingen	x	x	x			x			
functiecontract								x	
<b>Arbeidstijden en verlofvormen</b>									
variatie in werktijden	x	x	x						
verlofvormen		x	x	x		x	x		
<b>Beloning en prestatie</b>									
resultaatbeloning	x	x	x	x	x		x		
à la carte		(x)	x	(x)	x	x	x		
flexibel pensioen	x	x	x	x	x	x	x		
<b>Functie-inhoud en kwalificatieontwikkeling</b>									
individueel ontwikkelingsplan	x	x	x	x	x	(x)	x		
loopbaanpaden		x			x	x			
samenwerkingsvormen	x		x	x	x	x	x		
telewerken	(x)								x

x = aanwezig

(x) = bezig met invoering

Tabel 1. Individualiseringsprofielen van de onderzochte bedrijven (bron: Huiskamp, et al., 2002)

Deze tabel laat zien dat de individualiseringsprofielen van de onderzochte bedrijven veel overeenkomsten vertonen. In deze zin zijn ze niet echt profilerend. Er zijn wel wat verschillen, met name in de invulling van de instrumenten. Dan wordt het instrument afgestemd op de eigen historische ontwikkeling in combinatie met de business waarin men opereert. Zo kent Achmea vanuit het onderdeel Centraal Beheer al heel lang een à la carte-systeem en is dit soort keuzemogelijkheden in arbeidsvoorwaarden pas de laatste vijf jaar gemeengoed geworden. Zo blijkt dat de individualisering op het gebied van zowel contracten als werktijden vooral een reactie is op de arbeidstijdverkorting in de eerste helft van de jaren negentig. Natuurlijk is dit ook mede mogelijk gemaakt door een ruimere wetgeving rondom contracten, arbeidstijden en winkelopenningstijden (Wet flexibiliteit en zekerheid, WAADI, nieuwe Arbeidstijdenwet). Bij Rijnstate, KPN, V&D en OZ zorgverzekeringen is de directe aanleiding hiervoor het kunnen inspelen op de effecten van verlenging van de bedrijfstijd in combinatie met verkorting van de werkweek. Bij V&D en OZ zorgverzekeringen is de kortere werkweek in combinatie met de langere openingstijden de aanleiding om de inzet van het personeel beter af te stemmen op het variërende werkaanbod over de week en het jaar. Bij KPN is sprake van arbeidstijdverkorting terwijl de omvang van het werk in veel gevallen hetzelfde blijft; het functiecontract is een mogelijkheid om hieraan te ontsnappen. Rijnstate en ook Arcadis willen met differentiatie van de arbeidscontracten weer iets anders, namelijk beter tegemoetkomen aan de wensen van de medewerkers, zeker

gezien de krappe arbeidsmarkt. De krappe arbeidsmarkt leidt er bij deze organisaties (en bij Achmea) toe dat er ook wordt geïnvesteerd in de arbeidsvoorwaarden à la carte. Dat moet een extra bindmiddel zijn. Verder zien we vooral bij de onderdelen van bedrijven met een hoge concurrentiedruk (V&D ElectricCity, Achmea bu Bedrijven) dat er meer nadruk komt te liggen op resultaatgerichtheid. Dat uit zich in de resultaatafhankelijke periodieken bij Achmea en de resultaatgerichte beloning bij ElectricCity, een vorm van provisiebeloning (tot 15% variabele beloning op basis van individuele omzetten en de omzet per filiaal). Ten slotte zien we dat organisaties eigen accenten leggen als het gaat om instrumenten die hun bedrijfscultuur moeten onderstrepen of juist moeten helpen te veranderen. Getronics en AkzoNobel proberen in hun systemen voor individuele opleidingsplannen de resultaatgerichtheid en de verantwoordelijkheid van medewerkers te bevorderen. Ook de vormgeving van telewerken bij IBM heeft sterk een cultuurgedreven karakter.

### *Effectiviteit*

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de ondernemingen verschillende doelstellingen hebben met de toepassing van instrumenten voor een meer geïndividualiseerde arbeidsrelatie. In tabel 2 zijn naast de aanleiding voor het instrument de doelstellingen en de mate waarin de doelstellingen zijn bereikt, samengevat. Deze tabel is samengevat vanuit de gesprekken met lijnmanagers en managers P&O.

<b>Beleidssterrein</b>	<b>Aanleiding</b>	<b>Beoogde doelstelling</b>	<b>Behaalde doelstelling</b>
<b>Contractvormen</b>	– arbeidstijdverkorting – arbeidsmarkt	– betere afstemming arbeidscapaciteit op werkaanbod – aantrekken en binden van medewerkers	– half gerealiseerd  – beperkt gerealiseerd
<b>Arbeidstijden</b>	– arbeidstijdverkorting – arbeidsmarkt	– betere afstemming arbeidscapaciteit op werkaanbod – aantrekken en binden van medewerkers	– grotendeels gerealiseerd  – beperkt gerealiseerd
<b>Beloning en beoordeling</b>	– krappe arbeidsmarkt – concurrentiedruk	– binden van medewerkers – resultaatgerichtheid/verzaking	– beperkt gerealiseerd – grotendeels gerealiseerd
<b>Functie-inhoud en kwalificatieontwikkeling</b>	– arbeidsmarkt – cultuur	– binden van medewerkers – ondersteuning van zakelijke cultuur	– beperkt gerealiseerd – beperkt gerealiseerd

Tabel 2. Aanleiding en doelstellingen van individualiseringsbeleid (bron: Huiskamp, et al., 2002)

Op grond van de gesprekken kunnen we alleen tot kwalitatieve conclusies komen. Harde cijfers over de effectiviteit ontbreken vrijwel overal. In het algemeen zijn de bedrijven tevreden met de resultaten die zij heb-

ben geboekt met deze instrumenten. Er is met name tevredenheid over de instrumenten die tot doel hebben om een betere afstemming te verkrijgen tussen (schommelingen in) het werkaanbod en de beschikbare arbeidscapaciteit. De contractvariëteit en het kunnen inzetten van het instrument 'werktijden' helpen de ondernemingen om op de juiste momenten het juiste personeel aan het werk te hebben. Ook de doelstellingen rond resultaatgerichtheid worden met de instrumenten van 'beloning en prestatie' grotendeels gehaald (prestatieafhankelijke periodiek en resultaatbeloning). Verder wordt het ondersteunen van de zakelijke bedrijfscultuur enigszins bevorderd door het instrument 'telewerken'. De organisaties zijn het minst tevreden over de doelstellingen die ze hebben geformuleerd rondom het binden van medewerkers. Vrijwel alle instrumenten hebben dit als één van de doelen. Maar deze doelstelling wordt niet gerealiseerd. Het lijkt erop dat de individualisering van arbeidsrelaties nog niet vanzelf leidt tot een aantrekkelijke positie van de organisatie op de arbeidsmarkt en tot een betere binding van medewerkers. De krappe arbeidsmarkt ten tijde van het onderzoek is hier wellicht debet aan.

#### *Besturing en beheersing*

Welke consequenties heeft de individualisering van de arbeidsrelatie gehad voor de onderneming als het gaat om bestuurbaarheid en beheersbaarheid? Dat is een logische vraag vanuit het perspectief van de werkgever, die zich wellicht zorgen maakt over het in de hand houden van deze trend. Als medewerkers zich steeds individueler opstellen en meer keuzemogelijkheden verkrijgen in arbeidsvoorwaarden, werktijden, beloning, functie-inhoud en kwalificatieontwikkeling, op welke manier valt dat nog te besturen en te beheersen?

In de eerste plaats worden de regelingen beheersbaar gehouden door ze zo eenvoudig en consistent mogelijk te houden. Eenvoud houdt de kosten van het gebruik en het onderhoud van het instrument laag. Eenvoud en consistentie komen ook naar voren bij de grotere concerns die recente overnames hebben gedaan. Deze bedrijfsonderdelen worden eerst geïntegreerd in de onderneming, waarmee ook de personele regelingen en soms ook de verschillende CAO's worden geharmoniseerd. Eerst harmoniseren, dan pas differentiëren.

In de tweede plaats laten de bedrijven het niet uit de hand lopen als het gaat om de besturing van individualisering. Werknemers kunnen slechts zelfstandig hun keuzes doen met betrekking tot onderwerpen die strikt individuele consequenties hebben, zoals extra *benefits*. Deze keuzemogelijkheden zijn goed geregeld. Zodra het gaat om keuzes die ook gevolgen hebben voor het team of de afdeling of voor de organisatie als



geheel, worden in de regeling overlegmomenten ingebouwd. Dat zien we ook terug in de à la carte-systemen: zodra werktijden aan de orde zijn, is de keuzemogelijkheid beperkt en is overleg nodig met de leidinggevende. Medewerkers moeten er dan in overleg met hun leidinggevende uit zien te komen.

In de derde plaats wordt de individualisering geregeld in meestal op schrift vastgelegde afspraken. De keuzes en afspraken worden gemaakt in het overleg tussen de manager en de medewerker: afspraken over wat de prestaties voor de volgende periode zullen zijn, afspraken over opleidingen en loopbaanstappen, afspraken over werktijden (duur en tijdstip) waarop wordt gewerkt. In de meeste gevallen worden deze afspraken schriftelijk vastgelegd en ondertekend door beide partijen. De afspraken komen doorgaans terecht in het personeelsdossier. In sommige gevallen wordt dit administratieve proces ondersteund door ICT-toepassingen, maar dit gebeurt niet standaard.

### **Een 'derde contract'?**

De afspraken tussen de manager en de medewerker over de individuele arbeidsrelatie worden meestal schriftelijk vastgelegd in de vorm van een soort contract. Dit kunnen we aanduiden als een 'derde contract'. Het idee achter deze term is dat zich naast de individuele arbeidsovereenkomst (eerste contract) en de CAO als tweede contract gaandeweg een nieuwe contractvorm ontwikkelt. Ook in deze contractvorm worden afspraken in het kader van de arbeidsrelatie vastgelegd. Natuurlijk is het strikt juridisch niet juist om van een contract te spreken (net zo min als de CAO en de individuele arbeidsovereenkomst juridisch los zouden staan van elkaar als twee afzonderlijke contracten). Maar in de praktijk van het HRM is de term 'derde contract' goed gevallen. Personeelsmanagers herkennen de betekenis ervan als periodieke invullingen van de andere twee contracten. Derde contracten zijn invullingen van de individuele en collectieve arbeidsovereenkomsten (die al bestaan), specifiek gemaakt voor de individuele situatie. Die invulling gebeurt niet letterlijk en bewust in de zin dat het arbeidscontract ('eerste contract') of de CAO ('tweede contract') erbij worden gehaald en 'ingevuld'. Maar het zijn wel expliciteringen van de wederzijdse verwachtingen in de arbeidsrelatie die in het eerste en tweede contract nog rijkelijk vaag zijn gehouden.

Naast het feit dat het derde contract impliciet verwijst naar het eerste en het tweede, zijn er nog twee overeenkomstige kenmerken. Er gaat een onderhandelingsproces aan de vastlegging vooraf: bijvoorbeeld in

de functionerings- en beoordelingsgesprekken als ook wordt onderhandeld over de prestaties voor de komende periode. Verschillende lijnmanagers noemden dit ook onderhandelen, over de ruil tussen inzet en beloning. Daarnaast kunnen beide partijen elkaar ook aanspreken op de gemaakte afspraken. Een voordeel dat door menig medewerker werd genoemd is dat de afspraken nu zwart op wit staan. Bij de veelvoorkomende managementwisselingen kunnen ze nu goed aangeven wat met de vorige baas is afgesproken.

De onderzochte bedrijven hebben de afspraken overigens nog niet gebundeld tot één allesomvattend 'derde contract'. Veeleer treffen we een waaier van 'contracten' aan, die per doelgroep, frequentie/duur en strekking van elkaar verschillen. Tabel 3 vat deze bevindingen samen.

Instrument	Doelgroep	Frequentie	Strekking 'contract'
<b>Contractvariëteit</b>			
- flexibele contracten	- individu	- eenmalig	- inspanningsverplichting
- deeltijdcontracten	- individu	- eenmalig	- inspanningsverplichting
- functiecontract	- individu	- een keer per jaar	- inspanningsverplichting
<b>Arbeidstijden en verlofvormen</b>			
- variatie in werktijden	- afdeling en individu	- hoog (indien nodig)	- afspraken
- verlofvormen	- individu	- vaste periode (jaar)	- individuele uitwerking van algemene regeling
<b>Beloning en prestatie</b>			
- resultaatbeloning	- individu/groep	- een à twee keer per jaar	- inspanningsverplichting
- à la carte-beloning	- individu (binnen menu)	- een keer per jaar	- individuele uitwerking van algemene regeling
- flexibel pensioen	- individu	- minder dan een keer per jaar	- individuele uitwerking van algemene regeling
<b>Functie-inhoud en kwalificatieontwikkeling</b>			
- persoonlijke ontwikkelingsplannen	- individu	- een keer per jaar	- inspanningsverplichting
- samenwerkingsvormen	- afdeling/team	- minder dan een keer per jaar	- inspanningsverplichting
- telewerken	- individu/groep	- minder dan een keer per jaar	- inspanningsverplichting

Tabel 3. Kenmerken 'contractvormen' (bron: Huiskamp, et al., 2002)

Op basis van dit overzicht komen we tot twee hoofdvarianten: keuzemogelijkheden binnen vaststaande kaders en individuele of collectieve inspanningsverplichtingen. De keuzemogelijkheden in de à la carte-systemen staan nog dicht bij de collectieve regelingen, in de zin dat de kaders binnen de CAO of de bedrijfsregeling zijn opgenomen. Dit geldt ook voor de flexibele pensioenregelingen en vaak ook voor de verlofvormen. Bij de werktijden en roosters is veelal overleg tussen medewerkers onderling en met de leidinggevende nodig.

Bij de inspanningsverplichtingen gaat het wel om nadere afspraken die in onderling overleg tussen de manager en de medewerkers worden gemaakt. Soms is dit overleg collectief, meestal individueel. Kenmerkend is dat de inspanningsverplichtingen over en weer worden vastgelegd en geëvalueerd. Dat geldt voor prestatiebeloning, persoonlijke ontwikkelingsplannen en functiecontracten. Met name de functiecontracten zoals die bij KPN voorkomen, dragen het kenmerk van een 'derde contract', waarin elementen als tijd, inzet en beloning samenkomen. De 'derde contracten' bieden de mogelijkheid tot toespitsing en actualisering van de inspanningsverplichtingen tussen het bedrijf en de medewerkers gedurende een bepaalde periode. Daarmee zijn ze een volgende stap in de jarenlange ontwikkeling naar meer flexibiliteit in de arbeidsrelaties.

Uit de verhalen van medewerkers en managers is ons gebleken dat de individualisering van arbeidsrelaties niet zonder een sociale dialoog kan, waarvan de kern ligt op het niveau tussen de medewerker en de leidinggevende. In deze dialoog wordt de arbeidsrelatie op maat gemaakt. Er worden concrete afspraken gemaakt, die wij hebben getypeerd met het opstellen van een 'derde contract'. Overigens blijft de vraag in hoeverre er echt sprake is van een contractsituatie. Sommige respondenten spreken wel in termen van onderhandelen, contracten, een tactische inzet bij het begin van de onderhandelingen en de lat niet te hoog leggen. Maar hoe hard zijn deze onderhandelingen en de resultaten ervan? Kunnen de medewerkers hun leidinggevendens wel echt aan de contracten houden? Of andersom, hebben de leidinggevendens voldoende competenties om dat goed aan te pakken? We hebben namelijk nog nergens gezien dat dit derde contract echt een juridische status heeft gekregen. Misschien is het ook wel beter dat de echt juridische variant van het derde contract – ondanks het voordeel van de duidelijkheid en formele rechtsgrond – nog niet is doorgedrongen tot de Nederlandse ondernemingen. Het nadeel ervan is immers dat de arbeidsrelatie erdoor wordt geformaliseerd en gebureaucratiseerd. De direct leidinggevende verdwijnt dan waarschijnlijk weer uit beeld omdat de afdeling P&O de eindverantwoordelijkheid verkrijgt om al die derde contracten te maken en na te komen. Bovendien is er het principiële argument dat al gauw de misvatting ontstaat dat hiermee alles 'geregeld' is en de leidinggevende via 'derde contracten' het gehele gedrag van de medewerker kan reguleren. Dat is niet het geval, de arbeidsrelatie omvat meer: de ruil, het gezag en de samenwerking. Bovendien functioneren 'derde contracten' nadrukkelijk binnen het psychologische contract. Indien derde contracten te veel als een zelfstandig contract worden beschouwd of te ver doorschieten, ontstaat het gevaar dat

de binding tussen het bedrijf en de medewerker wordt uitgehold. Voortdurend onderhandelen en het steeds weer ter discussie stellen van de wederzijdse verwachtingen kunnen het onderling vertrouwen zwaar onder druk zetten. Dan kan het gemakkelijk gebeuren dat een van de partijen de individuele arbeidsovereenkomst, het eerste contract, in feite zonder dat er aanleiding voor is ter discussie stelt.

### **De plaats van het 'derde contract' in het Nederlandse stelsel van arbeidsverhoudingen**

Het onderzoek waarover hier is gerapporteerd, vond plaats in 2000/2001, een tijd van economische hoogconjunctuur en een krappe arbeidsmarkt. Inmiddels is de economie in een vertraagd groeitempo terechtgekomen en loopt de werkloosheid weer op. Het is voor ons evident dat de hoogconjunctuur in de periode van onderzoek (en de daaraan voorafgaande periode) de ontwikkeling in de richting van individualisering van arbeidsrelaties sterk heeft gestimuleerd. Ook Tros (2000) constateerde dat vooral aan het eind van zijn onderzoeksperiode, dus in de periode 1998-2000, aanzetten tot decentralisatie van arbeidsverhoudingen zichtbaar waren. Onze observaties komen hiermee overeen. Als gevolg van de conjuncturele omslag en de daaruit nu al zichtbare verruiming van (bepaalde segmenten van) de arbeidsmarkt kan tijdelijk een vertraging in de ontwikkeling van individualisering optreden. Met andere woorden, de korte golven van de economische conjunctuur bepalen voor een deel de mate waarin ondernemingen gebruik moeten maken van deze vormen van geïndividualiseerde arbeidsrelaties. Werkgevers moeten wel inspelen op wensen die op de krappe arbeidsmarkt leven, willen ze in voldoende mate medewerkers kunnen blijven binden en boeien. Toch denken we niet dat met de conjunctuur alles is verklaard. Er is volgens ons sprake van een lange golf die wel degelijk in deze richting wijst. Naarmate de kennisintensiteit, dienstverlening en innovatie in de Nederlandse economie aan belang winnen, zal ook de menselijke factor belangrijker worden. Dan ontkomen ondernemingen er niet aan om met het managen van de medewerkers ook rekening te houden met de veranderende wensen van medewerkers. Die wijzen in de richting van hoge eisen die mensen aan het werk stellen, als individu behandeld willen worden en het beter kunnen combineren van werk en privé (CSED, 2001; Leijnse, 2001). Arbeidsrelaties op maat passen daarom in de roep om flexibele levensloopbenaderingen (Ester, at al., 2001, p. 165) en het snel populair wordende concept van de 'transitionele arbeidsmarkt' (Schmid, 2000; Wilthagen, 2001). Daarom verwachten we in de toekomst een blijvende plaats voor arbeidsrelaties op maat.

Hoe verhoudt dit 'derde contract' zich tot de bestaande CAO-traditie in ons land? Wordt hiermee de collectieve regulering van de arbeidsrelaties definitief achtergelaten? We hebben hiervoor twee scenario's opgesteld, zie tabel 4.

	Scenario 1: CAO vernieuwt zich	Scenario 2: einde van CAO
<b>Rol van CAO</b>	vernieuwt zich en biedt binnen het collectieve ruimte voor het individuele	verwordt tot procedureboekje
<b>Samenwerking OR/ vakbonden</b>	samen met vakbonden speelt OR rol in differentiatie van CAO	OR neemt rol vakbonden over en veel regelt men op individueel niveau
<b>Organisatiegraad</b>	gaat weer stijgen en bonden weten de wensen van diverse categorieën werknemers goed te verwoorden	daalt verder en bonden representeren voornamelijk blanke mannen van middelbare leeftijd en ouder
<b>Individuele dienstverlening</b>	vakbond wint marktaandeel in combinatie collectieve en individuele dienstverlening	vakbonden zijn te laat: financiële dienstverleners nemen rol over

Tabel 4. Twee scenario's voor de toekomst van de CAO

In scenario 1 heeft de CAO nog altijd de rol van regulator van de directe arbeidsrelatie tussen de werkgever en de werknemer. De derde contracten worden gekoppeld aan de CAO (al dan niet in juridische vorm). Het derde contract wordt door de vakbeweging en door de werkgeversorganisaties opgepakt in de onderhandelingen: er komen procedures om te komen tot 'derde contracten' en hiervoor worden inhoudelijke bepalingen afgesproken. De CAO blijft van grote betekenis voor de werknemers in de bedrijven.

In scenario 2 verdringt de directe, individuele relatie tussen de werkgever en de werknemer de CAO als kern van de arbeidsrelatie. De werknemer en de werkgever vullen periodiek de derde contracten in, rekening houdend met de wettelijke kaders. HRM-afdelingen spelen hierin een belangrijke rol (personeelsadviseurs), aangevuld met onafhankelijke financiële adviseurs. In dit scenario verliest de CAO aan betekenis. Er komen slechts procedures in te staan, over alle belangrijke elementen wordt op individueel niveau onderhandeld en deze worden ook op dat niveau ingevuld. In lijn met de levensloopbenaderingen en de gedachten rondom de transitionele arbeidsmarkt kunnen 'derde contracten' wellicht parallellen krijgen in de sociale zekerheid. Een voorbeeld hiervan is de Persoonlijke Ontwikkelingsrekening (POR). In het verlengde van de Persoonlijke Ontwikkelingsplannen binnen het personeelsbeleid wordt in een recent SER-rapport gepleit voor de invoering van een POR, waarmee de individuele verantwoordelijkheid voor scholing én de ruimte voor keuzemogelijkheden worden benadrukt. Een POR is een indi-

viduele rekening waarop gelden worden gestort die bestemd zijn voor opleiding en ontwikkeling.

Van oudsher is de CAO de hoeksteen van de Nederlandse arbeidsverhoudingen. De kracht van de vakbeweging en ook de werkgeversorganisaties is dat ze goed kunnen onderhandelen. Dit leidt tot collectieve regelingen die heel wel toegesneden kunnen zijn op de lokale situaties, zie de voorbeelden vanuit de onderzochte ondernemingen (zij hebben allemaal een CAO). De CAO blijkt in staat zowel macro-economisch en centraal gestuurd beleid te ondersteunen – in de zin van beheersing van loonkosten – als maatwerk te leveren voor afzonderlijke bedrijfstakken en/of ondernemingen (Rojer, 2000; Looise en Van Riemsdijk, 2000).

Als auteurs hebben wij ons altijd goed kunnen vinden in de sterke positie van de CAO. Bij de aanvang van dit onderzoek had scenario 1 dan ook de voorkeur. Door dit onderzoek en vooral door de gesprekken met de groepen medewerkers is scenario 2 voor ons wel realistischer geworden. Medewerkers hebben sterk het gevoel dat zij voor zichzelf kunnen zorgen en hun eigen boontjes kunnen doppen. Vakbonden en ondernemingsraden vervullen in hun ogen vaak een secundaire rol en worden op den duur misschien wel overbodig. Medewerkers willen zelf invulling kunnen geven aan de vormgeving van hun arbeidsrelatie. Er bestaat daarbij wel het risico van wat Van der Meer en Smit (2000) de maatwerkparadox noemen. De decentralisatie van de CAO naar afspraken op individueel niveau is lang niet altijd efficiënt. Onderhandelen kost tijd en moeite. Het is de vraag of individuele medewerkers – ook al worden ze ondersteund door P&O-afdelingen en financiële adviseurs – dit wel willen opbrengen. Dat zou betekenen dat het reëler is om te verwachten dat het derde contract wordt ingepast in collectieve onderhandelingen en regelingen op ondernemings- en/of bedrijfstakniveau. Dit zou een vernieuwing én tegelijk een bestending zijn van de typisch Nederlandse situatie van arbeidsverhoudingen op verschillende niveaus: verschillende niveaus die elkaar blijven aanvullen en versterken.

---

## S U M M A R Y

### The 'third contract': A new step in flexible labour relations?

**This article presents the results of an empirical, explorative study of the impact of individualisation of the employment relationship. Individualisation of the employment relationship is defined as the process of articulation on the individual level of the implicit and explicit expectations of both the employer and the employee about the employment relationship. The**

employment relationship is more and more constituted on the level of the individual employee due to developments like individualisation in society, the demographic changes in the labour market, the increasing importance of human resource management and the decentralisation of the Dutch system of labour relations. In our case-studies we found the individualisation in areas such as contract types, working time, reward systems and performance and job design and training and development.

The managers and employees in our case-study report by and large positive on the introduction and use of individualised employee relations. The managers continue to play an important role in the actual implementation and use of the individualised practices. In issues having repercussions only for the individual employee, such as à la carte reward systems, he may choose without consulting the manager. However, in all other situations where individual choices affect other employees or the company, the manager is part of the procedure and must give his consent. The companies try to control the individualised practices by keeping them as simple as possible.

In many cases the individual agreements between the manager and the employee were put on paper. We may label these agreements as the emergence of a new type of contract. Next to the individual formal labour contract and the collective labour agreement (CLA) a 'third contract' is developing containing explicit expectations of effort, output and reward. Especially the agreements on performance pay, personal development plans, teleworking and output contracts, can be characterised as 'third contracts', including issues such as negotiation processes and claiming. These 'third contracts' will result in a new balance between collectivism and individualism in bargaining, maintaining and even strengthening the typical multi-level approach of the Dutch system of labour relations.

---

#### Literatuur

- Baldamus, W. (1961). *Efficiency and effort, an analysis of industrial administration*. London: Social Science Paperback.
- Bolweg, J.F. (1997). *De onmogelijkheid van consistent sociaal beleid*. Deventer: Kluwer.
- Ester, P., R. Muffels en J. Schippers (red.) (2001). *Flexibilisering, organisatie en employability*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Huiskamp, R. (1992). 'Arbeidsverhoudingen en sociotechniek, een nieuwe benadering'. In: *M&O*, jrg. 46, nr. 6, pp. 491-506.
- Huiskamp, R. (1995). 'Regulating the employment relationship: an analytical framework'. In: J. van Ruysseveldt, R. Huiskamp en J.J. van Hoof. *Comparative industrial and employment relations*. London: Sage, pp. 16-36.

- Huiskamp, R. (1998). 'HRM en CAO: naar een nieuw verstandshuwelijk?'. In: *Tijdschrift voor HRM*, jrg. 1998, nr. 3, pp. 63-79, Deventer: Kluwer.
- Huiskamp, R., J. de Leede en J.C. Looise (2002). *Arbeidsrelaties op maat: naar een derde contract?* Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Kluytmans, F. en R. Huiskamp (1997). *Beheersing en sturing van werknemersgedrag in cursusboek Personeelsmanagement*. Heerlen: Open Universiteit.
- Kluytmans, F. (1999). *Arbeidsrelaties tussen schijn en werkelijkheid*. Deventer: Kluwer.
- Langedijk, M.C. (1998). *Flexibel belonen: de keuze voor arbeidsvoorwaarden op maat*. Assen: Van Gorcum.
- Leijnse, F. (2001). *Het nieuwe werken*, rapport Economische Zaken, Den Haag.
- Looise, J.C. en M.J. van Riemsdijk (2000). 'The end of industrial relations?'. In: G. Szèll (ed.). *European labour relations. Vol. I. Common features*. Hampshire: Gower.
- Meer, M. van der en E. Smit (2000). 'Conclusies: CAO innovatie en de maatwerkparadox'. In: M. van der Meer en E. Smit (red.). *Innovatie of imitatie? CAO-vernieuwing op ondernemingsniveau*. 's-Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie bv.
- Rojer, M. (2000). 'De wondere wereld van de CAO'. In: *Tijdschrift voor HRM*, jrg. 2000, nr. 4, pp. 87-114, Deventer: Kluwer.
- Schmid, G. (2000). 'Transitional labour markets. A new European employment strategy'. In: B. Marin, D. Meulders en D. Snower (eds.). *Innovative Employment Initiatives*. Ashgate: Aldershot.
- Tros, F. (2000) 'CAO: spelbreker en grensrechter'. In: *Tijdschrift voor HRM*, jrg. 2000, nr. 4, pp. 57-85, Deventer: Kluwer.
- Verboon, F.C., M.G. de Feyter en P.G.W. Smulders (1999). *Arbeid en Zorg, Inzetbaarheid en Beloning: het werknemersperspectief*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Vinke, R.H.W. (hoofddred.) (2001). *Jaarboek Personeelsmanagement 2002*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Wilthagen, T. (2001). 'Proactieve regulering van flexibiliteit: de transitionele arbeidsmarkt'. In: P. Ester, R. Muffels en J. Schippers (red.). *Flexibilisering, organisatie en employability*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.