

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Sectorspecifiek personeelsbeleid	4
1.2	Doel en vraagstelling	5
1.3	Opbouw van het rapport	6
2	Onderzoeksopzet	7
2.1	Human Resources Management	7
2.2	De keuze van sectoren	11
2.3	Analysekader	12
2.4	Methode	15
2.5	Betrokken organisaties	15
2.5.1	Interviews op organisatieniveau	15
2.5.2	Interviews op het niveau van werkgevers- en werknemersorganisaties	17
2.5.3	Groepsinterviews op het niveau van sector-organisaties	17
3	Ziekenhuizen	19
3.1	Schets van de sector	19
3.2	Schets van de geïnterviewde ziekenhuizen	21
3.3	Inhoud van het personeelsbeleid	23
3.3.1	Hoofdpunten van het personeelsbeleid	23
3.3.2	Werving	25
3.3.3	Binden en boeien	27
3.4	Hoe is het beleid tot stand gekomen?	29
3.4.1	Rol van externe partijen	29
3.4.2	Rol van interne partijen	33
3.5	Effectiviteit van het personeelsbeleid	34
3.6	Conclusies	35
4	ICT-bedrijven	41
4.1	Schets van de sector	41
4.2	Schets van de geïnterviewde bedrijven	43
4.3	Inhoud van het personeelsbeleid	45
4.3.1	Hoofdpunten van het personeelsbeleid	46
4.3.2	Werving en selectie	48
4.3.3	Binden en boeien	51
4.4	Hoe is het beleid tot stand gekomen?	54
4.4.1	Rol van externe partijen	54
4.4.2	Rol van interne partijen	57
4.5	Effectiviteit van het personeelsbeleid	58
4.6	Conclusies	60
5	Grootwinkelbedrijf	65
5.1	Schets van de sector	65
5.2	Schets van de geïnterviewde grootwinkelbedrijven	66

5.3	Inhoud van het personeelsbeleid	67
5.3.1	Hoofdpunten van het personeelsbeleid	68
5.3.2	Werving en selectie	71
5.3.3	Boeien en binden	74
5.4	Hoe is het beleid tot stand gekomen?	82
5.4.1	Rol van externe partijen	82
5.4.2	Rol van interne partijen	83
5.5	Effectiviteit van het personeelsbeleid	84
5.6	Conclusies	85
5.6.1	Werving en selectie	85
5.6.2	Boeien en binden	86
5.6.3	Totstandkoming van het personeelsbeleid	87
5.6.4	Effectiviteit van het personeelsbeleid	88
6	Conclusies en discussie	89
6.1	Inhoud van het personeelsbeleid	89
6.1.1	Hoofdpunten van het personeelsbeleid	90
6.1.2	Werven	92
6.1.3	Binden en boeien	93
6.2	Totstandkomingsproces van het personeelsbeleid	95
6.2.1	Rol van externe partijen	95
6.2.2	Rol van interne partijen	96
6.3	HRM configuratiemodel	98
6.3.1	Vooronderstellingen getoetst	98
6.3.2	Reflecties	99
6.4	Institutionele benadering	100
6.4.1	Institutes op overheidsniveau	101
6.4.2	Institutes op branche- of sectorniveau	102
6.4.3	Institutes op bedrijfsniveau	104
6.4.4	Consequenties van institutionele invloeden	104
6.5	Discussie, toekomstbespiegeling en aanbevelingen	106
	Literatuurlijst	109
	Bijlage A: Topiclijst individuele arbeidsorganisatie	111
	Bijlage B: Topiclijst werknemers- en werkgeversorganisatie	115
	Bijlage C: Vragenlijst Sectoren	118

1 Inleiding

De term “Human Resources Management” lijkt tegenwoordig bijna inwisselbaar voor “personeelsmanagement”, “personeelsbeleid” of “personeel- en organisatiebeleid”. Sommige media gebruiken de termen alsof het synoniemen zijn, maar ook beroepsbeoefenaren zelf zijn inconsistent in hun woordgebruik. Er zijn voorbeelden waarin de PZ Adviseur met verve het P&O beleid over het voetlicht brengt bij zijn interne klant. En wat te denken van de HR manager die van zijn of haar Personeelsadviseurs spreekt?

Wellicht dat iemand de (schier onmogelijke) arbeidsintensieve taak ter hand zou kunnen nemen het woordgebruik te turven in beleidsnotities, gedrukte en virtuele media of in gespreksverslagen. Maar het lijkt waarschijnlijk dat in het afgelopen decennium er sprake is van een groei in het gebruik van “personeelsmanagement” ten koste van “personeelsbeleid”. Nog recenter is de toename van het gebruik van het begrip “human resources management”. Is er sprake van een modeverschijnsel, ook wel *hype* genoemd?

De *veranglisering* van de Nederlandse taal zou een andere verklaring kunnen zijn voor de nieuwe terminologie.

In de literatuur is het inhoudelijke verschil tussen personeelsmanagement en HRM niet onomstreden. Zo beschrijft Karen Legge in haar boek "Human Resources Management: Rhetorics and realities" (1995) het verschil als "not what it is, but who is saying it. In a nutshell HRM represents the discovery of personnel management by chief executives."

In dit boek volgen wij de belangrijkste lijn die onderzoekers hanteren. Personeelsmanagement wordt meer geassocieerd met descriptieve theorieën, waarin de praktijkbeschrijving centraal staat. HRM heeft betrekking op normatieve theorieën, die aangeven hoe de praktijk idealiter wordt vormgegeven.

Het bestaande gedachtegoed rondom HRM wordt in hoofdstuk 2 toegelicht en fungeert als basis voor het onderzoeksthema: sectorspecifieke aspecten van personeelsbeleid.

Voor de beschrijving van het sectorspecifieke personeelsbeleid is in dit boek uitgegaan van de benaming “personeelsbeleid”. Aangezien de onderzochte bedrijven verschillende benamingen gebruiken, is aansluiting gezocht bij de meest gangbare benaming in de praktijk. Deze keuze verschaft eenduidigheid, welke noodzakelijk is voor de consistentie tussen de hoofdstukken. Overeenkomsten en verschillen

in het personeelsbeleid tussen sectoren zullen worden beschreven en toegelicht.

Voor wat betreft de koppeling van de bevindingen met theoretische inzichten, is gekozen voor de benaming Human Resources Management. Dit sluit aan bij de actuele stand van onderzoek en theorievorming.

1.1 Sectorspecifiek personeelsbeleid

Uit eerdere onderzoeken binnen TNO Arbeid (Gründemann et al., 2001) is gebleken, dat er grote verschillen zijn tussen sectoren in het personeelsbeleid. Zo bleek dat meer organisaties in de overheidssector personeelsbeleid voeren dan in de marktsector. Maar ook binnen deze twee hoofdsectoren werden grote verschillen gevonden. Een deel van die verschillen is eenvoudig te verklaren vanuit kenmerken van de sectoren. Zo weten we dat de omvang van de organisatie een grote invloed heeft op de mate waarin sprake is van een formeel P&O-beleid. Dit verklaart waarom in sectoren met veel kleine organisaties over het algemeen veel minder beleid gevoerd wordt.

Andere verschillen tussen sectoren zijn minder makkelijk te verklaren uit de kenmerken van de organisaties in deze sectoren. Verondersteld wordt echter, dat sectorgebonden afspraken, regelingen en instituties (zoals CAO's) een eigen invloed hebben op de tot die CAO's behorende organisaties.

Daarnaast kan het personeelsbeleid niet alleen door bovenstaande worden *beïnvloed*, maar ook het *gevolg* zijn van de volgende twee algemene trends:

Ten eerste de trend dat op het beleidsterrein van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid steeds meer activiteiten op het niveau van de sector of branche worden aangestuurd. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan de arbo- en arbeidsmarktconvenanten. Gezien deze ontwikkeling is het ook in toenemende mate van belang zicht te krijgen op de wijze waarop dit overleg doorwerkt op organisatieniveau en de in- en externe factoren die daarbij een rol spelen.

Ten tweede de trend van toenemende individualisering met betrekking tot arbeidsvoorwaarden. Zo heeft de situatie op de arbeidsmarkt tot gevolg dat organisaties bereid zijn meer te investeren in hun personeelsbeleid en bijgevolg individuele wensen meer tegemoet te willen komen. Hierbij valt te denken aan organisaties die bijvoorbeeld via een 'CAO à la Carte' een breed scala aan secundaire

arbeidsvoorwaarden aanbieden, waarbinnen de medewerker kan kiezen tussen verschillende pakketten.

Vermoed wordt kortom dat een complexe dynamiek van in- en externe factoren van invloed kan zijn op de ontwikkeling en inhoud van het personeelsbeleid van organisaties. Nader inzicht in deze dynamiek kan onder andere bijdragen aan een effectiever functioneren van het beleid op organisatie- en sectorniveau. Bovendien biedt dit voor de betrokken organisaties een kader waartegen de eigen activiteiten kunnen worden afgezet.

Het onderhavige onderzoek heeft plaatsgevonden in het kader van de aan TNO toegewezen overheidsfinanciering op het terrein van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

1.2 Doel en vraagstelling

Doel van dit onderzoek is meer zicht te krijgen op de sectorspecifieke aspecten van het personeelsbeleid en op de wijze waarop de onderliggende processen verlopen en te beïnvloeden zijn. Hierbij gaat het specifiek om de volgende driedelige vraagstelling:

1. Wat zijn de oorzaken en gevolgen van sectorspecifieke verschillen in het personeelsbeleid?
2. Welke rollen spelen de diverse partijen op verschillende niveaus hierbij?
3. Welke sectorspecifieke aspecten van personeelsbeleid zijn werkelijk specifiek voor de sector en welke zijn overdraagbaar naar andere sectoren?

Wat verstaan we hierbij onder sectorspecifieke aspecten van het personeelsbeleid? Dit kan zowel betrekking hebben op onderdelen van dit beleid als op de samenstelling ervan. Het sectorspecifieke heeft te maken met zaken die over de bedrijven en organisatie in de sector heen herkenbaar zijn als ‘eigen’ voor de sector en de sector onderscheidt ten opzichte van andere sectoren.

Tegen de achtergrond van deze vraagstelling is in dit onderzoek het personeelsbeleid toegespitst op de onderdelen ‘werving’ en ‘binden en boeien’. Hierbij gaat het respectievelijk om de vragen: Op welke terreinen verbijzondert de sector zich om een betere positie te krijgen op de krappe arbeidsmarkt dan de concurrenten op de vraagzijde bij het aantrekken van nieuw personeel? En waarop legt men de nadruk in het personeelsbeleid om aantrekkelijk te blijven voor de geworven medewerkers? Hierbij kan gedacht worden aan zaken als primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, opleidingsmogelijkheden, flexibele contracten en/of flexibele werktijden, voorzieningen ten aanzien van

de combinatie van arbeid en privé leven, aandacht voor arbeidsomstandigheden etcetera.

1.3 Opbouw van het rapport

Nadat we in dit hoofdstuk beschreven hebben wat het onderwerp van onderzoek is wordt in het volgende hoofdstuk de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd weergegeven. Hier staan we stil bij de rol van de sectormodellen van Verburg (1998) op de uiteindelijke selectie van de sectoren. Daarnaast worden de onderzoeksmethode en de deelnemende organisaties en sectoren genoemd. Tot slot van dit hoofdstuk wordt aangegeven op welke wijze de institutionele benadering een uitgangspunt vormt voor dit onderzoek en wordt een theoretisch model geschetst dat in dit onderzoek als analysekader wordt gebruikt. In de hoofdstukken 3, 4 en 5 worden achtereenvolgens de resultaten van dit onderzoek in de sectoren Ziekenhuizen, ICT en Grootwinkelbedrijf behandeld. Hierbij is elk hoofdstuk opgebouwd uit de volgende delen: In het eerste gedeelte wordt een schets gegeven van de karakteristieken en de algemene ontwikkelingen rondom personeelsbeleid binnen de betreffende sector. Vervolgens staat binnen de sector de inhoud van het personeelsbeleid in de schijnwerpers ten aanzien van de onderdelen "werving en selectie" en "binden & boeien". Daarna wordt beschreven langs welk proces het personeelsbeleid binnen de sector tot stand is gekomen en tot slot wat de effectiviteit is van het betreffende personeelsbeleid. In het zesde en laatste hoofdstuk staan de conclusies uit de onderzoeksresultaten en worden aanbevelingen gedaan.

2 Onderzoeksopzet

2.1 Human Resources Management

Eerder verrichtte TNO Arbeid onderzoek naar ondermeer de stand van zaken in de theorievorming rondom HRM en personeelszaken (Gründemann et al., 2001). In de betreffende publicatie zijn vijf kerngedachten voor Human Resources Management gedefinieerd:

1. Medewerkers worden niet gezien als kostenpost, maar als de bron van succes van de organisatie;
2. Het HR-beleid is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de top en de lijnorganisatie;
3. De personeelsstrategie is geïntegreerd in de organisatiestrategie;
4. De verschillende instrumenten van het HR-beleid zijn op elkaar afgestemd;
5. Er is een lange termijn visie op het HR-beleid.

Waar in dit boek gesproken wordt van HR-beleid, is dit gebaseerd op bovenstaande vijf karakteristieken. Met deze karakteristieken is het mogelijk HRM theoretisch te beschrijven en, zoals sommige auteurs doen, te normeren. In de praktische uitwerking kiest iedere organisatie een eigen vorm en modelleert zo haar “eigen HR-beleid”, toegespitst op de eigen, unieke organisatiekenmerken.

Voorliggende publicatie is een beschrijvend onderzoek: het personeelsbeleid van organisaties in enkele sectoren wordt in kaart gebracht. Het proces van beschrijven is gesystematiseerd door gebruik te maken van een theoretisch model waarin diverse, uiteenlopende vormen van personeelsbeleid zijn in te passen. Op deze wijze is het mogelijk aan de hand van specifieke kenmerken personeelsbeleid te vergelijken tussen organisaties in eenzelfde sector, alsmede tussen sectoren.

Voor de bedoelde theoretische onderbouwing is uitgegaan van het HRM configuratiemodel van Verburg (1998). Verburg benadrukt dat elke organisatie haar eigen, unieke HR-beleid heeft. Om toch tot een theoretische indelingsmethode te komen, onderscheidt hij een tweetal dimensies op grond waarvan HR-beleid in arbeidsorganisaties is in te delen:

1. Doel van het HR-beleid;
2. Verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van medewerkers.

Met de eerste dimensie doelt Verburg op de basisgedachte achter het HR-beleid in een organisatie. Hierbij speelt de vraag of het HR-beleid stuurt op controle- en beheersing van medewerkers en hun

werkzaamheden of juist het accent legt op eigen betrokkenheid en eigen inbreng. Een sterk accent op beheersing en controle als het doel van de HRM activiteiten, verwacht Verburg aan te treffen in grote organisaties waar veel (laaggeschoolde) medewerkers moeten worden aangestuurd. Het productieproces wordt ingericht met als doel een zo groot mogelijke efficiëntie. In een omgeving waar veiligheid belangrijk is, zijn regels vaak noodzakelijk. De keerzijde is weinig ontwikkelingsmogelijkheden voor de medewerkers. Dit laatste is wel het geval indien het doel betrokkenheid is. De rol van het lijnmanagement staat centraal en er is meer inbreng van medewerkers.

Vanwege het belang van persoonlijke ontwikkeling in het hedendaagse HR-beleid, is dit de tweede dimensie in het HRM configuratiemodel. De uiterste zijden worden bepaald door enerzijds organisatieverantwoordelijkheid en anderzijds medewerker verantwoordelijkheid. In het eerste geval zal een organisatie aanzienlijk meer regelgeving en procedures hebben ingevoerd. Met een beperkt aantal regels en procedures kunnen medewerkers zich breed en voor een belangrijk deel op eigen initiatief ontwikkelen. Voor een meer uitvoerige toelichting wordt verwezen naar Verburg (1998) of Van Dalen (1999).

Op basis van deze twee centrale dimensies ontstaan vier modellen van HR-beleid die aangeduid worden als het machine-, het markt-, het ontwikkelings- en het flexibiliteitsmodel. Hierbij wordt verondersteld dat ieder model over een unieke combinatie van personeels-instrumenten beschikt zoals de wijze van selecteren, belonen, trainen en beoordelen. De instrumenten verschillen in de mate van regelgeving en ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers. Zie voor een specificatie tabel 2.1.

Tabel 2.1 Typen personeelsmanagement volgens Verburg (1998)

	Verantwoordelijkheid voor ontwikkeling	
Doel van het personeelsbeleid	Organisatie	Individu
Beheersing	Machinemodel Veel regels / procedures Weinig ontwikkelings- mogelijkheden	Marktmodel Weinig regels / procedures Weinig ontwikkelings- mogelijkheden
Betrokkenheid	Ontwikkelingsmodel Veel regels / procedures Veel ontwikkelings- mogelijkheden	Flexibiliteitsmodel Weinig regels en procedures Veel ontwikkelings- mogelijkheden

Het karakteristieke van het *machinemodel* is een sterke nadruk op controle en regels. Gekoppeld aan de organisatiestructuren van Mintzberg (1983) wordt deze vorm veelal teruggevonden in een machinebureaucratie: een productieproces bestaande uit de koppeling van diverse (eenvoudige) handelingen, met als kenmerk efficiëntie. Eisen en taken zijn duidelijk omschreven en afgebakend. Het gaat om afzonderlijke, stabiele en - bij voorkeur ook - meetbare taken en werkzaamheden. Werknemers hebben in deze situatie weinig mogelijkheden voor ontwikkeling. De verantwoordelijkheid voor het HR-beleid ligt bij de organisatie. In zulke organisaties zijn vaak grote personeelsafdelingen verantwoordelijk voor de opzet en uitvoering van het personeelsbeleid, dat gepaard gaat met uitgebreide en geformaliseerde procedures, die in hun aard toch relatief eenvoudig zijn. Typerende personeelsinstrumenten zijn bijvoorbeeld:

- Interne trainingen, voor iedereen identiek, gericht op technische of sociale vaardigheden;
- Primaire arbeidsvoorwaarden gerelateerd aan een functie-classificatiesysteem;
- Formele, doch eenvoudige, werving- en selectieprocedures.

Het *marktmodel* verschilt van het machinemodel op het vlak van de eindverantwoordelijkheid. Deze ligt bij de individuele medewerker, in plaats van bij de organisatie. De beheersing vindt plaats in de vorm van directe, persoonlijke controle en men kent daarbij nauwelijks regels en procedures. Het gaat veelal om kleine of middelgrote ondernemingen waar de eigenaar/directeur verantwoordelijk is voor het organisatie en personeelsbeleid. Het HR-beleid staat vaak nog in de kinderschoenen en wordt zeer pragmatisch en ad-hoc opgepakt. Typerende personeelsinstrumenten zijn niet aan te duiden, omdat het meeste volgens informele procedures verloopt. Meestal is er weinig ruimte voor medezeggenschap op organisatieniveau en is de focus op de inhoud van het werk; persoonlijke ontwikkeling is niet tot nauwelijks aan de orde. De organisatie biedt de medewerkers betaald werk, maar meestal ook niet meer dan dat. Het model wordt veelal teruggevonden in een eenvoudige organisatiestructuur ofwel in een beginnende machinebureaucratie (Mintzberg).

In het *ontwikkelingsmodel* wordt – evenals in het machinemodel - veel nadruk gelegd op regels en procedures. Deze zijn echter niet gericht op controle of beheersing. In plaats daarvan is het beleid gericht op creëren van betrokkenheid bij het personeel. De betrokkenheid wordt vertaald naar diverse (persoonlijke) ontwikkelingsmogelijkheden. De

relatie met de organisatiestructuren van Mintzberg ligt in de professionele bureaucratie, met een verzameling van complexe, specifieke taken die worden uitgevoerd door professionals of specialisten. Er is vaak sprake van een sterk ontwikkeld en professioneel HR-beleid. De medezeggenschap is een van de relevante interne partijen in de organisatie. Typerende personeelsinstrumenten zijn:

- Maatwerk in opleiding en training, ter behoud van specifieke kennis of deskundigheid;
- Formele beoordelingsprocedure;
- Primaire arbeidsvoorwaarden gerelateerd aan een functie-classificatiesysteem;

Het *flexibiliteitsmodel* is gericht op sterke betrokkenheid van individuele medewerkers. Het beleid kent weinig procedures en regels. Dit model is kenmerkend voor organisaties met veranderende arbeidsverhoudingen, operend in een complexe markt. Omdat de eisen van de klanten continu veranderen, heeft men behoefte aan flexibele werknemers die in dit proces mee kunnen gaan. Flexibiliteit is in deze organisaties belangrijker dan gedegen kennis en vaardigheden. Ondanks alle veranderingen en de daarmee gepaard gaande geringe werkzekerheid, is het beleid in de organisaties gericht op de betrokkenheid van werknemers. De individuele werknemer is verantwoordelijk voor de eigen werkzekerheid. Door het verwerven van kennis en vaardigheden moet de medewerker de inzetbaarheid voor toekomstige organisaties realiseren. De organisatie biedt de werknemers deze ontwikkelingsmogelijkheden, waarbij het initiatief bij de medewerker zelf moet liggen. Er is veelal geen gespecialiseerde afdeling P&O. Lijnmanagers zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het personeelsbeleid.

Het model is typisch voor een adhocratie (Mintzberg). Er is dan ook sprake van een adhocistisch HR-beleid, omdat dat het beste past bij een organisatie die voortdurend in beweging is en zich aanpast aan de veranderende omgeving en marktomstandigheden.

Typerende personeelsinstrumenten zijn:

- Ruime primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden;
- Arbeidsvoorwaarden worden ingevuld in overleg tussen leidinggevende en individuele medewerker; sectororganisaties of vakbonden hebben weinig invloed;
- Hoge eisen aan prestaties van medewerkers;
- Veel aandacht voor ontwikkeling en employability beleid;
- Weinig werkzekerheid.

Hoewel Verburg de hierboven genoemde typen van personeelsbeleid in zijn onderzoek nauwelijks in hun ideaalvorm terugvond, willen we in het onderhavige onderzoek toch aansluiten bij deze typologie. Wij zijn van mening dat de indeling meer betekenis heeft voor sectoren dan voor individuele bedrijven. Bovendien gaat het er ons niet om of de typen in hun ideaalvorm voorkomen, maar willen wij ze gebruiken als een indicatie voor de verschillen waarop sectoren met personeel omgaan.

2.2 De keuze van sectoren

Om goed zicht te krijgen op de sectorspecifieke verschillen in personeelsbeleid en de onderliggende processen in de totstandkoming van dit beleid, hebben we gekeken naar sectoren die onderling sterke verschillen vertonen voor wat betreft het gevoerde personeelsbeleid. In aansluiting op de gedefinieerde typologieën van Verburg is in dit onderzoek gekozen voor drie sectoren:

- Het Grootwinkelbedrijf als representant van het machinemodel;
- De zorgsector als representant van het ontwikkelingsmodel;
- De sector Informatie & Communicatietechnologie (ICT) als representant van het flexibiliteitsmodel.

Voor de sector grootwinkelbedrijf is gekozen, omdat deze sector zich op veel aspecten onderscheidt van beide andere sectoren. Zo werken binnen het Grootwinkelbedrijf veel laagopgeleide medewerkers waaronder een relatief groot aantal allochtonen. Daarnaast is de verruiming van de werktijden binnen deze sector een belangrijk thema. Het kernproces van het grootwinkelbedrijf laat zich typeren door standaardisatie, efficiëntie en grote omzet.

Voor de zorgsector is gekozen, vanwege het grote aantal partijen en instituties op boven-organisatieniveau: besluitvorming door diverse partijen bepaalt het beleid in de zorgsector. Gezien de grote omvang van de Zorgsector is besloten de te onderzoeken instellingen te beperken tot de ziekenhuizen. Ziekenhuizen zijn in de terminologie van Mintzberg treffende voorbeelden van een professionele bureaucratie.

De ICT-sector is gekozen omdat deze sector veelal voorop loopt in de vernieuwing van het personeelsbeleid. Bovendien zijn er, in tegenstelling tot de Zorgsector, weinig overkoepelende organisaties. Verder bevindt de ICT-sector zich in een krappe arbeidsmarkt en bestaat het personeel veelal uit jonge, hoogopgeleide medewerkers.

ICT-bedrijven hebben veelal een korte bestaanshistorie en hebben te maken met sterk fluctuerende en dynamische marktomstandigheden. Het model “adhocratie” is op veel ICT-bedrijven van toepassing en daaraan gekoppeld de HR typologie flexibiliteitsmodel.

Binnen de onderzoeksopzet is geen representant van het marktmodel betrokken, omdat dit model hoofdzakelijk is terug te vinden bij groeiende (maar nog niet al te grote) of startende ondernemingen waarbij nog geen sprake is van een ontwikkeld personeelsbeleid. Anderzijds is er een pragmatisch argument: het onderzoeken van drie (in plaats van vier) sectoren impliceert een vergroting van het aantal individuele interviews per arbeidsorganisatie en dus ook een meer gedegen onderzoeksproces.

2.3 Analyse kader

Met behulp van interviews is binnen deze drie sectoren nader gekeken welke rol verschillende partijen op de verschillende niveaus spelen bij het tot stand komen van het personeelsbeleid in de tot die betreffende sectoren behorende organisaties. Wat is bijvoorbeeld de betekenis van het branche- of sectoroverleg tussen werkgevers en werknemers voor het feitelijke personeelsbeleid binnen organisaties? In welke mate is er sprake van voorbeeldgedrag en neemt men aspecten van personeelsbeleid van elkaar over binnen de sector, maar ook tussen de sectoren? En hoeveel ruimte hebben organisaties om een eigen beleid te voeren?

Ter beantwoording van bovenstaande vragen, die hoofdzakelijk de dynamiek in de totstandkoming van personeelsbeleid betreffen, wordt de institutionele benadering (Huiskamp e.a., 1996) als centraal uitgangspunt genomen. North (1990) is de grondlegger van deze institutionele theorie. Huiskamp e.a. hebben dit model toegepast op de Nederlandse context. Dit maakt meer maatwerk mogelijk voor Nederlands onderzoek.

Volgens de institutionele benadering wordt het gedrag van de overheid en organisaties niet alleen door het prijsmechanisme van vraag en aanbod gereguleerd, maar tevens door allerlei sociaal-economische regelingen, wetten, gewoonten, afspraken, enzovoorts. Deze regelingen zijn doorgaans het gevolg van breed gedragen maatschappelijke appreciaties en worden instituties genoemd. Instituties zijn onder meer bedoeld om lange termijn arbeidsrelaties tot op zekere hoogte te garanderen en om de koppeling tussen banen en werkzoekenden te bevorderen. Daarmee beschermen instituties de

belangen van werknemers. Meer in het algemeen laten instituties markten beter functioneren in termen van economische groei, werkgelegenheid en andere sociale doelstellingen. Als gevolg van deze functies zijn instituties tot stand gekomen op het terrein van de arbeidsbescherming, de inkomensverzekering, loonvorming en arbeidsvoorziening. De instituties worden daarnaast op drie niveaus vormgegeven:

1. Wettelijke statuten en overheidsmaatregelen; bijvoorbeeld arbeidsomstandighedenwetten, regels aangaande ouderdomsvoorzieningen, pensioen en wettelijk minimumloon;
2. Collectieve overeenkomsten op branche- of bedrijfsniveau, betreffende de te hanteren beloningsschalen, bedrijfsopleidingen, e.d.;
3. Sociale gewoonten, normen en gedragscodes, aangaande onder meer ontslag van ouderen, aanvaardbaarheid van demotie en andere op normen en waarden gebaseerde informele instituties.

Hoewel in het algemeen wordt onderkend dat instituties een bijdrage leveren aan stabiele arbeidsverhoudingen, wordt tevens gesuggereerd dat instituties het vrijelijk op elkaar inspelen van vraag en aanbod zouden belemmeren. Zo kunnen instituties rigide zijn wanneer ze niet congruent zijn met flexibiliteitseisen van de markt of wanneer ze onvoldoende inspelen op de toename van differentiatie in arbeidsrelaties. De vraag is derhalve of de huidige instituties in voldoende mate de flexibiliteit van de arbeidsmarkt overeind houden, faciliteren of juist belemmeren. Vanuit dit perspectief wordt in dit onderzoek gekeken naar de invloed van de drie bovengenoemde institutionele niveaus op de totstandkoming van het personeelsbeleid in organisaties. Daarnaast wordt bekeken of, via de invloed van instituties op het personeelsbeleid van organisaties, juist bepaalde 'gewenste' doelen worden gerealiseerd die anders (op basis van vrije marktwerking) niet of moeilijker te realiseren zijn. Deze aspecten komen aan de orde in hoofdstuk 6.

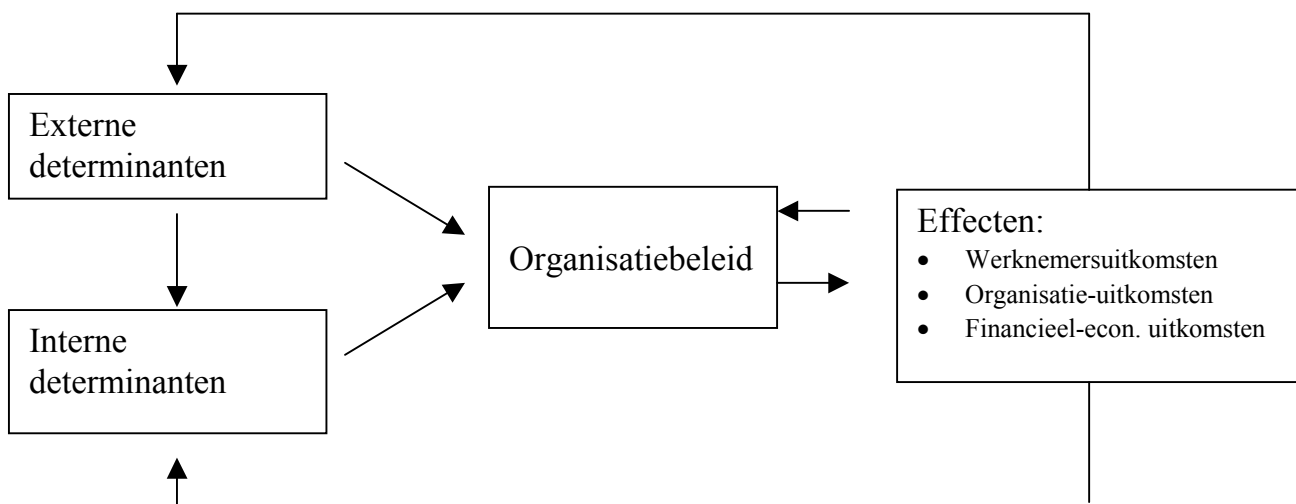
Naast de dynamiek van de totstandkoming van personeelsbeleid binnen organisaties, is binnen dit onderzoek tevens gekeken naar de inhoud van het beleid zelf. Daarbij zijn ook de effecten van het personeelsbeleid van belang:

- Werknemersuitkomsten (motivatie, betrokkenheid, tevredenheid, verzuim, verloop, etcetera);
- Organisatie-uitkomsten (bijvoorbeeld innovatie, productiviteit, kwaliteit, klanttevredenheid);

- Financieel-economische uitkomsten (zoals omzet, bedrijfsresultaat, marktwaarde, concurrentiepositie, etcetera).

Samengevat wordt in het onderzoek uitgegaan van het volgende analysekader:

Figuur 2-1 Model TNO Arbeid: determinanten en effecten van het personeelsbeleid



Externe determinanten (zoals wet- en regelgeving, afspraken, regelingen en instituties tussen de sociale partners op sectorniveau, de arbeidsmarkt en cultuur en maatschappelijke ontwikkelingen) en interne determinanten (afspraken met de ondernemingsraad, cultuur van de organisatie, grootte van het bedrijf etc.) zijn van invloed op de opzet, inhoud en uitvoering van het organisatiebeleid. Concreet is geanalyseerd met betrekking tot werving en selectie enerzijds en binden & boeien van medewerkers anderzijds. Dit leidt tot organisatie-uitkomsten, zoals algemene organisatie-uitkomsten, financieel-economische uitkomsten, en werknemersuitkomsten). Deze uitkomsten zijn weer van invloed op de ex- en interne determinanten.

Ook wordt een invloed verondersteld van de externe determinanten op de interne determinanten. Een voorbeeld ter illustratie: De overheid wil het ziekteverzuim verminderen. Dit leidt tot wet- en regelgeving en afspraken op sectorniveau tussen de sociale partners. Binnen de organisatie leidt dit tot overleg en afspraken tussen de directie en de ondernemingsraad en wordt het (verzuim en arbeidsomstandigheden) beleid aangepast. Dit leidt bijvoorbeeld tot de gewenste reductie van het verzuim, maar ook tot een ongewenste uitstroom van oudere en minder

gezonde werknemers. Op basis hiervan stelt de overheid bijvoorbeeld pensioenwetgeving bij, waardoor het minder makkelijk wordt om deze werknemers uit te laten stromen. Dit leidt tot nieuw overleg op sectorniveau, etcetera.

2.4 Methode

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van individuele interviews en groepsinterviews op verschillende niveaus (bedrijven/organisaties, sectoren, werkgeverorganisaties en vakbonden). Deze hebben plaatsgevonden in de tweede helft van 2001. Voor de interviews is gebruik gemaakt van twee topiclijsten: een voor de individuele arbeidsorganisaties (bijlage A) en een voor de werkgevers- en werknemersorganisaties (bijlage B). Elk interview is op band opgenomen omwille van een nadere analyse van de informatie en de gesprekvoering. Daarnaast is, voorafgaand aan de interviews in de organisaties, een korte schriftelijke vragenlijst toegestuurd voor het verzamelen van achtergrondgegevens (zie bijlage C). Aanvullend zijn documenten opgevraagd en geanalyseerd met betrekking tot het personeelsbeleid van de betrokken sectoren en organisaties.

2.5 Betrokken organisaties

2.5.1 *Interviews op organisatieniveau*

Per sector zijn meerdere bedrijven of organisaties telefonisch benaderd voor deelname aan het onderzoek. Uiteindelijk hebben per sector drie organisaties deelgenomen.

Bij de Ziekenhuizen betreft dit:

- het Elisabeth Ziekenhuis te Tilburg;
- het Catharina Ziekenhuis te Eindhoven;
- het Academisch Ziekenhuis Maastricht.

In de ICT-sector zijn dit:

- Syntegra;
- IBM;
- Pink Roccade.

Bij de sector grootwinkelbedrijf gaat het om:

- Wehkamp;
- IKEA;
- HEMA.

Omwille van een zo volledig mogelijk beeld van het personeelsbeleid in de betreffende organisatie is op dit niveau getracht met

verschillende betrokkenen te spreken. Het streven was om tenminste drie functionarissen een interview af te nemen:

- Vertegenwoordiger van directie of managementteam;
- Medewerker van Personeelszaken;
- Vertegenwoordiger van de ondernemingsraad.

Indien mogelijk is ook een interview afgenomen met een leidinggevende. In de praktijk is het, om verschillende redenen, niet altijd gelukt om drie mensen te interviewen. Onderstaand schema geeft een overzicht van de functionarissen die per organisatie individueel zijn gesproken.

Tabel 2.2 Overzicht van functionarissen die per organisatie zijn geïnterviewd

Sector:	Organisatie:	Gesproken met:
Ziekenhuizen	Elisabeth Ziekenhuis Tilburg	- Afdelingshoofd - Zorggroepmanager - Voorzitter OR - Staffunctionaris Sociaal Beleid
	Catharina Ziekenhuis Eindhoven	- Hoofd P&O - Voorzitter OR - Verpleegkundig functie-manager
	Academisch Ziekenhuis Maastricht	- Adj. Hoofd dir. Social Control - Afdelingshoofd - Zorgmanager - Voorzitter OR
ICT-sector	Syntegra	- Directeur Human Resources - Recruitment Manager - Manager P&O - OR-lid
	IBM	- Plv. Hoofd Human Resources - People manager + Lijnmanager - OR-lid (voorzitter Commissie Arbeidsvoorwaarden) - Twee medewerkers
	Pink Roccade	- Algemeen Directeur - Hoofd Centrale Stafdienst HR - Business Unit Director
Grootwinkelbedrijf	WEHKAMP	- Hoofd HRM - Twee medewerkers en een OR-lid - Twee leidinggevenden
	IKEA	- Coördinator Personeelsmanagers - Secretaris COR en werknemersvereniging - Leidinggevende
	HEMA	- Hoofd Human Resources - Voorzitter OR-filialen

2.5.2 *Interviews op het niveau van werkgevers- en werknemersorganisaties*
Per sector zijn vertegenwoordigers van werkgever- en werknemersorganisaties geïnterviewd. In de ziekenhuizen hebben de volgende organisaties deelgenomen:

- CNV CFO;
- FNV AbvaKabo;
- Nu '91;
- NVZ (werkgeverorganisatie).

In de ICT-sector hebben de volgende organisaties deelgenomen:

- FNV Bondgenoten;
- CNV Dienstenbond;
- Fenit Vereniging ICT-Nederland (werkgeverorganisatie).

In de sector Grootwinkelbedrijf hebben de volgende organisaties deelgenomen:

- FNV Bondgenoten;
- CNV Dienstenbond;
- Raad voor de Nederlandse Detailhandel (werkgeverorganisatie).

Tabel 2.3 verzicht van geïnterviewde functionarissen per organisatie

Sector:	Organisatie:	Gesproken met:
Ziekenhuizen	CNV CFO	CAO-onderhandelaars
	FNV AbvaKabo	Landelijk bestuurder CAO-onderhandelaar
	Nu '91	CAO-onderhandelaars
	NVZ	CAO-onderhandelaars en Beleidsmedewerkers
ICT-sector	FNV Bondgenoten	Beleidsmedewerker CAO-onderhandelaar
	CNV Dienstenbond	CAO-onderhandelaar
	Fenit VICT	Directeur Sociale Zaken
Grootwinkelbedrijf	FNV Bondgenoten	Bestuurder
	CNV Dienstenbond	Bestuurder

2.5.3 *Groepsinterviews op het niveau van sector-organisaties*

Op het niveau van de sectororganisaties zijn twee aparte groepsinterviews gevoerd, te weten:

1. Eén groepsinterview met vertegenwoordigers van werkgevers uit de drie verschillende sectoren;
2. Eén groepsinterview met vertegenwoordigers van werknemers uit de drie verschillende sectoren.

Het doel van deze sectoroverstijgende groepsinterviews is enerzijds om na te gaan of de informatie die verzameld is herkenbaar en volledig is en anderzijds om de gegevens nader te interpreteren. Bij het eerste groepsinterview was geen vertegenwoordiger van Fenit VICT-Nederland, maar werd die plaats ingenomen door de directeur Human Resources van Syntegra. Bij het tweede groepsinterview was geen vertegenwoordiger aanwezig van de CNV Dienstenbond uit de sector grootwinkelbedrijven.

3 Ziekenhuizen

3.1 Schets van de sector

In de zorgsector werken ongeveer 700.000 mensen. Hiervan werken ca. 155.000 werknemers in algemene ziekenhuizen en ca. 40.000 werknemers in academische ziekenhuizen. De rest is werkzaam in overige zorginstellingen.

In 1999 is er in de CAO's binnen de zorgsector veel veranderd. Zo was, tot april 1999, voor veel werknemers in de gezondheidszorg de CAO-ziekenhuiswezen, de grootste CAO van Nederland, van toepassing. Deze gold voor werknemers in de algemene ziekenhuizen, de psychiatrische ziekenhuizen, een deel van de gehandicaptenzorg en voor de verpleeghuizen. Werknemers in andere zorgsectoren hadden een eigen CAO per sector (thuiszorg, verzorgingshuizen, academische ziekenhuizen, verslavingszorg, gezondheidscentra, enzovoorts). Hoewel een deel van die CAO's na 1999 gewoon bleef bestaan, gelden voor andere sectoren nu andere CAO's. Er is dus sprake van verschillende CAO's; voor de werknemers in de algemene ziekenhuizen geldt momenteel de CAO-ziekenhuizen. In de huidige CAO-ziekenhuizen (geldig van 1 maart 2001 tot 1 juli 2002) zijn onder andere de volgende punten opgenomen:

- Een structurele loonsverhoging van 5%;
- Er wordt een studie verricht worden naar het salarisgebouw. Dit vanuit de intentie om te komen tot een beter salarisperspectief in relatie tot een objectief beoordelingssysteem. De uitkomsten van deze studie worden betrokken bij de volgende CAO-onderhandelingen;
- De eindejaaruitkering wordt stapsgewijs omgezet in een dertiende maand;
- De normwerkweek van 36 uur blijft gehandhaafd, maar medewerkers kunnen, op vrijwillige basis, kiezen om tijdelijk meer (tot 40 uur) of minder te werken;
- Verbetering van de positie van leerlingen per 1 augustus 2001;
- Er komt een meerkeuzesysteem arbeidsvoorwaarden in de CAO, bestaande uit een verplicht deel en een aanvullend deel (per instelling nader te bepalen). Vanaf 1 juli 2002 worden instellingen verplicht dit toe te passen. Werknemers kunnen hiermee meer eigen keuzes maken over de invulling van hun arbeidsvoorwaarden. Met deze regeling kunnen de arbeidsvoorwaarden worden aangewend (of geruild) voor geld, tijd, extra pensioen, kinderopvang of scholing. Het meerkeuzesysteem zal maximaal

- gebruik maken van fiscaal ruilmogelijkheden. Werknemers kunnen jaarlijks hun keuze met hun werkgever bespreken;
- Er komt een onderzoek naar het sociaal beleid in de ziekenhuizen. De uitkomsten hiervan moeten leiden tot verbetering van het sociaal beleid door het management;
 - De werkgever stelt met de Ondernemingsraad een regeling vast in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid met als doel om de werkbelasting van de oudere medewerker te verlichten;
 - In het kader van de verbetering van de arbeidsomstandigheden wordt een arbeidsbelevingsonderzoek gehouden.

Ziekenhuizen gelden als zeer complexe organisaties met een groot en heterogeen functiebestand, waarbinnen de medisch specialisten de kern vormen. In de ziekenhuizen werken ruim twee maal zoveel vrouwen als mannen. De gemiddelde leeftijd van het personeel is, sinds 1985, licht gestegen tot net boven de dertig jaar. Tenminste driekwart van het personeel in de ziekenhuizen heeft een opleiding vanaf MBO-niveau. In de ziekenhuizen werken de meeste (vrouwelijke) medewerkers in deeltijd, vanwege de combinatie van arbeid en privé leven.

De ziekenhuizen worden geteisterd door lange wachtlijsten en een groeiend tekort aan voldoende gekwalificeerde arbeidskrachten in met name de grote steden en in de provincies Noord-Brabant en Limburg. Dit is onder andere het gevolg van de vergrijzing van de bevolking en daarmee toenemende zorgbehoefte, zowel kwantitatief als kwalitatief. Daarnaast is het personeelstekort het gevolg van een grote uitstroom als gevolg van de hoge werkdruk, het hoge ziekteverzuim en het WAO-probleem. Het toenemende ziekteverzuim binnen de zorg wordt als een verontrustende ontwikkeling beschouwd (de totale zorgsector steekt met ruim 9 procent met kop en schouders uit boven het landelijk gemiddelde van 5,5 procent). Zo is eind 1998 het Convenant Arbeidsmarktbeleid Zorg (CAZ) afgesloten door de werkgevers- en werknemersorganisaties in de zorg, het ministerie van VWS en de Arbeidsvoorziening. In dit convenant, dat geldig is voor de periode van 2000-2004, staan afspraken over een integrale aanpak van de arbeidsmarktproblematiek in de zorg en om het ziekteverzuim terug te dringen. Als een van de verklaringen voor het tot dusverre tegenvallende resultaat van de CAZ worden wel genoemd de recente fusies en organisatieveranderingen waardoor de instellingen zijn verworpen tot grote bedrijven die 'nu eenmaal' een bovengemiddeld ziekteverzuim hebben.

Op basis van de bovenstaande situatie kampen de ziekenhuizen met een imago-probleem: de belangstelling van mensen om in de ziekenhuizen te gaan werken, of te blijven werken, neemt af. Dit hangt samen met de vermindering van de maatschappelijke waardering voor dit werk, waarbij het ongunstige beeld ontstaat van relatief lage salariëring (voor met name hogere functies), lange werktijden en zwaar werk. Om genoemde problemen op te lossen wordt aan vakbondszijde groot belang gehecht aan verbetering van de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden en functiedifferentiatie en loopbaanperspectief. Daarnaast richten werkgeverorganisaties zich op zaken als employability en flexibiliteit. Het bevorderen van de instroom van nieuw personeel maakt onderdeel uit van het CAZ. Het kabinet heeft voor de jaren 2001 en 2002 geld beschikbaar gesteld ter verbetering van de arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en behoud van personeel. Overigens wordt in het algemeen de hoogte van het budget voor de ziekenhuizen op landelijk niveau vastgesteld door sociale partners en rijksoverheid, waarbij de minister van VWS een beslissende stem heeft.

Belangrijke troef van de ziekenhuizen op de arbeidsmarkt is echter de flexibiliteit op het punt van werktijden en arbeidscontracten. Zo heeft in de ziekenhuizen tweederde van de medewerkers een deeltijddienstverband. Dit geeft enerzijds aan, dat binnen de sector rekening gehouden wordt met individuele wensen van medewerkers, anderzijds geeft dit hoge percentage deeltijders aan dat vrije tijd belangrijk wordt gevonden door het ziekenhuispersoneel. Om die reden is een verplichte verlenging van de werkweek waarschijnlijk geen werkbare oplossing om de gewenste productiviteitsverhoging te realiseren. Een vermindering van het ziekteverzuim kan wel een positief effect hebben op de productie in de zorg.

3.2 Schets van de geïnterviewde ziekenhuizen

Catharina ziekenhuis

Het Catharina Ziekenhuis gevestigd te Eindhoven bestaat al meer dan honderd jaar en wil vooral met de volgende aspecten naar buiten treden: hoge kwaliteit, goede service of dienstverlening en innovatief. Bij het ziekenhuis werken circa 2700 medewerkers, waarvan ongeveer driekwart vrouw is. Het percentage deeltijdwerkers ligt eveneens op ongeveer 75%. Ongeveer de helft van de medewerkers van het

Catharina Ziekenhuis heeft een opleiding op het niveau van Mavo/Havo/MBO en circa 30% is hoger opgeleid (HBO/WO-niveau). De instroom van nieuwe medewerkers in 2000 was 400, de uitstroom van vaste medewerkers was in dat jaar 450. In het ziekenhuis zijn momenteel 50 vacatures die niet vervuld zijn, omdat het niet lukt daarvoor medewerkers aan te trekken. Het verzuimpercentage (exclusief zwangerschap) was in 2000 5,8%.

Bij het Catharina Ziekenhuis krijgen onderlinge samenwerking en ondersteuning veel aandacht. Ook de samenstelling van de teams wordt erg belangrijk gevonden. Nieuwe medewerkers moeten niet alleen voldoen aan de functie-eisen, maar ook in de groep passen.

St. Elisabeth Ziekenhuis

Het Elisabeth Ziekenhuis te Tilburg bestaat sinds 1827 en is aangesloten bij de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen.

Het ziekenhuis wil vooral met de volgende twee aspecten naar buiten treden: hoge kwaliteit en goede service of dienstverlening. Bij het ziekenhuis werken ruim 2300 medewerkers, waarvan ruim driekwart vrouw is. Iets meer dan de helft van de medewerkers (55%) heeft een deeltijdaanstelling. Bijna de helft van de medewerkers (45%) heeft een hogere opleiding gevolgd (HBO/WO). De overige medewerkers hebben een opleiding op middelbaar niveau (MBO/Havo/VWO).

De instroom van nieuwe medewerkers in 2000 was 373, de uitstroom van vaste medewerkers was in dat jaar 329. Ten aanzien van de instroom wordt verwacht dat die in de komende jaren zal toenemen. De uitstroom is voor het merendeel ongewenst. Binnen het Elisabeth Ziekenhuis zijn momenteel vijf vacatures: het ziekenhuis geeft aan het over het algemeen moeilijk te vinden om nieuw personeel te werven. Het verzuimpercentage (exclusief zwangerschap) was 5,72% in 1999 en 6,71% in 2000.

Het Elisabeth Ziekenhuis is niet zo makkelijk te karakteriseren aan de hand van cultuurkenmerken. Het ziekenhuis streeft wel naar meer open communicatie en naar flexibiliteit. Het personeel wordt niet gestimuleerd om met elkaar te wedijveren. Ook op andere punten is geen sprake van een duidelijke prestatiegerichtheid.

Academisch Ziekenhuis Maastricht (AZM)

Het AZM bestaat sinds 1986 en is, in tegenstelling tot bovenstaande algemene ziekenhuizen, aangesloten bij de Vereniging van Academische Ziekenhuizen (VAZ). Het AMZ wil vooral met de volgende aspecten naar buiten treden: hoge kwaliteit, goede service of dienstverlening, innovatief en goed voor eigen medewerkers. Bij het

ziekenhuis werken iets meer dan 4100 medewerkers, waarvan bijna tweederde vrouw is. Ruim de helft van het personeelsbestand werkt in deeltijd. Een kleine 40% van de medewerkers van het AZM is hoog opgeleid (HBO/WO-niveau). Het merendeel van de medewerkers (47%) heeft een opleiding op het niveau van MBO/Havo/VWO. De instroom van nieuwe medewerkers in 2000 was 265, de uitstroom van vaste medewerkers was in dat jaar 147. Binnen het AZM zijn momenteel geen vacatures: het ziekenhuis geeft aan het over het algemeen makkelijk te vinden om nieuw personeel te werven. Het verzuimpercentage (exclusief zwangerschap) was 5,28% in 1999 en 6% in 2000.

Het AZM valt te karakteriseren aan de hand van de volgende cultuurkenmerken:

- Er zijn duidelijke voorschriften, regels en procedures. De kwaliteitsnormen zijn omschreven, medewerkers ervaren veiligheid en zekerheid.
- Onbekende situaties worden als uitdaging gezien, medewerkers zijn gericht op vernieuwing en experimenteren wordt aangemoedigd. Men durft risico's te nemen.

3.3 Inhoud van het personeelsbeleid

In hoofdstuk twee is beschreven op welke manier het onderzoek naar sectorspecifieke aspecten van personeelsbeleid is uitgevoerd. Hieronder worden de resultaten van het onderzoek ten aanzien van de ziekenhuizen besproken. Hierbij wordt in eerste instantie weergegeven wat de verschillende ziekenhuizen gemeenschappelijk hebben. Vervolgens wordt met beschrijvingen en illustraties specifiek ingegaan op onderdelen van het personeelsbeleid van de betrokken ziekenhuizen. Ten slotte worden in paragraaf 3.6 conclusies getrokken over het personeelsbeleid binnen de ziekenhuizen en over de rollen die de diverse partijen op verschillende niveaus spelen.

De resultaten van de sectoren ICT en het grootwinkelbedrijf worden op vergelijkbare wijze weergegeven in respectievelijk de hoofdstukken 4 en 5. In hoofdstuk 6 zullen, op basis van de resultaten van de drie sectoren, algemene conclusies worden getrokken.

3.3.1 Hoofdpunten van het personeelsbeleid

Uit de interviews valt op te maken dat het personeelsbeleid in ziekenhuizen in relatie tot andere beleidsterreinen een duidelijk ondergeschikte rol speelt. Zo blijkt in de ziekenhuizen de aandacht

primair uit te gaan naar de zorgverlening, de kwaliteit van de dienstverlening en het probleem van de wachtlijsten. De relatief lage prioriteit die ziekenhuizen toekennen aan personeelsbeleid blijkt bovendien uit het feit dat op directieniveau veelal geen HRM deskundigheid is. Daarbij lijkt het personeelsbeleid ook nauwelijks vanuit een strategische invalshoek te worden benaderd. Dit is ook te zien aan de hoofdpunten van het personeelsbeleid die tijdens de interviews werden genoemd. Zo richten de ziekenhuizen zich traditiegetrouw hoofdzakelijk op enerzijds de instroom en opleiding en anderzijds op het ziekteverzuim, de arbeidsongeschiktheid (WAO) en de reïntegratie. Wat daarbij opvalt is dat relatief weinig activiteiten gericht zijn op het behoud van personeel. Zo heeft het personeelsbeleid weinig aandacht voor doorstroom en mobiliteit en zijn de maatregelen ten behoeve van het binden en boeien van personeel vooral gericht op de arbeidsvoorwaarden. Ze sluiten niet aan bij de grote knelpunten binnen de ziekenhuizen. Illustratief hiervoor is het Catharina Ziekenhuis dat aangeeft dat het binnen het ziekenhuis schort aan de arbeidsverhoudingen, met in het bijzonder de samenwerking en communicatie tussen de functiegroepen.

Toch is een geleidelijke verschuiving zichtbaar van een hoofdzakelijk beheersmatig personeelsbeleid naar meer aandacht voor boeien en binden van personeel. Zo komen naast functiedifferentiatie, zaken als het bieden van een toekomstperspectief, employability, opleidingsmogelijkheden, kinderopvang en vakinhoudelijke uitdaging onder de aandacht. In dat kader wil men zich in de toekomst ook richten op een meer flexibel arbeidsvoorwaardenpakket. De arbeidsvoorwaarden zijn op dit moment echter nog hoofdzakelijk collectief van aard. In het Elisabeth Ziekenhuis wordt de verbreding van het personeelsbeleid mede verklaard uit de (noodzakelijke) 'kanteling' die de organisatie heeft doorgemaakt in de richting van een integraal proces van zorg en behandeling. Als gevolg van deze kanteling liggen de verantwoordelijkheden en bevoegdheden lager in de organisatie, is een aantal functies inhoudelijk verbreed en zijn regel- en ontwikkelingsmogelijkheden toegenomen.

Illustratief voor deze verschuiving naar een meer bewust gevoerd personeelsbeleid is de situatie bij het Academisch Ziekenhuis Maastricht. Daar probeert men het personeelsbeleid meer af te stemmen op interne knelpunten en maatschappelijke ontwikkelingen. Zo wordt het personeelsbeleid voor een vastgestelde termijn vormgegeven rond een aantal hoofdpunten zoals ouderenbeleid en mobiliteit. Na het verstrijken van de termijn worden de resultaten

geëvalueerd. Afhankelijk van de effecten wordt het beleid voortgezet of bijgesteld in de richting van nieuwe thema's.

Al met al heeft het personeelsbeleid binnen ziekenhuizen nog een relatief lage prioriteit, maar is het wel in toenemende mate gericht op (sector)specifieke knelpunten en behoeften en wensen van het individu. Activiteiten in het kader van binden en boeien zijn in toenemende mate van belang. Er ontbreken echter nog duidelijke kaders, waardoor het personeelsbeleid door de lijn vaak wisselend wordt ingevuld en uitgevoerd.

3.3.2 *Werving*

Hoewel werving van kwalitatief goed personeel in ziekenhuizen een groot probleem is, ontbreekt nog al te vaak een beleidsmatige lijn. Zo lijken de ziekenhuizen bijvoorbeeld geen specifiek beleid te hanteren ten aanzien van het binnenhalen van doelgroepen, zoals allochtonen en arbeidsgehandicapten. Daarentegen is men wel van mening dat er meer gezocht moet worden naar deeltijders die op termijn meer kunnen en willen gaan werken. Genoemd wordt onder andere dat deeltijdwerk op moeilijk vervulbare functies in ziekenhuizen meer geaccepteerd zou moeten worden. Het Catharina Ziekenhuis zoekt bijvoorbeeld naar mogelijkheden om werknemers in deeltijd in te zetten in een levensfase die tijdelijk geen volledige inzet toelaat. Men gaat er daarbij vanuit dat veel mensen van deze groep na een aantal jaar meer kunnen en willen werken, omdat ze dan minder zorgtijd hebben. Ze zijn dan wel volledig ingewerkt in de organisatie. Naast deeltijders proberen de ziekenhuizen ook het personeelstekort op te vangen door het werven van buitenlanders. Het betreft dan met name mensen uit de buurlanden België en Duitsland. Het Academisch Ziekenhuis Maastricht heeft momenteel circa 550 Belgische medewerkers in dienst.

Op het niveau van de branche lijkt een meer bewuste lijn gevolgd te worden. Hoewel over het algemeen niet geschermd wordt met bijzondere arbeidsvoorwaardelijke mogelijkheden, realiseert men zich dat de arbeidsvoorwaarden meer op het niveau van het bedrijfsleven terecht moeten komen. Hiertoe wil men zich in toenemende mate profileren door middel van 'modern belonen' (cafetariasysteem waarbij men à la carte kan kiezen). De werving is vooral gericht op de beroepsgroepen als specialisten en verpleegkundigen. Momenteel heeft men veel problemen met het werven van specialisten. De werkgeversvereniging NVZ wil het aanbod van specialisten bevorderen door de toelatingseisen voor de opleidingen te verbreden. In dat geval moeten op langere termijn effecten zichtbaar worden.

Over het algemeen worden de problemen bij de werving van nieuw personeel geweten aan enerzijds het relatief ongunstige imago van de sector, anderzijds aan de onderlinge concurrentie tussen ziekenhuizen. De min of meer vanzelfsprekende aantrekkingskracht die de sector in het verleden had voor potentiële werknemers is mede afgenomen als gevolg van de toegenomen concurrentie van andere sectoren. In dat kader geven partijen aan het imago van de zorgsector te willen opvijzelen door een voorbeeld te nemen aan bijvoorbeeld de ICT en de commerciële dienstverlening. Als oplossing wordt wel genoemd dat de zorgsector haar imago kan verbeteren door nadrukkelijker te wijzen op ‘het mooie werk in de zorg zelf’ en door meer uit te stralen dat ‘werkgevers opkomen voor de belangen van de werknemers’.

Overigens lijkt het Elisabeth ziekenhuis hierop een uitzondering te vormen. Uit de interviews kwam naar voren dat in dit ziekenhuis veel aandacht en publiciteit (PR) wordt gegeven aan het imago-aspect. Daarbij richt men zich in advertenties op de eigenheid en de sfeer van een bepaalde zorgeenheid in plaats van een ziekenhuisbrede insteek. Ook wil men uitstralen dat het werken bij dit ziekenhuis gezellig is. De betrokkenheid en identificatie van het personeel wordt bevorderd met het motto: “t Elisabeth Ziekenhuis, dat ben jij!”.

Binnen de zorg kiest de meerderheid van de medewerkers nog steeds voor het ziekenhuis als de favoriete werkgever. Werken bij een algemeen ziekenhuis wordt gezien als de spreekwoordelijke top van de loopbaanpiramide in de zorgsector.

Als tweede moeilijkheid bij de werving wordt de onderlinge concurrentie tussen de ziekenhuizen genoemd. Deze concurrentie leidt er bijvoorbeeld toe dat instellingen zich in positieve zin proberen te onderscheiden van andere ziekenhuizen op de onderdelen salaris en kinderopvang. Ziekenhuizen in de grote steden proberen via samenwerkingsverbanden nieuw personeel te werven door middel van een aanvraag (bij de overheid) voor een grote steden toeslag. Op regionaal niveau zijn samenwerkingverbanden die onderling sterk verschillen qua effectiviteit en efficiëntie.

Op het vlak van werving is nauwelijks sprake van gezamenlijke inspanningen. Dit gebrek aan ondersteuning wordt door de ziekenhuizen overigens ook genoemd in de richting van de werkgeverorganisatie NVZ: “Vooralsnog wordt weinig aan werving gedaan en leidt het denken volgens de lijnen van de ‘ketenzorg’ niet tot gezamenlijke of regionale wervingsinspanningen”. Bij dit laatste

punt is bovendien de moeilijkheid dat de verschillende zorgonderdelen onder verschillende CAO's vallen.

Hoewel in de interviews geen bijzondere wervingsactiviteiten worden genoemd, geven de ziekenhuizen aan dat een belangrijke instroom van nieuwe medewerkers afkomstig is van MBO- en HBO-opleidingen en de stages die studenten van deze opleidingen in de ziekenhuizen volgen. In de nabije toekomst wil men meer gebruik gaan maken van het internet om personeel te werven. Een deel van het voor de werving beschikbare budget gaat dan gebruikt worden voor een interactieve internetsite. Men veronderstelt daarbij dat de beoogde doelgroep beter via het internet te bereiken is.

Ook organiseren ziekenhuizen in het kader van de werving van tijd tot tijd 'open dagen'. De effecten daarvan zijn echter niet duidelijk.

Ten slotte wordt ook het werven van herintreders als activiteit genoemd. Men merkt daarbij wel op dat niet alle herintreders direct over de vereiste vaardigheden beschikken.

3.3.3 *Binden en boeien*

Uit de interviews met de ziekenhuizen blijkt, dat het verloop over het algemeen ongewenst hoog is. Om dit proces te keren probeert men meer rekening te houden met de individuele wensen van de medewerkers. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). De resultaten van dit onderzoek geven informatie over de ervaren knelpunten in het werk, die vervolgens aangepakt worden. Tot voor kort wrong de schoen vooral bij de beheersmatige aspecten, zoals het opstellen van het rooster. Inmiddels speelt (noodgedwongen) het behoud van personeel een grotere rol. Daarvoor worden loopbaan-, functioneringsgesprekken en werkoverleg gevoerd en worden functies meer gedifferentieerd. In de CAO zijn afspraken gemaakt over meer keuzemogelijkheden bij de arbeidsvoorwaarden. In het kader van het loopbaanbeleid wordt geëxperimenteerd met persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's). Daarbij krijgt de medewerker - meer dan in het verleden - een bepalende stem voor de keuze van de opleiding. In de CAO is een afspraak gemaakt over individuele jaargesprekken waarbij onder andere functioneren, employability, ontwikkeling en flexibele arbeidsduur aan de orde komen.

De bonden spannen zich in voor subsidieregelingen met betrekking tot kinderopvang en voor de verbetering van arbeidsomstandigheden. Er loopt een landelijk project naar mogelijkheden voor kinderopvang binnen ziekenhuizen. Voor bepaalde personeelsgroepen (meestal gaat het dan om verpleegkundig personeel) zijn verbeteringen ingevoerd

zoals: het verhogen van de salarissen van de leerlingen, de 55+ regeling en een managementtoeslag voor specialisten.

Ondanks de genoemde activiteiten lijken de ziekenhuizen qua personeelsbeleid toch tekort te schieten. Het achterwege blijven van HRM deskundigheid op directieniveau is illustratief voor de lage prioriteit en het geringe strategische belang dat wordt gehecht aan personeelsbeleid. In de interviews wordt als meer wenselijke situatie genoemd dat de vormgeving van het personeelsbeleid meer vanuit een kosten-baten afweging en een algehele visie gebeurt. Hieraan zouden binnen de sector bijvoorbeeld symposia met voorbeelden van 'best practices' kunnen bijdragen. Tegelijkertijd wordt over dergelijke oplossingen in de richting van een krachtiger personeelsbeleid genoemd dat de P&O'ers van de ziekenhuisinstellingen, weinig gelegenheid hebben het personeelsbeleid fundamenteel te veranderen als gevolg van de grote stroom veranderingen en andere zaken die aandacht vereisen.

Wat bij de activiteiten in het kader van binden en boeien van personeel opvalt, zijn de verschillen tussen ziekenhuizen in de wijze waarop de activiteiten worden uitgevoerd en de medewerkers worden gestimuleerd om bijvoorbeeld gebruik te maken van loopbaanpaden en mogelijkheden voor mobiliteit. Bovendien lijkt de uitvoering van veel van deze activiteiten afhankelijk te zijn van het initiatief van de direct leidinggevenden. Zo worden bij het Catharina Ziekenhuis de kaders voor de uitvoering van het personeelsbeleid als vaag ervaren, waardoor er sprake is van grote verschillen tussen functiegroepen.

Bij het Academisch Ziekenhuis Maastricht heeft men vanaf 1996 binnen het personeelsbeleid de thema's mobiliteit, management development, flexibel belonen en communicatie centraal gesteld. In dat kader voert men ook individuele jaargesprekken. Deze gesprekken worden als middel ingezet om de relatie tussen de medewerker en de organisatie te versterken. In de gesprekken worden eventuele knelpunten opgespoord en wordt getracht daarvoor een oplossing te vinden. Binnen het jaargesprek wordt in bredere zin de belangstelling van de medewerker gepeild en vastgelegd. Daarbij is ook aandacht voor de ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerker en komen opleidingsplannen, mobiliteit, leeftijdsbewust personeelsbeleid en flexibel belonen aan de orde. Illustratief voor dit beleid is dat er inmiddels een mobiliteitscentrum is ingericht en dat enkele werkgroepen bezig zijn met de ontwikkeling van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Het Academisch Ziekenhuis Maastricht probeert medewerkers mede te binden en te boeien door openheid en transparantie en door het bewerkstelligen van een prettige werksfeer binnen de organisatie. Als voornaamste effecten van de genoemde elementen noemt het Academisch Ziekenhuis Maastricht de toegenomen mobiliteit en flexibiliteit van het personeel. Hierbij beschouwt men de CAO overigens als bevorderende factor omdat daarin mogelijkheden zijn vastgelegd voor arbeidsmarktbindingspremies, flexibel belonen en functioneringstoelagen. In de voorliggende periode van drie of vier jaar wil het ziekenhuis, naast enkele nieuwe thema's, nadrukkelijker de ingeslagen weg vervolgen: via meer opleidingsmogelijkheden, functiedifferentiatie en een flexibel functiewaarderingsstelsel wil men de mogelijkheden op een loopbaan bevorderen.

In het Catharina Ziekenhuis is vooralsnog het salaris betrekkelijk strak gekoppeld aan de functie, maar probeert men via nieuwe maatregelen in de arbeidsvoorwaardelijke sfeer, het boeien en binden van medewerkers te bevorderen. Daarnaast legt men meer de nadruk op de kwaliteit van het leidinggevende kader en op opleiding van met name het verpleegkundige personeel. Zo biedt men nieuw personeel leertrajecten, stageplaatsen en leerarbeidsplaatsen aan. De aandacht voor leidinggevendens is het gevolg van de aanname dat veel knelpunten van medewerkers zijn gerelateerd aan (het functioneren van) de leidinggevende. De nadruk op opleidingen is het gevolg van de toegenomen zorgvraag waardoor er meer eisen worden gesteld aan het verpleegkundig personeel. Bovendien wil het Catharina Ziekenhuis haar naam als topklinisch opleidingsziekenhuis behouden.

3.4 Hoe is het beleid tot stand gekomen?

3.4.1 Rol van externe partijen

De overheid wordt als belangrijkste externe partij met invloed op het personeelsbeleid gezien. De overheid stelt geld beschikbaar aan de sectorfondsen voor stimulering van het personeelsbeleid. Daarnaast wordt via wet- en regelgeving, een belangrijke regulerende invloed uitgeoefend.

In vergelijking met de overheid hebben de instituties in de sector zelf weinig invloed. Hoewel tussen de algemene ziekenhuizen en het academische ziekenhuis verschillend geoordeeld wordt over de invloed van de sectorinstanties, wordt eensluidend gesteld dat de regulerende en voorschrijvende invloed van de overheid belemmerend werkt op een sectorale aanpak van het personeelsbeleid in

ziekenhuizen. Op het niveau van de sector is feitelijk geen sprake van een samenhangende visie ten aanzien van personeelsbeleid. Een bredere, sectorale aanpak wordt bovendien bemoeilijkt door de beroepsverenigingen die de belangen van hun leden behartigen en als zodanig 'schotten' opwerpen die moeilijk zijn weg te halen. De invloed van de sector wordt verder beperkt door allerlei regionale tripartiete steunpunten, die in toenemende mate het personeelsbeleid beïnvloeden en in dat opzicht ook deels de rol van P&O van een ziekenhuis overnemen. Ook zijn er, al dan niet onder de paraplu van zo'n steunpunt, samenwerkingsverbanden tussen instellingen (zoals Sigra te Amsterdam).

Voor zover de sectorinstanties invloed hebben op het personeelsbeleid, gaat het om de CAO-partijen, die betrokken zijn bij de convenanten en de besteding van middelen van de sectorfondsen. Men probeert het personeelsbeleid te beïnvloeden door de CAO te verbreden met loopbaanbeleid (waar medewerkers meer zeggenschap krijgen over het personeelsontwikkelingsbudget en de opleidingen voor strategisch denken en handelen voor leden van de ondernemingsraad) en door aandacht te besteden aan de arbeidsomstandigheden. Binnen de CAO is afgesproken om branchebreed een werkbelevingsonderzoek uit te zetten. Het doel is om ziekenhuizen meer aan te zetten met personeelsbeleid bezig te zijn. Daarnaast geldt tot 2004 een convenant arbeidsmarkt zorg (CAZ) en geeft één van de geïnterviewde werknemersorganisaties aan voor de ziekenhuizen bezig te zijn met een arboconvenant. Deze convenanten blijken, ook vanwege de gelden die daarvoor beschikbaar komen, een toenemende invloed te krijgen op met name het arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid van de ziekenhuizen. De middelen van de sectorfondsen Ten slotte worden onder andere besteed aan het organiseren van voorlichtingsbijeenkomsten en het uitdelen van folders over onderwerpen van personeelsbeleid.

De werkgeversvereniging NVZ heeft ook indirecte invloed op het P&O-beleid via de begeleiding van een aantal directiegroepen van ziekenhuizen. De NVZ heeft een bestuurscommissie Arbeidszaken die voorstellen ontwikkelt om binnen ziekenhuizen het bewustwordingsproces over de strategische waarde van personeelsbeleid te stimuleren.

Verder worden als andere externe partijen met invloed op het personeelsbeleid de onderzoeks- en adviesbureaus, de zorgverzekeraars en de arbodiensten genoemd. De zorgverzekeraars

zijn vanuit hun financiële belangen gebaat bij een personeelsbeleid dat gunstige effecten heeft op met name de omvang van het ziekteverzuim. Daarnaast maken zij productie-afspraken met zorgeenheden hetgeen gevolgen heeft voor de kwaliteit en de kwantiteit van de inzet van het personeel. Tot slot bieden zij het personeel, door middel van kartelvorming, op steeds bredere terreinen gunstige verzekeringsmogelijkheden aan, waardoor ze een belangrijk deel van de secundaire arbeidsvoorwaarden bepalen. De arbodiensten beïnvloeden het personeelsbeleid doordat ze voor de sector meer willen betekenen en zich actiever lijken op te stellen.

Hoewel diverse externe partijen zijn onderscheiden, blijkt dat tussen de ziekenhuizen onderlinge verschillen zijn in het aantal en de waargenomen mate van invloed van deze partijen op het personeelsbeleid. Zo wordt bijvoorbeeld in het geval van het Academisch Ziekenhuis Maastricht meerdere externe partijen en activiteiten genoemd die van invloed zijn op het personeelsbeleid. Bij het AZM wordt de Vereniging van Academische Ziekenhuizen (VAZ) als een belangrijke externe partij beschouwd in relatie tot het personeelsbeleid. Hierbij wordt met name gewezen op de adviesclub van Hoofden P&O binnen het VAZ waarin wordt nagedacht over beleidsonderdelen die men gezamenlijk wil oppakken. Binnen de VAZ wordt met andere academische ziekenhuizen samengewerkt aan de CAO en aan ontwikkelingen op het gebied van sociaal beleid. Dit heeft onder andere geresulteerd in een arbeidsmarktmonitor, functiedifferentiatie, een interne pilot competentie management en een gezamenlijk functiewaarderingssysteem waardoor functies in academische ziekenhuizen landelijk gelijk worden ingeschaald. De voorzitters van ondernemingsraden van academische ziekenhuizen voeren overleg over algemene beleidsaspecten binnen het Landelijk Overleg Ondernemingsraden Academische Ziekenhuizen (LOORAZ). Vanuit dit overlegorgaan bestaan informele lijnen naar de VAZ en de bonden.

Als andere externe partij noemt het AZM de regionale samenwerking met enkele zorginstellingen voor een arbeidsmarktbeleid. Hierbij speelt de Provinciale Ziekenfondsraad een ondersteunende rol. De overheid en de zorgverzekeraars stellen gelden beschikbaar en verdelen van deze financiën (“externe budgettering”). Zo worden op basis van door de overheid vastgestelde tarieven (College Tarieven Gezondheidszorg) tussen zorgaanbieders en zorginkopers (verzekeraars) afspraken gemaakt over de productiviteit in een jaar en het budget dat daarbij hoort. Het Academisch Ziekenhuis Maastricht

stelt, dat deze financieringsstructuur bij een krappe arbeidsmarkt resulteert in een korting op het budget en dus een averechtse werking heeft op het personeelsbeleid. Als namelijk een afdeling gesloten wordt wegens gebrek aan personeel, wordt de productie niet gehaald en bijgevolg het budget verlaagd, terwijl diverse vaste kosten doorlopen.

Ten slotte kent het AZM een belangrijke invloed toe aan wetgeving van de overheid en toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen. Bij wetgeving worden het zorgverlof en de arbeidstijdenwet genoemd. Bij maatschappelijke ontwikkelingen denkt het Academisch Ziekenhuis Maastricht vooral aan het ontstaan van de regionale ketenzorg en demografische ontwikkelingen die, bij een algehele vermindering van middelen, zullen leiden tot een toenemende vraag naar zorg. Als gevolg van dit effect zal in de toekomst een nog groter beroep gedaan worden op efficiëntie en veranderingsbereidheid van het personeel. Hierbij zou men, met name qua efficiëntie, een inhaalslag binnen de zorg willen realiseren door een voorbeeld te nemen aan de sectoren transport en informatietechnologie.

In het Catharina Ziekenhuis worden minder externe partijen genoemd die invloed hebben op het personeelsbeleid. Eigenlijk wordt vooral de krappe arbeidsmarkt en daarbinnen de onderlinge concurrentie tussen ziekenhuizen als belangrijke externe invloed op het personeelsbeleid gezien. De sectorinstanties daarentegen worden niet gezien als een belangrijke externe partij ten aanzien van het personeelsbeleid. Hierbij geeft men wel aan, dat de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ) en de bonden gezamenlijk onderhandelen over de CAO. Hierbinnen worden tevens de kaders van het personeelsbeleid vastgesteld. Daarna spelen, bij de verdere invulling van het personeelsbeleid, de sector en de bonden geen rol meer.

De beperkte invloed van de sector is mede het gevolg van afspraken, zoals het arbeidsmarktconvenant, die als te ruim en ongedefinieerd worden gezien om het ziekenhuis concrete handvatten te bieden. Daarnaast, zo geeft men aan, zijn de sector en werkgever- en werknemerorganisaties zich onvoldoende bewust van het slechte imago van werken in de ziekenhuizen en is men teveel gericht op financiële eisen. Illustratief hiervoor zou het gebrek aan ondersteuning zijn van de NVZ bij de werving. Ook het denken volgens de lijnen van de ketenzorg leidt binnen de regio niet tot gezamenlijke wervingsinspanningen.

Uit het bovenstaande kan in worden opgemaakt dat het personeelsbeleid van ziekenhuizen niet alleen wordt bepaald door de krapte op de arbeidsmarkt, maar tevens door diverse externe partijen. Het is opvallend dat tussen het algemene ziekenhuizen het academische ziekenhuis verschillen bestaan voor wat betreft de mate waarin de sector als een belangrijke externe partij wordt gezien.

3.4.2 *Rol van interne partijen*

Diverse interne partijen hebben invloed op de ontwikkeling van het personeelsbeleid: management, P&O, ondernemingsraad etc. De Raad van Bestuur wordt als voornaamste speler aangeduid. Maar ook de wensen van de doktoren zijn van belang. Het is een verrassende bevinding dat de ondernemingsraden nauwelijks een rol spelen in de totstandkoming van het personeelsbeleid.

Daarnaast wordt over het algemeen het Hoofd P&O van een ziekenhuis als een belangrijke interne partij gezien. Hij hecht namelijk, in tegenstelling tot andere partijen, meer belang aan personeelsbeleid. Zo heeft de algemeen directeur meer aandacht voor de verhouding met de specialisten en het hoofd van de economische en administratieve dienst. Als illustratie voor de positie van personeelsbeleid in ziekenhuizen wordt genoemd, dat de meeste ziekenhuizen geen directeur P&O of HRM hebben: de P&O-functionaris is slechts op afroep aanwezig in het directie overleg.

Tussen de ziekenhuizen bestaan grote verschillen in het aantal overige partijen dat wordt betrokken bij de vormgeving van het personeelsbeleid. Men oordeelt wisselend over de invloed van de OR op de totstandkoming van het personeelsbeleid. Vaak wordt aangegeven dat de OR een sterk medium is, maar weinig kennis van zaken heeft om als volwaardig gesprekspartner te functioneren op de personeelsbeleidsterreinen. De verschillen in de dynamiek van het personeelsbeleid tussen de ziekenhuizen is vermoedelijk het gevolg van verschillende organisatiestructuren en van de verschillende positie van de artsen binnen de ziekenhuizen. In het Catharina Ziekenhuis wordt het personeelsbeleid op hoofdlijnen bepaald en vormgegeven door de Raad van Bestuur. De artsen, georganiseerd in volledig onafhankelijke maatschappen, vormen een belangrijke gesprekspartner voor wat betreft organisatorische aspecten, medische belangen en de uiteindelijke besluitvorming rondom personeelsbeleid. Tot slot wordt een belangrijke rol toegekend aan de functiegroepenstructuur waarin de functiemanagers via werkgroepen betrokken worden bij de ontwikkeling van het personeelsbeleid. Hierbij wordt

aangegeven dat, door het ontbreken van goede centrale kaders, het personeelsbeleid in de praktijk verschilt tussen de functiegroepen.

Bij het Academisch Ziekenhuis Maastricht is de ontwikkeling van het personeelsbeleid voorafgegaan door een breed gevoelde 'sense of urgency' binnen de organisatie en bijgevolg is duidelijk te zien dat diverse partijen binnen de organisatie een rol hebben gespeeld in de ontwikkeling van het personeelsbeleid. De Raad van Bestuur, de Social Control Groep (interne adviseurs), het College van medisch Hoogleraren, de Ondernemingsraad en het Tactisch Management (2^{de} management echelon) stellen gezamenlijk de thema's op voor het nieuwe personeelsbeleid. Daarbij worden bovendien zowel het derde echelon management (afdelingsmanagers) als de onderdeel-commissies betrokken. De op die wijze bepaalde thema's vormen gezamenlijk met het uitgangspunt van de integrale verantwoordelijkheid van het management, de leidraad voor het personeelsbeleid. Bij de uitwerking naar begroting en activiteitenplan zijn andere beleidsterreinen zoals financiën en kwaliteit aan dit personeelsbeleid gekoppeld. Tot slot wordt via een *planning en control* cyclus gemeten in hoeverre het beleid de gewenste resultaten oplevert of eventueel op onderdelen moet worden bijgesteld. Hierbij worden de medici nadrukkelijk in de besluitvorming betrokken omdat zij als een belangrijke drager worden gezien van de grote lijn en uitgangspunten van het beleid.

De verschillende interne partijen bij het Academisch Ziekenhuis Maastricht hebben specifieke taken en bevoegdheden. Zo heeft bijvoorbeeld de Social Control Groep een belangrijke adviserende, evaluerende en stimulerende rol bij de totstandkoming van het beleid. Het tactisch management daarentegen wordt binnen de breed samengestelde groep van betrokkenen gezien als belangrijkste partner in de ontwikkeling van het beleid. Dit in tegenstelling tot de afdelingsmanagers die vooralsnog weinig invloed op beleidsontwikkelingen ervaren. De ondernemingsraad heeft in dit verband, naast het aandragen van initiatieven, vooral een signalerende en bewakende functie.

3.5 Effectiviteit van het personeelsbeleid

In de ziekenhuizen heeft men over het algemeen weinig zicht op de resultaten van het personeelsbeleid. De geïnterviewden vinden het moeilijk om resultaten te relateren aan bepaalde activiteiten. Daarin speelt mee dat de uitkomsten van, of tevredenheid over, het

personeelsbeleid niet wordt gemeten. Wel wordt de werving en selectie als een relatief gunstig onderdeel van het personeelsbeleid aangemerkt. In vergelijking met andere sectoren worden relatief veel nieuwe medewerkers aangesteld. Daar staat echter een ongewenst hoge uitstroom tegenover.

Uit de interviews komen belangrijke verschillen naar voren ten aanzien van de effectiviteit van de activiteiten in het kader van het binden en boeien van personeel. Zo geeft het Catharina Ziekenhuis aan, dat het huidige personeelsbeleid vooralsnog weinig uitdaging biedt aan bepaalde loopbaanpaden en dat er ook weinig stimuli zijn voor mobiliteit. Bovendien wordt gesteld dat de criteria voor doorstroom onduidelijk zijn en ook verschillen per functiegroep. Mede door deze problemen rond doorstroom staan de algehele werksfeer en medewerkerstevredenheid onder druk.

Het Academisch Ziekenhuis Maastricht geeft wisselende informatie over de effectiviteit van het gevoerde personeelsbeleid. Er zijn nog geen positieve effecten geconstateerd van het employability- en mobiliteitsbeleid. Personeel blijkt in de praktijk veelal op de oorspronkelijke plek te willen blijven werken. Bovendien geldt als organisatorische belemmering dat een functieverandering inwerktijd kost en dat als gevolg van een overgang van een medewerker naar een andere afdeling de werk- en prestatiedruk op de korte termijn toeneemt. Anderzijds wordt aangegeven dat gunstige effecten geleidelijk ontstaan en duidelijker worden wanneer het personeelsbeleid zichtbaarder wordt gemaakt binnen de organisatie. Verwacht wordt dat deze positieve effecten wellicht zichtbaar worden als ook de komende jaren veel verandert qua werkorganisatie en efficiency. Hierbij wordt met name veel verwacht van een verdere uitwerking van functiedifferentiatie. De eerste geluiden van het personeel hierover zijn in ieder geval positief.

3.6 Conclusies

Het personeelsbeleid van ziekenhuizen bevat geen branche-specifieke onderdelen ten aanzien van "werving en selectie" of "binden en boeien" van personeel. Hoofdzakelijk wordt de wet- en regelgeving nageleefd. Hierbij valt echter op dat, voor wat betreft de activiteiten in het kader van het binden en boeien van personeel, tussen de algemene ziekenhuizen en het academische ziekenhuis grote verschillen zijn. Zo blijkt uit de resultaten dat het academisch ziekenhuis (ondanks een vergelijkbaar personeelsbestand) een bewustere lijn volgt waarbij periodiek nieuwe thema's centraal worden gesteld en het

personeelsbeleid op basis van de effecten wordt bijgesteld. In die zin lijkt aan het personeelsbeleid in het geïnterviewde academische ziekenhuis meer belang en (strategische) waarde te worden toegekend dan in de twee algemene ziekenhuizen. Een verdere aanwijzing voor de relatief ondergeschikte positie die het personeelsbeleid inneemt is dat er op directieniveau (meestal) geen HRM deskundigheid aanwezig is.

Op het gebied van werving van nieuw personeel is er geen specifieke aanpak die de ziekenhuizen kenmerkt en waarmee de ziekenhuizen zich proberen te onderscheiden van andere werkgevers of sectoren. Zo wordt er binnen het personeelsbeleid geen expliciete aandacht besteed aan werving en selectie van nieuw personeel of aan specifieke doelgroepen zoals allochtonen, ouderen of arbeidsgehandicapten. Wervings-activiteiten die wel worden ondernomen (zoals ‘open dagen’), worden niet op effectiviteit geëvalueerd.

Ziekenhuizen blijken vooral nieuw personeel te werven via MBO/HBO-opleidingen en daaraan gekoppelde stages. Daarnaast richt men zich ook op personeel uit met name België en Duitsland.

Toch is door de krapte op de arbeidsmarkt en de kwaliteitseisen die aan organisaties gesteld worden, een geleidelijke verschuiving zichtbaar naar een bewuster wervingsbeleid. Binnen deze verschuiving is ook duidelijk dat, ondanks de geringe samenwerking tussen de ziekenhuizen, de branchevereniging NVZ een actieve rol vervult. De genoemde verschuiving heeft tot gevolg dat ziekenhuizen zich in toenemende mate realiseren dat ze op een aantal terreinen van het personeelsbeleid achterlopen bij het bedrijfsleven. Zo wil men het imago van de zorgsector verbeteren en wil men toe naar een systeem van ‘modern’ belonen (flexibel arbeidsvoorwaardenpakket). Daarnaast wil men het personeelstekort oplossen door vacatures meer via internet aan te bieden en voor moeilijk vervulbare vacatures ook te kijken naar kandidaten die (tijdelijk) slechts parttime beschikbaar zijn. Ten slotte is er aandacht voor kinderopvang. De huidige regeling kan ruimer, maar dient ook te worden ingezet als aantrekkelijk wervingsinstrument. Dit geeft onder andere het grote aantal vrouwen binnen de zorgsector de mogelijkheid zorgtaken beter met werk te kunnen combineren en kan er bovendien toe leiden dat vrouwen bereid zijn meer uren te werken.

Hoewel het verloop binnen ziekenhuizen hoog is en het moeilijk is om vacatures te vervullen, is het verrassend dat de ziekenhuizen ook ten aanzien van het binden en boeien van personeel weinig activiteiten

ontwikkelen om voor het huidige personeel aantrekkelijk te blijven. Zo hebben aspecten in het kader van binden en boeien van personeel zoals de organisatiecultuur, CAO à la carte, secundaire arbeidsvoorwaarden (zoals lease-auto, laptop, telefoon, e.d.), interne mobiliteit en coachend leiderschap nog weinig aandacht gekregen. Daarbij gelden overigens als aantrekkelijke onderdelen van het personeelsbeleid de mogelijkheden die er zijn voor kinderopvang en deeltijdwerk. Verder blijkt dat in algemene ziekenhuizen eigenlijk geen sprake is van de uitvoering van één uniform personeelsbeleid. In de praktijk binnen een ziekenhuis kan dit namelijk verschillen per functiegroep. De activiteiten in het kader van binden en boeien van personeel verschillen per functiegroep.

Vergelijkbaar met het onderdeel werving en selectie, is ook op het terrein van het binden en boeien van medewerkers geleidelijk sprake van een omslag. Deze omslag richt zich dan met name op de beroepsgroepen verpleegkundigen en medisch specialisten. Het centrale uitgangspunt van deze verschuiving is, dat meer rekening wordt gehouden met de individuele wensen van de medewerker. Zo wordt er binnen de branche een groot werkbelevingsonderzoek uitgevoerd om zicht te krijgen op hoe het personeelsbeleid in de ziekenhuizen door het personeel wordt ervaren en wordt er via subsidieregelingen naar gestreefd om de kinderopvang en arbeidsomstandigheden te verbeteren. In toenemende mate worden loopbaan- en functioneringsgesprekken gehouden en wordt geëxperimenteerd met Persoonlijke Ontwikkelingsplannen (POP's). De aandacht voor het bieden van een ontwikkelingsperspectief is ook zichtbaar op het niveau van de CAO waar afspraken zijn gemaakt over onder andere functiedifferentiatie, employability, opleiding & ontwikkeling en flexibele arbeidsduur. Bij de opleidingsmogelijkheden valt weliswaar op dat ze beperkt blijven tot opleidingen die direct relevant zijn voor de functie of de organisatie. Ten slotte richten de ziekenhuizen zich ook op een verbetering van de arbeidsvoorwaarden waarbij de van oudsher collectieve regelingen worden omgezet naar een systeem dat meer individuele keuzemogelijkheden biedt.

Voor wat betreft het tot stand komen van het personeelsbeleid in de ziekenhuizen valt op, dat zowel het aantal als de mate van invloed van de externe partijen groter is dan van de interne partijen. Hierbij speelt met name de overheid een rol door middel van wet- en regelgeving (o.a. ziektewet, arbowet, arbeidstijdenwet, arbeid en zorg, flex en zekerheid, enz.). Ook beïnvloedt de overheid het personeelsbeleid bij

ziekenhuizen via arbo- en arbeidsmarktconvenanten en door het beschikbaar stellen van geld via de sectorfondsen.

De sterke invloed en voorschrijvende rol van de overheid lijkt er, althans bij de algemene ziekenhuizen, mede voor verantwoordelijk dat de sociale partners in beperkte mate een stempel kunnen drukken op het personeelsbeleid. Zij beïnvloeden het personeelsbeleid hoofdzakelijk via de CAO en de afgesloten convenanten. Daarbij proberen de sociale partners de CAO te verbreden door aandacht te vestigen op thema's als loopbaanbeleid (waaronder functie-differentiatie), arbeidsomstandigheden en het cafetariasyteem.

Naast de overheid en de sociale partners zijn veel andere externe partijen betrokken bij het personeelsbeleid binnen ziekenhuizen. Vooral de zorgverzekeraars, de beroepsverenigingen en de tripartiete steunpunten zijn belangrijke externe partijen. Hierbij heeft de laatstgenoemde partij in toenemende mate een regionale invloed, onder andere door middel van samenwerkingsverbanden tussen ziekenhuizen. De toegenomen invloed van de zorgverzekeraars op het personeelsbeleid is vooral ingegeven door de stijgende kosten die gemoeid gaan met het ziekteverzuim en door het verstrekken van gunstige arbeidsvoorwaardenpakketten. Ten slotte beïnvloeden de beroepsverenigingen het personeelsbeleid, omdat ze als belangenbehartiger van haar leden optreden en zo bepaalde delen van het beleid ondersteunen of juist dwarsbomen.

De invloed van beroepsgroepen op het personeelsbeleid is ook zichtbaar binnen een ziekenhuis. Functiemanagers en medisch specialisten vormen een belangrijke interne partij bij de ontwikkeling van het personeelsbeleid. Zij worden betrokken bij de besluitvorming maar blijken, in de bewoordingen van een van de geïnterviewden, vanuit hun medische en behoudende belangen, in de praktijk vaak een belemmerende werking te hebben op het tot stand komen van een modern personeelsbeleid.

De Raad van Bestuur geldt als belangrijkste interne partij met invloed op het personeelsbeleid. Zij zetten de grote lijnen en de doelstellingen uit. Toch speelt ook de bestaande functiegroepenstructuur en de positie van medici een rol. De Ondernemingsraad speelt nauwelijks een rol van betekenis en wordt over het algemeen onvoldoende in staat gesteld zich toe te leggen op personeelsbeleid.

Al met al lijkt het huidige personeelsbeleid binnen de algemene ziekenhuizen niet te zijn ontwikkeld vanuit vooraf geformuleerde doelstellingen. Evenmin vindt systematische monitoring van het personeelsbeleid plaats in de algemene ziekenhuizen. Om deze

redenen is het lastig effecten te relateren aan het gevoerde personeelsbeleid. De meer objectieve effectmaten zijn niet positief. Zo is er een hoge ongewenste uitstroom, een lage medewerkerstevredenheid en zet het huidige personeelsbeleid (nog) niet aan tot een verhoogde interne doorstroom, verbeterd loopbaanperspectief of ontwikkelingsmogelijkheden. Opvallend is dat de beide algemene ziekenhuizen over het algemeen minder effectief zijn in het binden en boeien van de medewerkers dan het academische ziekenhuis.

/

4 ICT-bedrijven

4.1 Schets van de sector

Snelle technologische vooruitgang en voortdurend veranderende marktomstandigheden zijn bij uitstek verbonden met de ICT-sector. Zo werd tien jaar geleden de ICT veelal gebruikt om administratieve systemen te automatiseren, terwijl ICT nu onder meer wordt ingezet om het onderwijs te verbeteren, de zorg te stroomlijnen, de sociale cohesie in achterstandswijken te verbeteren en de veiligheid op straat te vergroten. De toegenomen verantwoordelijkheid van de sector komt ook tot uitdrukking in de benaming van de sector. Zo staat de "C" van ICT voor communicatie tussen overheid, consument en bedrijfsleven.

Al met al is in de laatste 30 jaar de sector uitgegroeid tot een van de belangrijkste economische sectoren van Nederland. Het CPB noemt de ICT dan ook een doorbraaktechnologie die bijdraagt aan de groei en vernieuwing van de economie. De inschatting is dat, in 2001, de ICT-sector verantwoordelijk is voor 25% van de groei van het bruto nationaal product.

Toch beleeft de ICT-sector, na de grote hype, nu een relatief minder goede periode. Bijgevolg gaan mensen kritischer kijken naar de toepassing van ICT. Waar in het verleden ICT als doel werd gezien, wordt tegenwoordig meer gelet op wat de investering in ICT moet bewerkstelligen. ICT wordt dus weer beschouwd als een middel om doelen te bereiken in plaats van een doel op zichzelf.

Naar schatting zijn er ongeveer 195.000 medewerkers actief in de ICT-sector. De arbeidsmarkt is gespannen omdat de behoefte aan dergelijke specialisten in met name de softwarebedrijven en de dienstverleners groter is dan het aanbod.

De sector heeft een wat ondoorzichtige structuur, maar valt grofweg uiteen in de branches servicedienstverlening, consultancy, softwarehuizen, leveranciers van hardware, leveranciers van software, telecommunicatiediensten en telecommunicatieleveranciers. Sinds enige jaren is deze onderverdeling echter diffuus geworden: zo bewegen leveranciers van computers, softwareontwikkelaars, aanbieders van web- en telefoondiensten en IT-consultancybureaus zich steeds meer in overlappende marktsegmenten.

Het personeel binnen de ICT-sector bestaat overwegend uit mannen en is in meerderheid jong en hoogopgeleid. Zo heeft zeven op de tien medewerkers een hogere beroeps- of universitaire opleiding afgerond.

Daarnaast worden relatief veel cursussen gevolgd om bij te blijven in de professie. De grootste groep medewerkers werkt in analyse en ontwerp (ruim de helft). Daarna volgt een groep die software ontwikkelt (circa een derde), programmeurs en software analisten. Een veel kleinere groep heeft taken in de verwerking, het leidinggeven of overig. Het meest voorkomende taakgebied is dat van projectleider of -manager, gevolgd door systeemontwerper en analist programmeur. Kenmerkend voor de ICT-sector is echter dat verschillende functies nog niet zijn uitgekristalliseerd. Zo bestaat er nogal wat overlap in de feitelijke werkzaamheden van verschillende soorten automatiseerders.

De ICT-sector gold lange tijd als een typische ongereguleerde netwerksector zonder formele structuren. Vakbonden kwamen er nauwelijks aan te pas. Dit valt mede te verklaren door het grote aantal Engelse en Amerikaanse bedrijven dat in deze sector opereert. In het afgelopen decennium is in dit opzicht een kentering zichtbaar. Zo neemt de organisatiegraad toe en zijn bedrijven bereid om met vertegenwoordigers van werknemers om de tafel te gaan zitten om afspraken te maken over de inrichting van het werk en de voorwaarden waaronder dit gebeurt. Deze ontwikkeling wordt enerzijds beschouwd als een stap in de richting van een modern, vooruitstrevend personeelsbeleid, anderzijds geldt ook een strategisch belang: een collectieve overeenkomst vergemakkelijkt de onderhandelingen en de integratie bij overnames. Illustratief voor deze ontwikkeling naar een toenemende organisatiegraad is de raamwerk-CAO van ICT Nederland en de overkoepelende CAO voor het hardwaredeel van de sector. Met dit laatste wordt bedoeld op de zogenaamde ICK-CAO die alleen geldt voor hardwarebedrijven uit de informatie-, communicatie en kantoortechnologiebranche. Deze CAO, met een looptijd van 1 april 2001 tot en met 31 maart 2002, heeft onder andere de volgende speerpunten:

- Een salarisverhoging per 1 april 2001 van 3,85%;
- Verhoging van het minimumbudget dat een onderneming jaarlijks aan kinderopvang besteedt van 0,1% naar 0,2% van de loonsom;
- Tijdens de looptijd van de ICK-CAO worden de functieprofielen systeembeheerder, netwerkbeheerder, database-administrator, kwaliteits-zorgmedewerker en supervisor telesales en supervisor verkoop binnendienst aan het functie-indelingssysteem toegevoegd;
- Tijdens de looptijd van de ICK-CAO worden verkennende studies verricht naar Competentiemanagement en Personal Lifestyle Budget, waaronder het Personeelsontwikkelingsplan (POP).

Naast de ontwikkeling naar overkoepelende CAO's groeit ook het aantal bedrijfs-CAO's. Zo werkt in de huidige situatie bijna de helft van de medewerkers in een bedrijf met een eigen arbeidsvoorwaardenregeling. Een kwart van de medewerkers heeft een CAO of werkt in een bedrijf waar een branche- of sector-CAO van toepassing is. Verder zijn er nog veel kleine bedrijven die niet onder een CAO vallen en waar een wildgroei aan arbeidsvoorwaarden plaatsvindt.

Bij deze Bedrijfs-CAO's wordt een belangrijke rol toebedacht aan de combinatie van vakorganisaties en ondernemingsraad. In deze bedrijfs-CAO's wordt geprobeerd aan te sluiten bij onderwerpen die uit een recent arbeidsvoorwaarden-onderzoek van FNV Bondgenoten en het automatiseringsblad *Computable* als wensen van ICT'ers naar voren zijn gekomen: deeltijdarbeid, compensatie voor overwerk in tijd en geld en het kunnen kopen/verkoop van verlofdagen, verbetering van de arbeidsomstandigheden en het vermijden van tijdsdruk. Daarnaast kwam uit het onderzoek naar voren dat ICT'ers in hun keuze voor een werkgever vooral waarde hechten aan de opleidings- en carrièremogelijkheden en de mogelijkheid om parttime te werken. Karakteristiek voor de ICT-sector is dat bedrijven, in de strijd om werknemers, hun gunstige of onderscheidende arbeidsvoorwaarden breeduit in de etalage stallen. Zo maken, naast een goed salaris, onder andere de lease-auto, winstdeling, bonus en dertiende maand vaak onderdeel uit van de arbeidsvoorwaarden. Ook goede arbeidsomstandigheden worden steeds meer ingezet als secundaire arbeidsvoorwaarde en als concurrentie-instrument om personeel te werven en te behouden. Desondanks is een hoge en toenemende mobiliteit van het personeel kenmerkend voor de ICT-sector. Zo melden bedrijven dat per jaar zo'n 17 procent van het personeel vertrekt. Een ander kenmerk van de sector is dat werkdagen over het algemeen lang zijn: er wordt weinig in deeltijd gewerkt en overwerk wordt als "normaal" beschouwd.

4.2 Schets van de geïnterviewde bedrijven

De onderzoekers hebben drie ICT-bedrijven geïnterviewd volgens het proces zoals beschreven in paragraaf 2.3. De drie, IBM, PinkRoccade en Syntegra, worden in deze paragraaf achtereenvolgens beschreven.

IBM is de grootste leverancier van IT-diensten ter wereld. Het is in 1911 opgericht in de Amerikaanse staat New York als de Computing Tabulating Recording Company. In 1924 is deze naam veranderd in

International Business Machines. Wereldwijd heeft IBM 325.000 medewerkers, waarvan 4000 in Nederland. Het personeelsbestand bestaat hoofdzakelijk uit hoogopgeleide medewerkers. Ongeveer één op de vijf medewerkers is vrouw. Voor een ICT-bedrijf heeft IBM Nederland een relatief oude populatie. Iets meer dan een derde (37%) van de medewerkers is jonger dan 35 jaar; 45% tussen de 35 en 50 jaar en 18% 50 jaar of ouder. Deeltijdwerk komt maar in beperkte mate voor (9% van de medewerkers heeft een deeltijdfunctie). De instroom van nieuwe medewerkers (13%) lag in 2000 iets hoger dan de uitstroom (12%). Het ziekteverzuim is laag: 3,9% inclusief zwangerschap in 2000.

Het IBM-gevoel is ‘groot en toch klein’. Dat komt tot uitdrukking in de manier van communiceren: informeel en open. IBM medewerkers moeten makkelijk bij elkaar langs kunnen lopen en elkaar op de hoogte houden met mailen, chatten, teleconferenzen en informele meetings. Men spreekt elkaar aan bij de voornaam en met jij en jou. Andere cultuurkenmerken zijn: een collegiale werksfeer; veel aandacht voor opleiden en ontwikkelen; flexibele werktijden (in afstemming met de omgeving); nette pakken in de buitenwereld, vrije kledingkeuze binnen; en ‘loon naar werken’ oftewel een ‘high performance culture’.

PinkRoccade is het grootste ICT-bedrijf in Nederland met in totaal zo’n 8000 medewerkers, verdeel over verschillende werkmaatschappijen. Het is een decentraal geleide organisatie, waarbij iedere werkmaatschappij een eigen directie met een eigen HR-directeur of HR-manager heeft. Boven de werkmaatschappijen staat een board met daaraan gekoppeld een centrale stafafdeling, ook voor HR. De werkmaatschappijen verschillen in grootte. In het totaal werken er 8000 medewerkers. De grootste werkmaatschappij is PinkRoccade IT Management met 2000 mensen. Ongeveer één op de vijf medewerkers is vrouw. Een even groot percentage werkt in deeltijd. In het jaar 2000 zijn er 1000 nieuwe medewerkers bijgekomen en hebben 800 medewerkers het bedrijf verlaten. Het ziekteverzuim lag in 2000 op 6%, inclusief zwangerschap. Belangrijke cultuuraspecten zijn: vakmanschap en vernieuwingsdrang; in samenwerking toegevoegde waarde creëren voor opdrachtgevers; flexibiliteit en ruimte voor persoonlijke ontwikkeling; en ‘pay for performance’ de beloning staat in relatie tot de (meer)waarde die de medewerker voor de organisatie levert.

Syntegra bestaat sinds 1987 en is als onderdeel van British Telecom, een internationale organisatie waarvan de hoofdvestiging is gesitueerd in Engeland. Syntegra wil vooral met de volgende aspecten naar buiten treden: hoge kwaliteit, goede service of dienstverlening en goed voor haar medewerkers.

In de Benelux staat Syntegra bekend als de System Integrator, met een breed aanbod van geïntegreerde diensten. Deze diensten zijn onder te verdelen in de volgende kernactiviteiten:

- Consultancy: advisering over de infrastructuur van ICT-oplossingen;
- Development; het maken van software-oplossingen. Werkzaamheden variëren van informatieplanning, analyse, ontwerp, bouw tot implementatie;
- Deployment: aanlevering en implementatie van hard- en software;
- Services: het (op afstand) beheren van informatiesystemen.

Bij de vestiging in Nederland werken momenteel 1115 medewerkers, waarvan 12% vrouwen. Het percentage deeltijdwerkers ligt op ongeveer 4%. Ruim 70% van het personeelsbestand is jonger dan 35 jaar en slechts 3% van het personeel is 50 jaar of ouder. Ongeveer 70% van de medewerkers van Syntegra is hoog opgeleid (HBO/WO niveau).

De instroom van nieuwe medewerkers in 2000 was 213, de uitstroom van vaste medewerkers was in dat jaar 327. Het verzuimpercentage (exclusief zwangerschap) was in 1999 4,2% en is in 2000 gestegen naar 5,6%.

Ten slotte valt Syntegra nader te karakteriseren aan de hand van met name de volgende cultuurkenmerken:

- Onbekende situaties worden als uitdaging gezien, medewerkers zijn gericht op vernieuwing en experimenten wordt aangemoedigd;
- Er wordt veel samengewerkt en men ondersteunt elkaar. Teamlidmaatschap is belangrijk, men moet niet alleen voldoen aan de functie-eisen, maar ook in de groep passen;
- Er worden hoge eisen aan prestaties van medewerkers gesteld.

4.3 Inhoud van het personeelsbeleid

Binnen de ICT-sector nemen de positie van de P&O functie en meer in het algemeen het personeelsbeleid een belangrijke plaats in. Daarbij streven de bedrijven een zo flexibel, modern en (vaak ook) innovatief mogelijk personeelsbeleid na. Wel zijn er tussen de bedrijven verschillen in de mate waarin het personeelsbeleid is geformaliseerd en uitgewerkt. Zo hebben grotere bedrijven over het algemeen een op

schrift gesteld beleid, is dit bij middelgrote bedrijven (tot circa vijfhonderd medewerkers) nog niet volledig ontwikkeld en hebben kleinere bedrijven (bijvoorbeeld tot honderd medewerkers) vaak geen formeel personeelsbeleid.

Gelet op de hoofdlijnen van het personeelsbeleid in de ICT-sector is te zien dat de bedrijven zich grotendeels met dezelfde thema's bezig houden. Een aantal voorbeelden hiervan zijn: arbeidsvoorwaarden, prestatieloon, organisatiecultuur en begeleiding en ontwikkeling. Op deze voorbeelden en andere hoofdpunten van het personeelsbeleid binnen de ICT-bedrijven wordt onderstaand nader ingegaan.

4.3.1 Hoofdpunten van het personeelsbeleid

Het eerste gemeenschappelijke van het personeelsbeleid is, dat alle geïnterviewde organisaties een visie hanteren als grondslag voor het personeelsbeleid. De visie lijkt veelal voort te vloeien uit een kosten-baten afweging en is veelal ontstaan uit enerzijds de moeizame zoektocht naar nieuw personeel en anderzijds de behoefte om het personeel voor de organisatie te behouden. Bijgevolg ontstaat bij veel bedrijven het (zakelijk) inzicht dat mensen het belangrijkste kapitaal zijn die het meest opleveren voor de organisatie wanneer ze goed functioneren, breed inzetbaar zijn en weinig verzuimen. Vanuit die gedachte wordt het individu centraal gesteld waarbij het van belang is dat deze tevreden is.

De visie is bovendien veelal in een soort bedrijfsstatement vertaald (bijvoorbeeld: "Master of your own destiny") dat verder de essentie van het personeelsbeleid onderschrijft en bewust naar de eigen medewerkers wordt uitgedragen.

Bij bijvoorbeeld Syntegra wordt de visie vergeleken met de vorm van een piramide. Daarbij staat aan de top het bereiken van de ultieme doelstelling, te weten de geprefereerde werkgever ('preferred employer') te zijn. Aan de basis van de piramide staan dan de kenmerken en instrumenten waarover Syntegra beschikt om die doelstelling te realiseren. Het middendeel van de piramide bevat de meetinstrumenten/ indicatoren (zoals het medewerkerstevredenheids-onderzoek, verzuim- en verloopcijfers) die een indicatie vormen of de doelstelling met de gehanteerde instrumenten wordt bereikt.

Een tweede kenmerk van het personeelsbeleid van de bedrijven binnen de ICT is de rol van de organisatiecultuur. De organisatiecultuur is vaak gericht op het leveren van goede prestaties cq. het behalen van targets van de medewerkers. Bovendien levert het realiseren van gestelde doelen vaak een prestatietoeslag op.

Zo wordt bijvoorbeeld bij IBM de cultuur een “High Performance Culture” genoemd. Hierbij is de high performance gedachte sterk van invloed op het aantrekken van nieuwe medewerkers. In de werving en selectie is IBM namelijk sterk gericht op het binnenhalen van de ‘beste’ mensen. Deze cultuur beïnvloedt het personeelsbeleid omdat het leveren van kwaliteit en het al dan niet halen van targets stuurinformatie oplevert voor beslissingen over bijvoorbeeld promotie of overplaatsing.

Het derde punt dat kenmerkend is voor het personeelsbeleid is de aandacht voor ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden. Naast beoordelingsgesprekken zijn er ook ontwikkelgesprekken en persoonlijke ontwikkelingsplannen. In dat kader wordt gestreefd naar coachend leiderschap. Dit is bedoeld om te voorkomen dat een medewerker zelf alle verantwoordelijkheid voor zijn ontwikkeling draagt. Voor het coachend leiderschap hanteren ICT-bedrijven veelal een people management structuur, waarbij een people manager voor (en samen) met een aantal medewerkers de juiste projecten en de juiste kennisontwikkeling uitzoekt. De peoplemanager is medeverantwoordelijk voor de opleiding en ontwikkeling van deze groep medewerkers.

Illustratief voor het grote belang dat wordt gehecht aan persoonlijke ontwikkeling in ICT-bedrijven is de situatie bij Syntegra, waar een specifiek opleidingsbeleid is ontwikkeld. Daarbij worden technische skills en sociale vaardigheden in kaart gebracht en afgezet tegen zogenaamde skill-profielen. Daarnaast wordt via het ‘personal development plan’ gekeken in welke richting een medewerker zich wil ontwikkelen. Na overleg tussen de medewerker, de People manager en het Skills Development Center wordt vervolgens over de uiteindelijke opleiding gekozen. Het opleidingsbeleid bij Syntegra hangt samen met het beloningssysteem (Total Reward System) waarin zowel afspraken over prestaties en resultaten als over opleidingen worden gemaakt.

Het vierde aspect dat kenmerkend is voor het personeelsbeleid binnen ICT-bedrijven is de individualisering van de arbeidsvoorwaarden. Zo hanteren veel bedrijven binnen de ICT een cafetariasysteem. Voordeel daarbij is dat de medewerker de arbeidsvoorwaarden kan laten aansluiten op de eigen levensomstandigheden.

Bij IBM gaat het cafetariasysteem vergezeld van een ‘personal benefits systeem’ waarbij het voor een medewerker inzichtelijk wordt gemaakt wat de kosten zijn van de afzonderlijke arbeidsvoorwaarden.

Een flexibel arbeidsvoorwaardenpakket ('choice') wordt ook gehanteerd bij Syntegra. In dit pakket is dan een breed scala van arbeidsvoorwaarden vertegenwoordigd (onder andere; kinderopvang, PC/GSM-privéregeling, flexibel pensioen, verlofbudget, ongevallenverzekering, lease-auto, ziektekosten, etc.). Hierin kan de medewerker voor een vastgesteld budget zelf kiezen welke arbeidsvoorwaarden hij wil opnemen in de arbeidsovereenkomst. Ook PinkRoccade kent een cafetariamodel.

Ten slotte het vijfde punt dat kenmerkend is voor het personeelsbeleid binnen de ICT-bedrijven: prestatiebeloning. Zo zijn, uit kostenoverwegingen, een aantal vormen van structurele loonsverhogingen veelal uit het salaris gehaald. Bij Syntegra is performancemanagement in de plaats gekomen van het systeem van winstdeling. Daarbij kunnen medewerkers op basis van individuele afspraken extra beloning behalen.

Ook bij IBM maken prestaties een belangrijk deel uit van het salaris. Zo kent IBM twee loonrondes: de algemene loonronde (percentage inflatiecorrectie) en de persoonlijke loonronde (percentage prestatiebeloning). Daarbij is de algemene loonronde wel van invloed op de ruimte voor de persoonlijke loonronde. Zo is er bij een hoge inflatie minder ruimte voor een individuele prestatiebeloning.

Bij PinkRoccade is de hoogte van de salarisverhoging afhankelijk van positie en beoordeling. Men kent geen automatische collectieve verhoging.

4.3.2 *Werving en selectie*

Uit de interviews blijkt dat de ICT-bedrijven veel aandacht schenken aan werving en selectie. Deze inspanningen zijn het gevolg van een structureel arbeidstekort en van het hoge verloop dat de sector kenmerkt.

Illustratief voor het belang dat wordt toegekend aan werving en selectie van nieuwe medewerkers is dat veel ICT-bedrijven dit als een apart specialisme beschouwen en een aparte recruitment-afdeling hebben ingericht. Ook komt volledige uitbesteding van de wervingsactiviteiten voor, zij het niet in de drie geïnterviewde bedrijven.

Bij Syntegra hanteert de recruitment-afdeling de volgende werkwijze: In eerste instantie geven de afdelingshoofden de personeelsbehoeften aan, waarbij het verloopcijfer een belangrijke indicatie is. De behoefte wordt vervolgens door de recruiters opgepakt, waarbij elke recruiter een specialisme heeft met betrekking tot vakinhoudelijke functies en

kennis over wat er leeft in de markt cq. wat nodig is om een doelgroep te bereiken. Daarna stelt de afdeling recruitment een kostenplaatje op. De directie besluit over de benodigde investeringen, in principe afkomstig uit het HRM budget. Vervolgens ontvangt de afdeling Recruitment de respons naar aanleiding van de wervingsacties, beoordeelt de CV's, doet een telefonisch interview en houdt een kennismakingsgesprek. Wanneer de bevindingen positief zijn, volgt tot slot een tweede gesprek met de technisch specialist, accountmanager of de people manager.

Binnen de activiteiten van werving en selectie lijkt het verbeteren van arbeidsvoorwaardenpakketten, vaak gekenmerkt door een snelle salarisgroei, het belangrijkste middel te zijn. Arbeidsvoorwaarden (zoals algemene winstdeling, resultaatgerichte beloning) worden in toenemende mate als een strategisch instrument gezien. Dit betekent dat men constant alert is op het eigen salarisgebouw in relatie tot de markt. Genoemd wordt dat met name de kleinere ICT-bedrijven zich bij de werving richten op deze arbeidsvoorwaardelijke kant ("quick wins").

Grotere ICT-bedrijven daarentegen zijn bij de werving meer gericht op een langere termijnperspectief. Zo wordt bij werving en selectie, naast arbeidsvoorwaardelijke regelingen, sterk het accent gelegd op de kwaliteit, senioriteit en ontwikkelmogelijkheden van nieuwe medewerkers. In dat kader wordt het aanbieden van opleidings- en ontwikkelmogelijkheden, (internationale) carrièreperspectieven en een goede begeleiding ook als belangrijke onderscheidende middelen ingezet. Bovendien worden contracten met nieuwe medewerkers in de regel afgesloten voor onbepaalde tijd.

De afdeling Recruitment van ICT-bedrijven lijkt zich voor de werving van diverse media te bedienen. Zo worden de volgende wervingskanalen veel genoemd: beurzen (vakbeurzen en carrièrebeurzen), kranten, de website, vakbladen, banensites, netwerken, specifieke kennissites, (radio)campagnes en relatie-marketing. Daarnaast komt het voor dat een ICT-bedrijf scholen en universiteiten bezoekt om met studenten in gesprek te gaan over loopbaanmogelijkheden.

Binnen de werving en selectie valt op, dat ICT-bedrijven veel aandacht hebben voor het imago en de cultuur van het bedrijf op de arbeidsmarkt. Zo onderzoekt PinkRocade regelmatig de spontane naamsbekendheid en werkt Syntegra aan de publiciteit door een grote *full colour* brochure van "het Syntegra perspectief" als bijlage bij een groot vakblad te verspreiden. Verder benaderen accountmanagers van Syntegra klanten met als doel tevredenheid te meten (interne toetsing)

en worden er door externe bureaus benchmarks uitgevoerd om de eigen aantrekkelijkheid af te zetten tegen andere werkgevers in de branche (externe toetsing).

Tekenend voor het onderhouden en uitbouwen van een goede naam is dat vooral de eigen medewerkers worden gezien als een belangrijk wervingsmedium. Zo is de veronderstelling dat wanneer huidige medewerkers in 'hun omgeving' enthousiast vertellen over hun werkgever, dit meer rendement heeft dan personeelsadvertenties. Dit stimuleren gebeurt dan door het werk voor de medewerkers zo aantrekkelijk mogelijk te maken, waardoor ze 'uitstralen' dat de betreffende werkgever de zaken goed voor elkaar heeft. Medewerkers die bijdragen aan de aanstelling van een nieuwe medewerker worden beloond. Zo hanteert bijvoorbeeld Syntegra een zogenaamd 'Join-programma'. Medewerkers die iemand aandragen voor een sollicitatiegesprek krijgen een hotelbon voor twee personen. Als de aangedragen persoon ook daadwerkelijk wordt aangenomen krijgt men daarnaast een financiële bonus tot ongeveer 1800 Euro bruto. Tot slot zijn er nog aantrekkelijke prijzen te winnen: medewerkers die nieuwe mensen hebben aangedragen dingen via een soort loterijstelsel mee naar prijzen zoals een weekendje Cabrio rijden, een weekend Christmas-shopping of een financiële hoofdprijs. De afdeling Recruitment van Syntegra houdt het Join-idee, onder andere via het personeelsblad, continu onder de aandacht. Syntegra registreert hoe een nieuwe medewerker het bedrijf heeft gevonden. Daaruit is bijvoorbeeld opgemaakt dat veel instroom het gevolg is van het Join-programma.

Uit de interviews valt af te leiden dat voor werving en selectie veel geld en middelen worden geïnvesteerd. Wel wordt opgemerkt dat in de huidige ongewisse conjunctuur ICT-bedrijven hierin minder investeren. Zo geeft IBM aan, dat er in de huidige periode nauwelijks wordt geworven en werving momenteel op een lager pitje staat. Hetzelfde geldt voor PinkRocade dat voor bepaalde functies tijdelijk een vacaturestop heeft. Hierbij wordt genoemd dat 'de huidige situatie wordt aangegrepen om de recruitmentprocedures van het nodige onderhoud te voorzien'. Zo wil PinkRocade de werving en selectie meer per doelgroep gaan differentiëren. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat men voor de accountmanagers wervings- en selectiebureaus gebruikt en de werving van IT-medewerkers in eigen hand houdt.

4.3.3 *Binden en boeien*

De ICT-bedrijven hadden tot voor kort te maken met een structureel tekort aan personeel en een relatief hoog verloop. Uit de interviews met de ICT-bedrijven blijkt dat er op diverse terreinen activiteiten bestaan om de medewerkers voor de organisatie te behouden. Veel van deze activiteiten worden ook als belangrijke aandachtspunten in de CAO-onderhandelingen meegenomen.

Opvallend is dat hierbij de nadruk ligt op materiële zaken (zoals primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden) en in mindere mate op sociale zaken zoals kinderopvang of sociale zekerheid. Uitzondering hierop vormt overigens de aandacht bij IBM voor werving en behoud van arbeidsgehandicapten, allochtonen en vrouwen. Aangegeven wordt dat dit gebeurt vanuit “het besef dat IBM een sociale functie heeft in de maatschappij en het personeelsbestand derhalve een afspiegeling moet zijn van de maatschappelijke populatie”. Om deze sociale doelstelling te bereiken wordt genoemd dat IBM programma’s heeft waar arbeidsgehandicapten leren internetten. Daarnaast zijn er ‘digitale trapveldjes’ waar allochtone jongeren leren omgaan met de computer.

Als tweede aspect in het kader van binden en boeien van personeel, valt op dat veel van deze regelingen tevens instrumenten zijn waarmee de ICT probeert nieuwe medewerkers te werven. De activiteiten hebben zowel bij ‘werving en selectie’ als bij ‘binden en boeien’ gemeenschappelijk dat ze sterk verbonden zijn aan de organisatiecultuur. Zo staan in het geval van IBM de activiteiten van het personeelsbeleid in het teken van de ‘high performance cultuur’. Bij Syntegra kijkt men daarnaast ook naar veranderingsbereidheid en teamwerk.

Als een van de belangrijkste activiteiten om personeel voor de organisatie te behouden worden de goede arbeidsvoorwaarden genoemd. Dit is in overeenstemming met het beeld van de vaak jonge medewerkers die de ICT-sector associëren met een sector waarin men snel veel geld kan verdienen. Zo worden in de interviews tal van optie- en bonusregelingen en extraatjes genoemd, zoals: lease-auto’s, mobiele telefoon, laptop, weekendjes buiten de deur, etc. De arbeidsvoorwaarden zijn ook aantrekkelijk omdat het personeel in principe een dienstverband krijgt aangeboden voor onbepaalde tijd.

Andere belangrijke karakteristieken van goede arbeidsvoorwaarden zijn een koppeling van (een deel van) het salaris aan individuele prestaties (‘management by objectives’) en het aanbieden van een keuzemenu (cafetariasysteem). Syntegra heeft onlangs haar

arbeidsvoorwaardenpakket ('choice') uitgebreid met twee nieuwe elementen. Ten eerste met een flexibel deel extra pensioen en ten tweede met een uitgebreid verlofbudget. Naast het wettelijke minimum aantal vakantiedagen, heeft een medewerker nu de keuze uit tien extra vakantiedagen ofwel dit budget benutten voor iets anders, bijvoorbeeld de uitbetaling daarvan.

Naast de arbeidsvoorwaarden worden ook de begeleiding en ontwikkeling genoemd als belangrijke activiteiten in het kader van het binden en boeien van personeel. Zo zijn er, zowel intern als extern veelal uitgebreide opleidingsmogelijkheden. Wel geldt voor veel van deze opleidingsmogelijkheden een terugbetalingsregeling voor het geval de medewerker de organisatie binnen een bepaalde termijn verlaat. De opleidingen zijn vooral bedoeld voor jongere medewerkers en de ICT-bedrijven lijken derhalve weinig te investeren in medewerkers ouder dan vijfendertig jaar (de zogenaamde 'oudere medewerker'). Dit geldt ook voor de 'bankzitters' die bij consultancybedrijven relatief veel voorkomen (tussen de 25 en 40%). Bankzitters zijn medewerkers die (tijdelijk) niet weggezet kunnen worden in projecten. Consultancybedrijven hebben over het algemeen geen goed zicht op de omvang en inzetbaarheid van deze groep die vaak thuis zit en zich nauwelijks ontwikkelt.

In het kader van begeleiding en ontwikkeling vormt bij twee van de drie geïnterviewde bedrijven het coachend leiderschap een belangrijk aspect. De people manager is uitsluitend gericht op de ondersteuning en ontwikkeling van de medewerker en opereert daartoe naast de business manager, die hoofdzakelijk verantwoordelijk is voor de omzet en het projectresultaat. Onder andere via persoonlijke ontwikkelingsplannen richt de people manager zich op de persoonlijke groei van de medewerker. Hij wordt daarbij niet beoordeeld op commerciële taakstellingen maar op effectmaten als verloop en verzuim. Vanuit zijn taak als people manager dient hij de behoeften van de medewerkers af te stemmen op de behoefte van de afdeling of de business-unit waar de medewerker deel van uitmaakt. Denkend vanuit de opdracht en de wensen van de klant probeert men zoveel mogelijk rekening te houden met de vakinhoudelijke wensen en uitdagingen van de medewerker. Dit is ook een centraal uitgangspunt bij het eerdergenoemde systeem van 'management by objectives'. Hierbij maken de medewerker en de people manager samen afspraken over te realiseren resultaten en doelstellingen.

Bij PinkRoccade valt de verantwoordelijkheid voor de begeleiding en ontwikkeling van personeel bij enkele werkmaatschappijen onder de

verantwoordelijkheid van de competence manager, HR-manager of fieldmanager die daarbij wordt ondersteund door de HR-afdeling. De competence managers zijn feitelijk de direct leidinggevenden van de medewerkers en onderhouden het direct contact met de medewerkers. Daarnaast geven ze uitvoering aan het Career Development Systeem. In dit systeem zijn competenties, resultaten en salarisafspraken gekoppeld per individuele medewerker. Bij een aantal werkmaatschappijen zijn ook groeicriteria gedefinieerd, waarbij de medewerker kiest in welke van de volgende drie ontwikkelingslijnen hij zich verder wil ontwikkelen:

- Vaktechnisch;
- Advies;
- Management.

Interne mobiliteit is een ander speerpunt voor ICT-bedrijven. Zo zijn er in de geïnterviewde bedrijven veel mogelijkheden om binnen de organisatie door te groeien of anderszins van functie te veranderen.

Flexibel werken wordt ook genoemd in het kader van binden en boeien van personeel. De ICT-bedrijven proberen daarbij aan te sluiten bij de behoefte van het personeel om arbeid en zorg beter te kunnen combineren. Zo zijn er diverse mogelijkheden voor flexibiliteit: flexibele arbeidstijden, mogelijkheid om thuis te werken waarbij veelal wordt gezorgd voor een complete kantoorinrichting. Daarnaast heeft binnen ICT-bedrijven ook de verruiming van de deeltijdmogelijkheden op meerdere niveaus aandacht gekregen. Bij PinkRoccade kan in principe iedereen op basis van 80% werken. Een kleiner dienstverband moet worden besproken, omdat in dat geval de inzetbaarheid kan afwijken van de wensen van de klant.

Binnen ICT-bedrijven wordt vooralsnog weinig aandacht besteed aan kinderopvang als middel om de combinatie van arbeid en zorg te verbeteren,.

Overige activiteiten die in het kader van binden en boeien genoemd worden zijn: borrels en avondjes uit, jaarlijkse zomerfeest en kerst- en zomerpakket. Daarnaast zijn bij diverse werkmaatschappijen van PinkRoccade nog een aantal zaken ontwikkeld om de band van de veelal gedetacheerde medewerkers met de organisatie te versterken:

- Een uitgebreid intranet met onder andere opleidingsmogelijkheden, chatgroups en forumdiscussies;
- Vakgroepen over de business-units heen: iedere medewerker wordt uitgenodigd om vrijwillig lid te worden van een van de vijf vakgroepen. Daarnaast benoemt elke vakgroep een of meerdere “trekkers” voor bepaalde competentie-gebieden (“competence-

areas”). Deze “trekkers” kunnen de tijd die ze in de organisatie en activiteiten van de vakgroepen steken schrijven op directe uren. Omdat er belang wordt gehecht aan deze vakgroepen, zijn er directieleden verbonden aan iedere groep.

De ICT-bedrijven geven aan het personeelsbeleid geregeld te evalueren en eventueel bij te stellen vanuit de gedachte dat het personeelsbeleid dient te worden afgestemd op de behoeften van de medewerkers. Hiertoe worden regelmatig effectmetingen gehouden, waarbij gebruik gemaakt wordt van medewerkerstevredenheids-onderzoek.

Opvallend is dat ICT-bedrijven zich, in het kader van binden en boeien van medewerkers in mindere mate bezig lijken te houden met verzuim- en arbobeleid. In de nabije toekomst kan dit echter veranderen, omdat de overheid met de sociale partners tracht te komen tot een arboconvenant voor de sector. Ondanks de geringe activiteiten op het gebied van arbeidsomstandigheden richten ICT-bedrijven zich wel steeds meer op RSI als grootste arboprobleem in de sector. Daarnaast krijgt werkdruk aandacht en wordt het verzuimcijfer als een belangrijke prestatie-indicator gezien.

4.4 Hoe is het beleid tot stand gekomen?

4.4.1 Rol van externe partijen

Uit de interviews blijkt dat het personeelsbeleid bij ICT-bedrijven nauwelijks tot stand komt onder invloed van externe partijen. Op sectorniveau bestaan nauwelijks gezaghebbende samenwerkingsverbanden tussen de sociale partners. De werkgevers in de sector zijn vooralsnog niet overtuigd van meerwaarde van gemeenschappelijkheid. Daarnaast zijn veel ICT-bedrijven onderdeel zijn van een Amerikaans of Engels moederbedrijf, waar men gewend is de eigen boontjes te doppen en de bonden geen positie hebben. Binnen ICT-bedrijven zijn weinig mensen lid van een vakbond. Sinds het financieel-economisch wat minder goed gaat in de sector is het aantal leden van de bonden wel toegenomen. Er is ook sprake van een meer algemene ontwikkeling dat vakorganisaties meer invloed krijgen op het personeelsbeleid van ICT-bedrijven. Daarbij worden ze niet gevraagd vanuit hun traditionele verzorgende opstelling, maar op grond van hun expertise op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Die expertise is bijvoorbeeld van belang bij het efficiënt verlopen van fusies waarbij men vanuit twee arbeidsvoorwaardenpakketten tot een

gezamenlijke regeling wil komen. Een andere reden voor de toegenomen invloed van de vakbonden is de tendens naar uniformering van arbeidsvoorwaarden-systemen als poging om het *jobhoppen* te verminderen. Een voorbeeld hiervan is de situatie bij PinkRoccade. Daar worden op centraal niveau de onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden gevoerd met de bonden. Op decentraal niveau werkt iedere werkmaatschappij met de betreffende ondernemingsraad de arbeidsvoorwaarden nader uit in een deel-CAO. Naast de vakbonden heeft ook de werkgeversorganisatie, de Vereniging ICT Nederland (VICT), slechts een relatief geringe invloed op het tot stand komen van het personeelsbeleid in ICT-bedrijven. De VICT bestaat uit een hardware- (Fenit) en een softwaredeel (VIFKA) en heeft onder andere een helpdesk voor HRM vraagstukken. Voor de rol van de VICT is kenmerkend dat ze wel veel service en informatie bieden, maar niet voldoende gezag heeft om allerlei initiatieven te ontplooiën of anderzijds op brancheniveau ontwikkelingen te sturen.

Ondanks de bescheiden invloed van de sociale partners in de sector is er vijf jaar geleden een overkoepelende ICK-CAO (CAO voor de Informatie-, Communicatie- en Kantoortechologiebranche) afgesloten, waaraan een aantal grote bedrijven meedoet. In paragraaf 4.1 is dit reeds aan de orde geweest. Er is ook een toename geweest van het aantal bedrijfs-CAO's. In het afgelopen jaar is dat aantal min of meer gelijk gebleven.

Al met al zijn er binnen de ICT-sector nog weinig officiële instanties waar de sociale partners over arbeidsmarktproblematiek kunnen praten om de problemen op de langere termijn op te pakken. Wel is er, als eerste stap in de richting van gezamenlijkheid, een Centrum voor Arbeidsvraagstukken in de ICT (CAICT) opgericht. Het CAICT is een paritaire stichting samengesteld uit de bonden, de grote bedrijven en Fenit en heeft zowel een adviserende als uitvoerende functie. Hoewel het al enige tijd bestaat, speelt de CAICT nog geen betekenisvolle rol. Binnen VICT Nederland is sinds 1999 het platform Onderwijs & Arbeidsmarkt opgericht. Als werkgroep behartigen zij het belang van de sector richting de overheid. Hierbij gaat het onder andere om de kwaliteit van het onderwijsaanbod en gebruik van ICT-instrumenten. Daarnaast richten ze zich op versoepeling van de immigratieprocedure voor ICT'ers..

Ook commerciële adviesbureaus hebben invloed op het personeelsbeleid van ICT-bedrijven. Hierbij gaat het, net als bij de vakbonden, vooral om advies op het gebied van de arbeids-

voorwaarden. Daarnaast maken veel bedrijven gebruik van juristen en advocatenkantoren om de CAO-onderhandelingen te voeren met de Ondernemingsraad en/of de bonden.

De overheid vervult een bescheiden rol in het tot stand komen van het personeelsbeleid in ICT-bedrijven. De invloed is afkomstig vanuit de wet- en regelgeving rondom arbo-, verzuim- en reïntegratie. Daarbij geven de geïnterviewde bedrijven overigens aan dat deze invloed gering is, omdat zij al eerder dan de wetgeving aandacht hadden voor deze onderwerpen. Wel heeft de sector, net als iedere andere, te maken met algemene wetgeving. Hierbij wordt dan vooral gedoeld op de ontslagbescherming, de arbeidstijdenwet en de wet arbeid en zorg. Dit heeft bijvoorbeeld geleid tot meer bescherming van de rechten van Nederlandse medewerkers in vergelijking met bijvoorbeeld de medewerkers in Amerika en een verruiming van deeltijd mogelijkheden.

Een belangrijke externe rol ten aanzien van het tot stand komen van het personeelsbeleid van ICT-bedrijven spelen daarentegen de ontwikkelingen in andere bedrijven. De bedrijven binnen de sector lijken elkaar qua personeelsbeleid scherp in de gaten te houden. Illustratief hiervoor is het flexibele arbeidsvoorwaardensysteem dat na introductie bij het eerste bedrijf, direct ook door andere ICT-bedrijven werd overgenomen.

De informatie over de ontwikkelingen in andere bedrijven wordt zowel ingewonnen via de veelal grote reclamecampagnes, als door benchmarking. Op deze spiegelt men het eigen beleid. De afdeling HR van Syntegra kijkt zowel naar bedrijven binnen als buiten de sector. Nuttige activiteiten probeert men vervolgens om te zetten naar het eigen personeelsbeleid.

Naast benchmarking wordt ook het directe contact met branchegeenoten gebruikt om bepaalde aspecten van het personeelsbeleid van elkaar over te nemen. Dit contact komt dan bijvoorbeeld tot stand via lidmaatschap van de Algemene Nederlandse Werkgeversvereniging en door deelname aan de ICK-CAO onderhandelingen. Daarnaast voeren de HR-directeuren van de grote ICT-bedrijven regelmatig overleg, waar open gesproken wordt over problemen en oplossingen.

Samengevat komt het er dus op neer dat de overheid en de sectorinstanties als externe partijen maar weinig invloed hebben op het personeelsbeleid van ICT-bedrijven. De externe invloed is in

hoofdzak afkomstig van concurrenten, ontwikkelingen in bedrijven buiten de sector en overlegvormen met branchegenoten. Verder zijn het vooral de interne partijen die het personeelsbeleid vormgeven.

4.4.2 *Rol van interne partijen*

Uit de interviews blijkt dat bij de ontwikkeling van het personeelsbeleid van ICT-bedrijven in hoofdzaak interne partijen zijn betrokken. Daarbij wordt in beginsel gewezen op de belangrijke invloed van de buitenlandse moederbedrijven bij twee van de drie geïnterviewde ICT-bedrijven. De rol die het buitenlandse moederbedrijf in de ontwikkeling van het personeelsbeleid speelt, is tevens de oorzaak van een aantal belangrijke verschillen tussen de ICT-bedrijven voor wat betreft de rol en het aantal interne partijen. Bij IBM wordt het personeelsbeleid in belangrijke mate ontwikkeld door IBM Global (Verenigde Staten) en IBM Region (Groot Brittannië). Het personeelsbeleid wordt min of meer opgelegd met als doel een zo uniform mogelijk personeelsbeleid wereldwijd. De vertaalslag naar de Nederlandse situatie moet zo klein mogelijk zijn. Dit geldt overigens ook voor het cultuuraspect waarin het typische Amerikaanse sturen op business en afgesproken doelstellingen centraal staat. IBM Nederland bekijkt of het beleid binnen de Nederlandse wetgeving valt en of de arbeidsvoorwaarden marktconform zijn.

Bij Syntegra gaat de invloed van het engelse moederbedrijf niet verder dan het bepalen van de globale kaders. Zo geeft het moederbedrijf elementen aan zoals 'Skill Effectiveness', die terug moeten komen in het personeelsbeleid. Geconcludeerd kan worden dat Syntegra Nederland vanuit het motto "Think global, act local", voldoende vrijheid ervaart om een eigen beleid gestalte te geven.

Dit verschil in invloed van het moederbedrijf heeft onder andere consequenties voor de rol en positie van de Human Resources afdeling ten aanzien van het personeelsbeleid. Zo is bij IBM de HR-afdeling nauwelijks betrokken bij de ontwikkeling van het personeelsbeleid, maar heeft zij vooral een ondersteunende functie voor de business-units (bijvoorbeeld op het gebied van personeelsplanning). In de interviews wordt bovendien genoemd dat er de laatste jaren sprake is van een geleidelijke uitholling van de Nederlandse HR-functie ten gunste van de HR-afdeling in het moederbedrijf. Bijgevolg is een aantal jaren geleden een deel van de HR-afdeling overgeplaatst naar het moederbedrijf, en bestaat de HR-afdeling van IBM Nederland uit een relatief kleine groep.

Bij Syntegra wordt de unit Human Resources genoemd als de belangrijkste initiatiefnemer bij het tot stand komen van het

personeelsbeleid. Zo maken de managers van de verschillende HR-afdelingen gezamenlijk plannen die aan de hand van een kosten-baten analyse worden doorgesproken met de afdeling financiën (zeker waar het arbeidsvoorwaardelijke zaken betreft). Daarnaast beschikt de HR-unit over een specifieke beleidseenheid. Deze beleidseenheid bereidt het HR-beleid voor, verricht onderzoek (bijvoorbeeld een benchmark naar salarisbandbreedtes) en werkt het beleid verder uit. In dat kader is ook wekelijks overleg tussen de beleidseenheid HRM en de twee managers van de HR-unit.

De HR-unit van Syntegra betreft niet alleen de afdeling financiën bij de ontwikkeling van het personeelsbeleid. Er is ook samenspel met de commerciële afdelingen. Deze afdelingen krijgen vaak klantvragen die aanleiding kunnen zijn om het personeelsbeleid aan te passen.

Voor PinkRoccade geldt als typisch Nederlands bedrijf een andere situatie omdat er geen sprake is van buitenlandse invloed op de totstandkoming van het personeelsbeleid. Als beursgenoteerd bedrijf heeft het wel te maken met aandeelhouders als externe partij.

De ondernemingsraad speelt een belangrijke rol bij de totstandkoming van het personeelsbeleid in de geïnterviewde bedrijven. Zij zijn actief betrokken bij de onderhandelingen over de arbeidsvoorwaardelijke zaken en de deel-CAO's en ze worden meestal vroeg bij nieuwe ontwikkelingen betrokken. De ondernemingsraad heeft naast instemmingsrecht ook ruimte om nieuwe voorstellen in te brengen. Syntegra heeft bijvoorbeeld de gewoonte om een afgevaardigde van de ondernemingsraad op te nemen in projectteams, vanuit de gedachte dat op deze wijze het instemmingstraject sneller verloopt.

4.5 Effectiviteit van het personeelsbeleid

Zoals al eerder geconstateerd voeren de geïnterviewde ICT-bedrijven onder andere via het medewerkerstevredenheidsonderzoek, geregeld metingen uit naar de effecten van het gehanteerde personeelsbeleid. Dit heeft ook ten doel om het personeelsbeleid zoveel mogelijk een afgeleide te laten zijn van de behoeften van de medewerkers. Ook maten als verzuim en verloop worden gezien als belangrijke indicaties van de effectiviteit van het personeelsbeleid.

Hoewel de sector kampt met omstandigheden als personeelstekort en job-hoppers, geven de geïnterviewde bedrijven aan dat het personeelsbeleid een aantal positieve effecten heeft. Zo wordt het geautomatiseerde CAO-keuzesysteem als een succes gezien. Een gevolg van deze ontwikkeling is namelijk dat de medewerker meer betrokken raakt bij - en verantwoordelijk is voor - zijn eigen

arbeidsvoorwaarden. Aan de andere kant wordt de geringe aandacht voor de combinatie van arbeid en zorg als negatief ervaren. Hierbij gaat het dan met name om het ontbreken van een regeling voor kinderopvang.

In de bedrijven zijn de volgende effecten van het personeelsbeleid gesignaleerd:

- Syntegra wijst op het succes bij de werving: flexibele arbeidsvoorwaarden, scholingsmogelijkheden en ontwikkelmogelijkheden ervaren mensen als aantrekkelijk. Bovendien leidt ‘people gerichtheid’ ertoe dat men vooral mensen aantrekt met een profiel dat past binnen de organisatiecultuur. Zo bestaat het personeelsbestand vooral uit jonge medewerkers die uitdaging zoeken, om kunnen gaan met de balans tussen aandacht en zelfstandigheid en geen moeite hebben met werken in de detacheringwereld. Wel blijft het moeilijk om iedereen vast te houden, omdat binnen de ICT-sector klantorganisaties vaak proberen mensen weg te kopen en ook headhunters de markt afstropen.
- PinkRocade geeft aan, ook in een moeilijke markt, toch altijd genoeg mensen te kunnen krijgen. Het verloop is lager dan gemiddeld in de sector en mensen – ook op managementniveau – blijven langer werken. Zij zien dit vooral als gevolg van de werkzekerheid en het goede imago van het bedrijf in de sector.
- Bij IBM worden hoofdzakelijk positieve effecten van het personeelsbeleid genoemd. Ook hier heeft men weinig moeite met het aantrekken van nieuwe mensen, en is er sprake van een relatief laag ziekteverzuim (3,9%) en een relatief laag verloop (ca. 10%). Dit verloop is grotendeels gewenst. IBM slaagt erin om mensen te behouden, waarvan men wil dat ze blijven. Voor wat betreft de activiteiten in het kader van het binden en boeien lijken met name de arbeidsvoorwaarden, de groei-mogelijkheden en de sfeer op de afdeling belangrijke ‘bindmiddelen’ te zijn. Op dit laatste wordt echter niet expliciet gestuurd. Daarnaast is het bij IBM gemakkelijk om in verschillende banen te werken. Ten slotte wordt als positief effect genoemd dat er weinig mensen worden ontslagen en dat derhalve de werkzekerheid als groot wordt ervaren.

Al met al blijkt op basis van de genoemde effecten, dat Syntegra vooral effectief is op het gebied van werving, maar minder resultaat bereikt in het binden en boeien van mensen. Bij IBM worden op beide onderdelen positieve effecten genoemd, maar is men niet tevreden met de kinderopvangregeling. Bij PinkRocade wordt aangegeven dat

de gewenste effecten worden bereikt, maar is, op basis van de informatie uit de interviews, minder bekend over de aard en omvang van deze effecten.

4.6 Conclusies

Het personeelsbeleid blijkt bij ICT-bedrijven een belangrijk thema te zijn. In ICT-bedrijven wordt een hoge prioriteit aan HRM gegeven en wordt het personeelsbeleid als strategisch instrument gezien om personeel aan te trekken en te behouden. Daarbij is sprake van een dynamisch personeelsbeleid dat voortdurend wordt aangepast of veranderd vanuit het streven om het beleid een afspiegeling te laten zijn van de actuele wensen en behoeften van het personeel.

Op het terrein van werving en selectie zijn diverse activiteiten om nieuw personeel aan te trekken. Hierbij is een aantal aspecten te noemen die specifiek zijn voor de sector. Zo wordt werving en selectie gezien als specifieke deskundigheid en worden de activiteiten ondergebracht in een aparte Recruitment-afdeling. Daarnaast besteedt men bij de werving en selectie, behalve aan professionele competenties, ook aandacht aan de congruentie van persoonskenmerken met de organisatiecultuur. Verder geldt als sectorspecifiek dat eigen personeel en radiocampagnes belangrijke wervingsmiddelen zijn en dat elk wervingskanaal op effectiviteit wordt geëvalueerd. Tot slot is specifiek voor de sector dat nieuwe medewerkers veelal een contract voor onbepaalde tijd krijgen.

Hoewel bij de werving aandacht is voor verschillende thema's, staan de gunstige arbeidsvoorwaardenregelingen toch centraal. Het eigen salarisgebouw wordt regelmatig vergeleken met dat van andere bedrijven. Naast de arbeidsvoorwaarden proberen de ICT-bedrijven ook nieuw personeel te werven door te wijzen op het positieve imago en de unieke cultuur van het bedrijf, de begeleiding en de opleidings- en loopbaanmogelijkheden. Zo zijn ICT-bedrijven - ondanks een krappe arbeidsmarkt - succesvol in de werving van nieuw personeel. Het personeelstekort dat de sector kenmerkt wordt vooral veroorzaakt door het hoge personeelsverloop.

Ook op het gebied van het binden en boeien van personeel zijn de ICT-bedrijven op diverse aspecten actief. De nadruk ligt hierbij op de materiële beloning en minder op immateriële aspecten. Kinderopvang is in de sector nog niet goed geregeld. Ook het verzuim- en arbobeleid speelt vaak nog een ondergeschikte rol. Binnen het personeelsbeleid is

weinig aandacht voor doelgroepen, zoals allochtonen, vrouwen of arbeidsgehandicapten.

De belangrijkste middelen om personeel te binden en te boeien zijn de gunstige arbeidsvoorwaarden en steeds vaker ook de individuele ontwikkelingsmogelijkheden en de begeleiding daarbij. Kenmerkend voor de arbeidsvoorwaarden is een snelle salarisgroei, individuele prestatiegerelateerde regelingen en diverse premies en bonusregelingen zoals een lease-auto, telefoon en een laptop. De secundaire arbeidsvoorwaarden zijn opgenomen in een cafetariasysteem dat het personeel de mogelijkheid geeft om een op maat gesneden pakket arbeidsvoorwaarden te kiezen. De aandacht voor begeleiding en ontwikkeling aan de andere kant blijkt onder andere uit de gecreëerde functie van peoplemanager. De peoplemanager geldt duidelijk als een sectorspecifiek aspect van het personeelsbeleid van ICT-bedrijven en heeft tot taak om een medewerker, via coaching en begeleiding, te ondersteunen in zijn persoonlijke ontwikkeling. In dat kader stimuleert de peoplemanager de employability van een medewerker, voert hij voortgangs- en ontwikkelgesprekken en is hij betrokken bij het Persoonlijke Ontwikkelingsplan van de medewerker. Daarbij geldt als tweede sectorspecifiek aspect dat steeds gestreefd wordt naar overeenstemming tussen organisatiedoelen en individuele doelen. Men probeert de persoonlijke ontwikkeling en leermogelijkheden te bevorderen door middel van opleidingen en aandacht voor de arbeidsinhoud. Bij de opleidingen is ruimte voor opleidingen die gericht zijn op vaardigheden die niet direct relevant zijn voor de eigen functie. Wat opvalt is dat ICT-bedrijven minder investeren in opleidingsmogelijkheden voor medewerkers met een leeftijd ouder dan vijfendertig jaar. Bij de arbeidsinhoud wordt gekeken naar uitdagend werk waarbij een medewerker veel verantwoordelijkheid en regelmogelijkheden heeft.

Naast de genoemde activiteiten proberen de ICT-bedrijven voor het personeel aantrekkelijk te blijven door middel van aandacht voor de organisatiecultuur en de combinatie van arbeid en zorg en het organiseren van sociale activiteiten. De rol van de organisatiecultuur blijkt onder andere uit een veelal uitgebreid introductie- of socialisatietraject aan het begin van het dienstverband. Belangrijke kenmerken van de organisatiecultuur zijn resultaatgerichtheid, bereidheid tot veranderingen en individuele verantwoordelijkheid voor eigen loopbaan. De aandacht van ICT-bedrijven voor de combinatie van arbeid en zorg spitst zich vooralsnog vooral toe op flexibele arbeidstijden en de mogelijkheid tot thuis werken. Daarbij

wordt in toenemende mate geprobeerd om meer mogelijkheden te bieden voor deeltijdwerk.

Ten slotte maken de ICT-bedrijven gebruik van een interactieve intranetsite en organiseren de bedrijven veel sociale activiteiten om de betrokkenheid van de medewerkers met de organisatie op peil te houden. Veel medewerkers werken immers op detacheringsbasis bij klanten en hebben in de regel geen dagelijks contact met de eigen werkgever.

Als we kijken naar de wijze waarop het personeelsbeleid in de ICT-bedrijven tot stand komt, zien we een geringe invloed van externe partijen. De overheid lijkt als externe partij eveneens weinig invloed te hebben op de totstandkoming van het personeelsbeleid van ICT-bedrijven. De overheidsinvloed is eigenlijk vooral zichtbaar in algemene wetgeving die alle bedrijven dienen op te volgen. Wel is in de sector met name de afgelopen vijf jaar een kentering zichtbaar naar meer collectieve arbeidsovereenkomsten en bijgevolg een toegenomen invloed van de sociale partners. Ondanks de geringe invloed van genoemde partijen worden er op het niveau van de sector wel geleidelijk initiatieven genomen om de eendracht te bevorderen. Een voorbeeld hiervan is het Centrum voor Arbeidsvraagstukken in de ICT (CAICT), dat is samengesteld uit zowel de bonden en de werkgeverorganisatie (Fenit) als uit enkele grote ICT-bedrijven. Een ander voorbeeld, waar bovendien meer invloed vanuit gaat op de ontwikkeling van het personeelsbeleid, is het branche-overleg tussen HR-directeuren van grote ICT-bedrijven. Ten slotte hebben bij beursgenoteerde onderneming ook de aandeelhouders invloed. De invloed heeft dan met name betrekking op maatregelen die de financiële situatie betreffen.

Als belangrijkste externe partij in de totstandkoming van het personeelsbeleid gelden de ontwikkelingen in concurrerende bedrijven binnen de sector, maar ook (hoewel in mindere mate) in bedrijven buiten de sector. Informatie daarover wordt veelal systematisch via benchmarking vergaard. In dat opzicht vertonen de ICT-bedrijven in zekere mate kopieergedrag.

Naast deze externe invloed is de ontwikkeling van het personeelsbeleid van ICT-bedrijven hoofdzakelijk een interne aangelegenheid. Hierbij is tussen de ICT-bedrijven verschil voor wat betreft de ruimte die men heeft om eigen (aspecten van) personeelsbeleid te ontwikkelen. Zo hebben sommige ICT-bedrijven te maken met een sterk voorschrijvende rol van het buitenlandse moederbedrijf. In dat geval wordt het vanuit het buitenland

gedicteerde beleid alleen ingepast binnen de Nederlandse wet- en regelgeving en worden de arbeidsvoorwaarden marktconform aangepast. Wanneer daarentegen de buitenlandse invloed beperkt blijft tot kaderbepaling, komt de vormgeving van het personeelsbeleid tot stand op min of meer vergelijkbare wijze als in Nederlandse ICT-bedrijven. In die situatie blijken meerdere partijen een actieve rol te vervullen. De afdeling HR is een belangrijke initiatiefnemer. De keuzes ten aanzien van het personeelsbeleid worden met het oog op de financiële consequenties besproken met de afdeling financiën. De ondernemingsraad lijkt een belangrijke partij te zijn bij het overleg met de directie over de arbeidsvoorwaarden. Deze werknemersvertegenwoordiging speelt ook een rol in de ontwikkeling van andere aspecten van het personeelsbeleid. Daarbij hebben zij vooral een instemmende rol, maar worden ook strategisch bij het beleid nauw betrokken om draagvlak te creëren voor het personeelsbeleid.

Of het personeelsbeleid aansluit bij de wensen van de medewerkers, wordt in de meeste ICT-bedrijven geregeld getoetst met behulp van een medewerkertevredenheidsonderzoek. Het is een van de instrumenten om aantrekkelijk te zijn en te blijven en daarmee personeel te behouden. Daarin slagen de ICT-bedrijven in wisselende mate: de één beter dan de ander. Voor de onderzochte bedrijven geldt dat de werving meestal succesvol verloopt, maar dat meer aandacht geschonken kan worden aan het behoud van de zittende medewerkers.

5 Grootwinkelbedrijf

5.1 Schets van de sector

Onder het begrip ‘Grootwinkelbedrijf’ verstaan wij de organisaties uit de detailhandel waar 100 of meer personen werkzaam zijn. Omdat grootwinkelbedrijven veel verschillende soorten producten verkopen is het onmogelijk ze in één branche in te delen. Veel grootwinkelbedrijven zijn dan ook aangesloten bij meerdere brancheverenigingen, die op hun beurt weer lid zijn van het Hoofd Bedrijfschap Detailhandel.

Enkele voorbeelden van brancheverenigingen zijn:

- Vereniging van Grootwinkelbedrijven in Levensmiddelen
- Vereniging van Filiaal- en Grootwinkelbedrijven in Schoenen
- Vereniging van Grootwinkelbedrijven in Textiel
- Vereniging PostorderSpecifieke Bedrijven
- Vereniging van winkelketens in de Doe Het Zelf branche
- Vereniging van Grootwinkelbedrijven in Speciale Branches

Enkele cijfers omtrent (de arbeidsmarkt in) het grootwinkelbedrijf staan vermeld in tabel 5.1. In 2001 waren er 293.500 personen werkzaam in het grootwinkelbedrijf, dit is 40,5% van alle medewerkers in de totale detailhandel (inclusief ondernemers en meewerkende gezinsleden). In 2001 waren er 281 grootwinkelbedrijven, 4446 middenbedrijven en 85.723 kleinbedrijven in de detailhandel actief¹. Dit betekent dat 40,5% van de medewerkers in de detailhandel bij 0,3% van de ondernemingen werkzaam is.

Tabel 5.1 Werkgelegenheid en het aantal ondernemingen in het grootwinkelbedrijf (GWB)²

	1998	1999	2000	2001
Werkgelegenheid in het GWB	269.800	278.500	285.400	293.500
Aantal ondernemingen in het GWB	243	254	267	281

¹ Kleinbedrijven tellen minder dan 10 werknemers, middenbedrijven tussen 10 en 100 werknemers en grootbedrijven meer dan 100 werknemers.

² Bron: *Arbeidsmarkt in de detailhandel 2001*, Hoofd Bedrijfschap Detailhandel, Den Haag

5.2 Schets van de geïnterviewde grootwinkelbedrijven

Binnen de grootwinkelbedrijven is gezocht naar ‘verschillende’ grootwinkelbedrijven, dus niet drie warenhuizen of drie supermarktketens. Van belang was dat de te selecteren grootwinkelbedrijven een ‘goed’ personeelsbeleid voeren. Uiteindelijk hebben we de volgende grootwinkelbedrijven betrokken in ons onderzoek: IKEA, WEHKAMP en HEMA.

IKEA is van oorsprong een Zweeds bedrijf. In 1978 werd de eerste vestiging in Nederland geopend. Op dit moment zijn er negen IKEA-vestigingen in Nederland. IKEA wil vooral naar buiten treden op de aspecten: lage prijs, goede service en goed voor haar medewerkers. Er werken 3100 mensen bij IKEA, waarvan zo’n 60% vrouw. Ongeveer tweederde van de medewerkers werkt in deeltijd. Tweederde van de medewerkers is jonger dan 35 jaar. De instroom van nieuwe medewerkers in vaste dienst was in 2000 1315, de uitstroom 903. Het verzuimpercentage in 2000 was 7,6 % (exclusief zwangerschap).

Belangrijke cultuurkenmerken van IKEA zijn verantwoordelijkheid, samenwerking, teamwork, gericht op vernieuwingen en risico’s durven nemen. Er wordt niet gestuurd in de richting van een ‘prestatiecultuur’ waarin de prestatienormen voorop staan en waar de medewerkers uitgedaagd worden om met elkaar te wedijveren. Binnen IKEA is gesproken met de coördinator Personeelsmanagers, de secretaris van de Centrale Ondernemingsraad (COR), de werknemersvereniging van IKEA-medewerkers (WIM) en de afdelingsmanager Textiel van de vestiging in Amsterdam.

WEHKAMP is in 1952 opgericht door Herman Wehkamp. Vanaf 1962 maakt de organisatie deel uit van de GUS PLC uit Londen. Sinds 1991 is de organisatie ondergebracht in de houdstermaatschappij GUS HOLLAND HOLDING BV. Het hoofdkantoor is gevestigd te Zwolle, de distributiecentra in Dedemsvaart en Maurik. WEHKAMP wil vooral naar buiten treden op de aspecten: korte levertijden, goede service en dienstverlening en innovatie. Er werken bijna 1400 mensen bij WEHKAMP, waarvan 56% vrouw. Ongeveer de helft van de medewerkers heeft een deeltijd arbeidscontract. Bijna 70% van de medewerkers is 35 jaar of ouder. Iets meer dan 50% van de medewerkers heeft een MBO/HAVO/VWO opleidingsniveau en 13% heeft een HBO+ opleiding afgerond. In 2000 bedroeg de instroom van nieuwe medewerkers in vaste dienst 120, de uitstroom was 94. Het verzuimpercentage lag in 2002 op 6% (exclusief zwangerschap). Er is bij WEHKAMP gesproken met de

manager HRM, twee leidinggevend, twee medewerkers en een lid van de OR.

HEMA, de Hollandse Eenheidsprijzen Maatschappij Amsterdam, werd opgericht in 1926 en maakt deel uit van het Vendex/KBB concern. HEMA wil vooral bekend staan om haar lage prijzen, goede service en goed werkgeverschap voor haar medewerkers. Op dit moment heeft HEMA 252 winkels in Nederland, 24 in België en in totaal 10.489 werknemers waarvan zo'n 80% vrouw. Driekwart van de HEMA-medewerkers heeft een deeltijd arbeidscontract. Zo'n 60% van de medewerkers is jonger dan 35 jaar en ongeveer 10% is ouder dan 50. Bijna 80% van de medewerkers heeft een L(B)O-achtergrond, terwijl 3% een HBO of WO opleidingsniveau heeft. In 2000 zijn er 204 medewerkers in vaste dienst bijgekomen, terwijl er 1420 de organisatie verlieten. Het verzuimpercentage lag in 2000 op 6,96% (exclusief zwangerschap).

Belangrijke cultuurkenmerk van HEMA is het belang dat wordt gehecht aan het uitspreken van waardering wanneer iemand goed werk heeft geleverd. Verder zijn er duidelijke voorschriften, procedures en kwaliteitsnormen die de medewerkers veiligheid en zekerheid verschaffen. Ten slotte zijn medewerkers van HEMA minder gericht op vernieuwing en het nemen van risico's dan de medewerkers van IKEA.

Bij HEMA is gesproken met het hoofd Human Resources, met de HEMA-filiaalmanager uit het winkelcentrum De Amsterdamse Poort te Amsterdam Zuidoost en met de voorzitter van de OR van de HEMA-winkels.

5.3 Inhoud van het personeelsbeleid

Op hoofdlijnen kent het personeelsbeleid van de grootwinkelbedrijven een groot aantal gemeenschappelijke thema's, waarbinnen ieder grootwinkelbedrijf natuurlijk specifieke accenten legt. Voorbeelden van gemeenschappelijke thema's zijn: kwaliteit van de leidinggevend, organisatiecultuur, opleidingsmogelijkheden en flexibele inzetbaarheid van medewerkers. Op deze gezamenlijke thema's wordt hieronder nader ingegaan. Andere belangrijke thema's van personeelsbeleid zoals werving & selectie van nieuwe medewerkers en het behouden (binden en boeien) van de huidige medewerkers worden respectievelijk in paragraaf 5.3.2 en 5.3.3 beschreven.

5.3.1 *Hoofdpunten van het personeelsbeleid*

Het eerste gemeenschappelijke van het personeelsbeleid van de grootwinkelbedrijven is dat alle geïnterviewde organisaties een visie hanteren als grondslag voor het (personeels)beleid. Zo is de doelstelling van HEMA: “HEMA als kerngezond bedrijf waar je met plezier werkt”. Dit is voor 2001/2002 uitgewerkt in drie HRM-hoofdthema’s: ‘succesvol werken en samenwerken’, ‘HEMA op de arbeidsmarkt’ en ‘het verbeteren/vervangen van de HR-informatiesystemen’.

Deze drie thema’s draaien in essentie om de individuele capaciteiten, het onderlinge verband daartussen en hun bijdrage aan bovengenoemde doelstelling van HEMA. Dit wordt onder andere gespecificeerd in de kwaliteit van de medewerkers en het management, hun leervermogen en inzetbaarheid alsmede de faciliteiten die HEMA daarvoor biedt. Verder is het imago en de aantrekkelijkheid van HEMA als werkgever van belang, net als het vervangen van de HR-informatiesystemen (SAP HR) om onder andere betere stuurinformatie te kunnen leveren aan onderdelen of afdelingen.

IKEA hanteert een ‘zakelijk concept’ en een ‘personeel concept’ om haar ‘droom’ (“Een beter bestaan voor zoveel mogelijk mensen”) te verwezenlijken. Het zakelijke concept luidt: “We zullen een zo breed mogelijk assortiment aanbieden met functionele woonartikelen van een goede vormgeving en kwaliteit, tegen zulke lage prijzen, dat zoveel mogelijk mensen in staat zijn deze artikelen te kopen”. Het personeel concept is nodig om het zakelijk concept succesvol te maken: “Eenvoudige, eerlijke mensen de mogelijkheden bieden om zich te ontwikkelen – zowel als individu als in hun werk – zodat wij gezamenlijk en met veel inzet ons bestaan en dat van de klanten kunnen verbeteren”.

Prioriteiten die IKEA stelt met betrekking tot personeelsbeleid voor de komende jaren zijn onder andere IKEA meer als werkgever profileren, werven van nieuwe medewerkers en het vasthouden van zittend personeel (met name het middenkader), afstemming tussen werk en privé leven, kwaliteit van het leiderschap, ontwikkeling en loopbaanbegeleiding en Ten slotte ‘diversity’. Dit laatste betekent streven naar een personeelsbestand dat een afspiegeling is van de maatschappij.

De visie van WEHKAMP luidt: ‘Medewerkerstevredenheid is de basis voor klanttevredenheid en ontstaat in een plezierige werkomgeving waarbij erkenning, vertrouwen en regelvrijheid leiden

tot zelfontplooiing'. De kernthema's zijn: individualisering, flexibilisering, diversiteit en klantgerichtheid.

WEHKAMP legt de nadruk op de vrijheid en de verantwoordelijkheid van de medewerkers. De medewerkers krijgen veel ruimte om zichzelf te ontplooien en te ontwikkelen, maar worden ook aangesproken op hun verantwoordelijkheden. Er wordt gestuurd op de output.

Een tweede kenmerk van het personeelsbeleid van de grootwinkelbedrijven is dat men groot belang hecht aan de cultuur, de normen en waarden binnen de organisatie. Zo heeft HEMA haar 'cultuursleutels' en heeft WEHKAMP een interne gedragscode. IKEA heeft van oudsher veel aandacht besteed aan de organisatiecultuur gebaseerd op een aantal normen die binnen de organisatie gelden. Deze cultuuraspecten worden later in paragraaf 5.3.3 (het binden en boeien van medewerkers) uitgebreid beschreven.

Het derde punt dat kenmerkend is voor het personeelsbeleid zoals gevoerd in de grootwinkelbedrijven is de speelruimte voor de leidinggevenden. De grote lijnen, de kaders waartussen de leidinggevenden moeten opereren, worden opgesteld door de directie en/of de afdeling Human Resources, maar daarbinnen kan de leidinggevende zelf veel accenten leggen. Zolang de doelstellingen maar gehaald worden, heeft de leidinggevende een grote inbreng in het personeelsbeleid.

Het vierde gemeenschappelijke aspect van het personeelsbeleid van de grootwinkelbedrijven is de zorg die besteed wordt aan de kwaliteit van de leidinggevenden. Alle geïnterviewde grootwinkelbedrijven hebben een apart opleidingsprogramma voor hun leidinggevenden. WEHKAMP heeft zelfs een 'Home shopping academy', een totaal opleidingsprogramma met daarbinnen een HBO-plus opleiding voor jonge, talentvolle HBO-ers en daarnaast per twee jaar een Business Strategy Course voor de 'high potentials' binnen WEHKAMP.

Het opleidingsaanbod binnen IKEA is (net als bij de andere grootwinkelbedrijven) gericht op het aanleren en vergroten van organisatiespecifieke kennis, zelfkennis en vaardigheden om verantwoordelijkheid te kunnen dragen over een (deel van een) afdeling en het verwerven van specialistische kennis. Daarnaast zijn veel verschillende functies (zowel verticaal als horizontaal) binnen een vestiging van IKEA. Er zijn weinig hiërarchische lagen, maar

medewerkers kunnen snel veel verantwoordelijkheid krijgen binnen één van de vele en verschillende afdelingen. IKEA gaat ervan uit dat elke medewerker zich wil ontwikkelen en daartoe ook een eigen verantwoordelijkheid heeft. IKEA heeft verschillende opleidingstrajecten voor medewerkers die gebaseerd zijn op de opleidingsplannen per functie, loopbaanbegeleidingafspraken en opleidingen die zijn aangevraagd in het kader van de studiekostenregeling.

WEHKAMP heeft een groot opleidingsbudget voor externe opleidingen, maar daarnaast verzorgt het (net als de andere geïnterviewde grootwinkelbedrijven) veel opleidingen zelf, binnen de eigen organisatie. Daarnaast heeft WEHKAMP een eigen reïntegratie- en mobiliteitsbureau dat een bemiddelende en/of stimulerende rol heeft.

Het vijfde aspect van personeelsbeleid waar alle geïnterviewde grootwinkelbedrijven actief mee bezig zijn is het ziekteverzuim. Het verzuimpercentage is hoog en stijgt nog steeds. De grootwinkelbedrijven intensiveren (al dan niet met externe ondersteuning) de analyse van de verzuimgegevens, breiden de verzuimregistratie uit en scherpen het verzuimprotocol aan. Ook komt het in vrijwel elk (werk)overleg aan de orde en worden er trainingen verzuimbegeleiding voor leidinggevendenden georganiseerd.

De grootwinkelbedrijven investeren veel in hun medewerkers, hun 'belangrijkste kapitaal'. Maar naast arbeid verwachten de grootwinkelbedrijven nog iets anders terug van de medewerkers; een bepaalde 'instelling' of mentaliteit. Denk hierbij aan verantwoordelijkheid nemen, pro-actief zijn, klantvriendelijkheid, flexibel inzetbaar zijn en beoordeling op ieders output. Deze instelling van de medewerkers worden duidelijk verwoord in de cultuursleutels van de HEMA, de gedragscode van WEHKAMP en de 'droom', het zakelijk concept en personeel concept van IKEA. Hierop wordt in paragraaf 5.3.3 nader ingegaan.

Het laatste gemeenschappelijke aspect van het personeelsbeleid in het grootwinkelbedrijf dat we hier behandelen geeft duidelijk weer welk belang zij aan hun medewerkers hechten: een regelmatig terugkerend belevingsonderzoek.

Een voorbeeld hiervan is het belevingsonderzoek van IKEA. Eens in de drie jaar wordt binnen IKEA een belevingsonderzoek uitgevoerd: internationaal, dus in alle vestigingen in alle landen. Dit onderzoek

betreft alle belangrijke onderwerpen van het personeelsbeleid. Terugkoppeling geschiedt per land, per vestiging en per afdeling. De uitkomsten worden besproken met managers op de diverse niveaus en moeten leiden tot actieplannen. Vertegenwoordigers van vestigingen opereren in een landelijke projectgroep, zodat er samenhang in het beleid blijft bestaan.

5.3.2 *Werving en selectie*

Het grootwinkelbedrijf heeft over het algemeen moeite met het werven van nieuwe medewerkers. De wervingsinspanningen zijn de laatste jaren noodgedwongen geïntensiveerd. Jonge, hoogopgeleide mensen (HBO+) zijn over het algemeen moeilijk te werven voor de grootwinkelbedrijven. WEHKAMP, gevestigd in Zwolle, heeft daarnaast moeite om mensen van topniveau binnen te halen; er is zware concurrentie met bedrijven gevestigd in de Randstad. Medewerkers met een lager opleidingsniveau zijn voor het grootwinkelbedrijf iets makkelijker te werven. Voor HEMA vormt de Randstad hierop een uitzondering, daar is ook de groep van lager opgeleide medewerkers erg moeilijk te werven. De grootste problemen heeft HEMA met een specifieke groep medewerkers: de koopavond- en zaterdaghulpen. Deze groep is niet alleen moeilijk binnen te halen, maar ook moeilijk binnen te houden.

WEHKAMP daarentegen heeft een structureel tekort aan laag opgeleid personeel en dan met name uitvoerenden in de distributiecentra. Er is zelfs een groep Engelsen aangetrokken.

Alle geïnterviewde grootwinkelbedrijven werken hard aan hun imago op de arbeidsmarkt. De namen van de grootwinkelbedrijven moeten in de top van meest gewilde werkgevers komen te staan. Opvallend is dat de grootwinkelbedrijven niet of nauwelijks samenwerken bij hun wervingsinspanningen. Op andere terreinen zoals veiligheid, criminaliteit en betalingsverkeer wordt er wél nauw samengewerkt; vermoedelijk ervaren de grootwinkelbedrijven een grote onderlinge concurrentie om de beschikbare werknemers op de arbeidsmarkt.

Profilering

Het imago van de organisatie op de arbeidsmarkt is voor ieder grootwinkelbedrijf een speerpunt in het werving en selectie beleid. Het zijn niet de arbeidsvoorwaarden waarmee de grootwinkelbedrijven in eerste instantie naar buiten treden om nieuwe medewerkers te werven. De belangrijkste zaken die wél meteen genoemd worden zijn: het contact met de klanten, de sfeer en cultuur

binnen het bedrijf, de autonomie in het werk en *last but not least* de opleidings- en carrièremogelijkheden binnen de organisatie.

Hieruit kan echter niet worden opgemaakt dat de arbeidsvoorwaarden mager of zelfs slecht zijn. Integendeel: de Grootwinkelbedrijven hanteren uitgebreide pakketten van arbeidsvoorwaarden.

HEMA heeft op dit moment nog geen organisatiebreed beleid over de wijze waarop men zich specifiek wil profileren op de arbeidsmarkt. Er liggen echter in alle filialen folders met ‘10 goede redenen om bij HEMA te werken’. Landelijk gezien heeft HEMA geen probleem met het werven van nieuwe medewerkers. In de Randstad ligt dit anders, daar is het moeilijker om mensen te werven. De filiaalmanagers uit deze regio merken duidelijk dat veel potentiële medewerkers door de langere openingstijden, de koopavonden en de zaterdagen het werken in een winkel minder aantrekkelijk vinden dan een kantoorfunctie met vaste werktijden en een vrij weekend.

De tien redenen die HEMA gebruikt om mensen aan te trekken zijn in te delen in twee categorieën. De eerste categorie heeft betrekking op de cultuur en de sfeer. De tweede categorie draait om zaken als verantwoordelijkheid, afwisselend werk en de vele carrière- en opleidingsmogelijkheden. Goede arbeidsvoorwaarden worden slechts één maal genoemd; ze worden duidelijk niet aangewend als belangrijkste reden om bij HEMA te werken.

In 2002 gaat HEMA haar imago en aantrekkelijkheid als werkgever verbeteren. Zaken die hiervoor worden ingezet, zijn: het complete pakket arbeidsvoorwaarden, de kwaliteit van de arbeid, de opleidings- en loopbaanmogelijkheden, maar ook de cultuur en de stijl van leidinggeven (coachend). En een ander punt waarmee HEMA zich wil ‘profilieren’ is een goede relatie en samenwerking met de potentiële leveranciers van nieuwe medewerkers (bijvoorbeeld scholen).

De visie van HEMA ten aanzien van werving luidt: “HEMA streeft ernaar om een aantrekkelijke werkgever te zijn met een structureel interessant aanbod. Zodanig dat talentvolle mensen graag bij HEMA komen werken om er met plezier een bijdrage te leveren aan het succes van HEMA. Waarbij ze zich willen verbinden aan het bedrijf voor de tijd dat het past bij hun persoonlijke ontwikkelingsdoelen. Daarbij dient HEMA zich te richten op de diverse doelgroepen waaruit gerekruteerd kan worden; ook zal HEMA zich inspannen om zich te profileren als werkgever waar het personeelsbestand de maatschappelijke multi-etnische diversiteit weerspiegelt”.

Terwijl HEMA net begonnen is aan haar imago op de arbeidsmarkt te werken, is IKEA hier al wat langer mee bezig. Om te beginnen zoekt

IKEA een bepaald ‘type’ mensen. Mensen die zich continu willen ontwikkelen en daar ook eigen verantwoordelijkheid voor nemen, mensen die goed ‘gedijen’ bij veel vrijheid en ruimte voor initiatief. Mensen die heel gestructureerd en binnen kaders strikt volgens procedures willen werken, passen absoluut niet bij IKEA. Dit is ook een belangrijke reden waarom IKEA veelal interne doorstroom prefereert boven externe werving. Men vindt het belangrijk dat de sollicitant in de cultuur past; in verhouding hiertoe zijn diploma’s en ervaring van minder groot belang. Passen nieuwe medewerkers niet in deze cultuur, dan zijn ze vaak binnen een jaar alweer vertrokken. Een voorbeeld is de ‘Predictive Index-test’ voor de leidinggevenden die bij IKEA solliciteren. Deze test is gericht op persoonlijkheid en gedrag en wordt ook gebruikt om te beoordelen of iemand bij IKEA past.

Verder legt IKEA de nadruk op het aansluiten bij de persoonlijke behoeften van medewerkers. Er zijn uitgebreide deeltijd mogelijkheden (leidinggevenden uitgezonderd) en verlofregelingen. Ten slotte is het de bedoeling dat de potentiële medewerkers goed worden voorgelicht over werken bij IKEA, zodat er geen misverstanden of teleurstellingen ontstaan.

Bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers bij WEHKAMP is met name belangrijk de ervaring van de medewerker en of de persoon past in de organisatiecultuur. De belangrijkste cultuurkenmerken van WEHKAMP zijn: gericht op prestaties, klantgerichtheid en betrokkenheid.

Wervingskanalen

Vrijwel alle grootwinkelbedrijven streven naar een bepaald percentage interne doorstroom binnen de organisatie. Met name de leidinggevende functies worden zoveel mogelijk ingevuld met medewerkers die al in de organisatie werken. HEMA heeft het in dit verband over ‘eigen kweek’.

Ten aanzien van externe werving zijn de grootwinkelbedrijven erg actief op scholen en banenmarkten. Andere veel gebruikte wervingsmiddelen zijn de folders die in de winkels liggen en het internet. Voor de hogere functies die niet intern kunnen worden ingevuld, wordt óf door de P&O-afdeling óf door externe bureaus geworven. Ook worden de eigen medewerkers ingezet als ‘wervingsinstrument’. Mond tot mond reclame van de eigen medewerkers blijkt vaak erg effectief.

IKEA hanteert voor ieder functieniveau een bepaalde verhouding tussen interne en externe werving. Hoe hoger het niveau, hoe hoger

het percentage dat intern geworven wordt. Zo worden ‘gewone’ medewerkers 100% extern geworven, medewerkers met doorstroompotentieel 90% intern, sales managers 80% intern en de vestigingsmanagers (storemanagers) worden uit een internationale pool gerekruteerd: 100% intern.

Doelgroepen

Zoals eerder vermeld willen de grootwinkelbedrijven veel ‘eigen kweek’ op de hogere functies. Een specifieke groep waar men zich dus op richt is de groep hoog opgeleide, jonge mensen. Deze groep is nog ‘kneedbaar’ en tijdens de doorgroei binnen de organisatie wordt deze groep dan ook sterk gevormd. Vrijwel alle grootwinkelbedrijven hebben een speciaal programma voor deze groep medewerkers.

Zo heeft WEHKAMP een ‘Home shopping academy’: met daarin een HBO-plus opleiding voor jonge, talentvolle HBO-ers en daarnaast per twee jaar een Business Strategy Course aan de universiteit van Groningen voor de ‘high potentials’ binnen WEHKAMP.

Verder richten de grootwinkelbedrijven zich op de koopavond- en zaterdaghulpen, maar ook op het middenkader. IKEA bijvoorbeeld neemt deze laatste groep continu aan, ook ‘boven budget’ zodat er altijd een goede doorstroom mogelijk is op het gewenste moment en in verband met de expansie-doelstellingen.

WEHKAMP richt zich op de sales en telemarketingmedewerkers. Deze groep medewerkers is moeilijk te werven, terwijl de eisen van de klant ten aanzien van de serviceverlening van deze medewerkers steeds hoger worden.

Ten slotte hebben de meeste grootwinkelbedrijven als doelstelling dat hun personeelsbestand een afspiegeling vormt van de maatschappij. Dit betekent dat de grootwinkelbedrijven meer allochtonen in hun winkels aan het werk willen hebben. IKEA heeft internationaal al jaren een actief diversiteitsbeleid. In Nederland wil IKEA binnen een paar jaar van 2 naar 25 procent allochtonen op leidinggevende posities. Onlangs is een convenant met het Ministerie van SZW afgesloten waarin wordt afgesproken dat IKEA bepaalde activiteiten gaat ontplooiën ten einde een representatief aandeel allochtonen bij IKEA werkzaam te laten zijn. Ook WEHKAMP heeft een dergelijk convenant gesloten met het Ministerie van SZW.

5.3.3 Boeien en binden

Uit de interviews met de grootwinkelbedrijven komt naar voren dat deze bedrijven hun medewerkers proberen te binden en te boeien door de nadruk te leggen op de goede opleidings- en loopbaan-

mogelijkheden, (coachend) leiderschap, de positieve organisatiecultuur, het nastreven van zowel de organisatie- als de persoonlijke doelen en een goede afstemming tussen werk en privé leven. Opvallend is dat geen van de geïnterviewde grootwinkelbedrijven de nadruk legt op zaken als beloning en het arbeidsvoorwaardenpakket.

Individu

Het sleutelwoord is *'individualisering'*. Men probeert zoveel mogelijk aan te sluiten bij de individuele wensen en behoeften van de medewerkers. Een voorbeeld hiervan is één van de drie hoofdprojecten die IKEA heeft opgestart in het kader van het behouden en ontwikkelen van medewerkers. Dit project heet: ***'Maak je eigen baan'*** en houdt in dat IKEA zoveel mogelijk medewerkers in staat wil stellen om hun baan in te richten overeenkomstig de persoonlijke behoeften (die weer gerelateerd kunnen zijn aan de levensfase). Dit resulteert bijvoorbeeld in flexibele arbeidstijden. Er zijn wel kaders voor de arbeidstijden, maar deze zijn niet 'dichtgetimmerd'. Per afdeling wordt bezien welke roostering mogelijk is. Daarnaast vinden er functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken en voortgangsgesprekken plaats, met daaraan gekoppeld Persoonlijke Ontwikkelingsplannen. Deze worden benut om medewerkers aan te laten geven wat zij willen bereiken en om af te spreken hoe dat gerealiseerd moet worden. De IKEA-cultuur van eigen verantwoordelijkheid voor je ontwikkeling komt ook hier weer nadrukkelijk om de hoek kijken. Van leidinggevenden wordt verwacht dat ze een initiërende rol spelen.

Een voorbeeld van één van de HEMA instrumenten om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de wensen en behoeften van de individuele medewerker, is het HEMA-arbeidscontract: 1826 uur per jaar. Dit betekent een 35-urige werkweek. Iedere medewerker kan zelf twee dagen per week aangeven waarop hij of zij niet beschikbaar is voor HEMA. De praktijk wijst uit dat dit systeem alleen goed functioneert indien de personele bezetting voldoende is. Ingeval van een personeelstekort, werkt vrijwel iedere medewerker meer dan 35 uur per week. De meeste medewerkers sparen dit op en nemen extra vakantie in de schoolvakantieperiodes. Daardoor ontstaan in deze periodes een nog groter probleem met vrijwel alleen onervaren vakantiehulpverleners in de winkel.

Leidinggevenden

De leidinggevenden in de grootwinkelbedrijven spelen een belangrijke rol in het binden en boeien van medewerkers. Over het

algemeen hebben de grootwinkelbedrijven kaders en doelstellingen voor het personeelsbeleid ontwikkeld. De leidinggevenden hebben veel vrijheid en ruimte om deze kaders in te vullen. Ze kunnen daarbij gebruik maken van ondersteuning die door de P&O-afdeling wordt geboden.

Zo hebben bij IKEA de leidinggevenden geen uitgeschreven leidraad, maar beschikken ze over een aantal instrumenten. Hierbij valt te denken aan het werkoverleg, de beoordelings- en voortgangsgesprekken, opleidingsmogelijkheden, coaching en de bonus indien de omzetdoelstelling is gehaald. Er is geen concrete vertaling van (de hoofdpunten) van het beleid naar de rol van de leidinggevende. De leidinggevenden kennen de kaders en de filosofie erachter: “ontwikkel je medewerkers, want als je je medewerkers ontwikkelt dan ontwikkel je ook je bedrijf”.

De leidinggevenden drukken dus hun eigen stempel op het personeelsbeleid. Het zijn Ten slotte de leidinggevenden die elke dag met hun medewerkers te maken hebben. Zij voeren de functioneringsgesprekken, zij maken samen met de medewerkers de persoonlijke ontwikkelingsplannen en zij zijn verantwoordelijk voor de coaching en opleiding van de medewerkers.

Daarmee is de kwaliteit van de leidinggevenden dus van groot belang voor de grootwinkelbedrijven. Dit is de reden dat ze veel investeren in aparte opleidingsprogramma's.

Eén van de kernpunten van het personeelsbeleid van WEHKAMP is ervoor te zorgen dat het personeel *zich bewust wordt van zijn of haar sterke en minder sterke kanten en daarmee leert om te gaan*. Met als doel dat de medewerkers beter functioneren binnen of buiten de organisatie. Het uiteindelijke doel is een verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening en een verbetering van het persoonlijk functioneren. Zo'n drie jaar geleden is men begonnen met dit leer- en ontwikkelproces dat gebaseerd is op het boek van Stephen R. Covey: *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Men is begonnen met de leidinggevenden, zij vormen de basis van het gedachtegoed van Covey. In meerdaagse sessies zijn de leidinggevenden stapsgewijs door het boek begeleid. Daarna zijn op initiatief van de leidinggevenden sessies met hun afdelingen georganiseerd om in gezamenlijkheid te bezien op welke wijze afdelingen en de daar werkzame medewerkers een bijdrage leverden aan het totale bedrijfsresultaat. Het is een geleidelijk proces dat steeds beter verloopt. Het is vertaald in basale zaken, zoals het afschaffen van het tijdsbewakingssysteem en opstellen van gedragscodes voor het

omgaan met mensen in de organisatie. (De gedragscodes worden verderop nader toegelicht). De verantwoordelijkheid ligt bij de individuele medewerker en bij het team. De leidinggevende heeft een ‘coachende’ en coördinerende rol. In 2003 wordt een nieuw beloningssysteem ingesteld, waarin differentiaties mogelijk zijn naar verschillen in output van medewerkers. De individuele medewerkers worden aangesproken op hun verantwoordelijkheden en ambities. De verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie gelegd.

Er is een groot draagvlak voor dit proces en veel mensen zien al positieve effecten. Zo is de omgang met elkaar veel opener geworden en is men gewend geraakt om na te denken over de eigen mogelijkheden en minder op de leiding te leunen. Kanttekening van met name de leidinggevendenden is dat het ‘Papendal-proces’ – genoemd naar de locatie waar de meeste bijeenkomsten plaats vonden - structureel moet worden doorgezet. Dus alle afdelingen moeten meedoen en de leidinggevendenden moeten erop worden aangesproken en beoordeeld.

Gedrag, normen en waarden

Het grootwinkelbedrijf hecht veel waarde aan het gedrag, de normen en waarden die in de organisatie ‘gelden’. Men probeert een bepaalde cultuur of een bepaalde ‘instelling’ bij de medewerkers te stimuleren. Hierbij staan begrippen centraal als: verantwoordelijkheid nemen, zelfontplooiing, pro-actief, enthousiasme, flexibiliteit en klantgerichtheid.

De omgang tussen leidinggevendenden en medewerkers van WEHKAMP en de medewerkers onderling is gebaseerd op zeven uitgangspunten van de interne gedragscode:

1. Wederzijds respect en integer handelen vormen de basisprincipes in onze relaties;
2. Wij gaan uit van een positieve grondhouding bij iedere medewerker;
3. Een optimaal resultaat is alleen te verkrijgen door een zinvolle bijdrage van elk individu en een gezamenlijke bijdrage van allen;
4. Wij houden rekening met het persoonlijk kunnen en de draagkracht van ieder individu;
5. De persoonlijke groei van elk individu vormt de beste garantie voor de continue groei van WEHKAMP;

6. Persoonlijk initiatief en creativiteit zorgen voor competitieve kracht in de markt;
7. Constructieve uitdagingen zijn nodig voor de ontwikkeling van medewerkers en voor het verkrijgen van plezier in het werk. Door het hanteren van de statements tonen wij respect voor elkaar en creëren wij ruimte voor zelfontplooiing die zal leiden tot resultaten waar wij allen trots op kunnen zijn.

De essentie van deze zeven uitgangspunten is samen te vatten aan de hand van de volgende vier steekwoorden: respect, initiatief, rekening houden met elkaar, samenwerken.

De belangrijkste normen die binnen IKEA gelden en die bepalend zijn voor het beleid van IKEA, zijn: eerlijkheid, eenvoud en no-nonsense. Dit wordt ook zeer regelmatig aan de medewerkers gecommuniceerd. Folders, personeelskrantjes en zelfs een introductieboekje worden hiervoor gebruikt. Steeds worden de verwachtingen van IKEA en datgene wat IKEA daar tegenover stelt naast elkaar gezet. IKEA verwacht van haar medewerkers dat ze klantgericht zijn, de verantwoordelijkheid nemen voor hun beroepstrainingen en persoonlijke ontwikkeling, de wil hebben om constant te leren en zichzelf te verbeteren. IKEA zet daartegenover ontwikkelings- en carrièremogelijkheden, loopbaanbegeleiding, goede arbeidsvoorwaarden, de keuze uit verschillende functies en veel vrijheid en ruimte voor initiatief. Een typerend voorbeeld uit het personeelsconcept van IKEA: “We geloven dat iedereen het vermogen heeft om zich te ontwikkelen. IKEA wordt ontwikkeld door medewerkers die zelf tot ontwikkeling willen komen. Als jij groeit, groeit IKEA ook!”.

Een ander instrument waarmee IKEA haar medewerkers een bepaalde richting op stuurt, is het beoordelingsgesprek. Iedere IKEA medewerker wordt op zeven criteria beoordeeld. Uit de criteria blijkt de instelling die IKEA van haar medewerkers verwacht:

1. Uitvoering van taken (kwalitatief en kwantitatief);
2. Klantgericht denken en handelen (intern en extern);
3. Zelfstandigheid;
4. Inzetbaarheid in tijd en taken;
5. Samenwerking;
6. Flexibel in denken en handelen;
7. Kennis en ontwikkeling.

De belangrijkste ‘cultuursleutels’ van HEMA zijn: pro-actief, liefde voor het vak, klantgericht en enthousiasme. Hoe wordt dit bereikt?

Door de verwachtingen van HEMA goed te communiceren en mensen er ook op aan te spreken. Hierin is een belangrijke taak weggelegd voor de leidinggevenden. Verder komen deze sleutels terug in ieder functioneringsgesprek. Daarnaast worden de cultuursleutels door HEMA gecommuniceerd door middel van folders en presentaties. De kwaliteit van de leidinggevenden is erg belangrijk voor de HEMA-organisatie. Zij spelen een sleutelrol in het ‘kerngezond’ houden van HEMA (financieel) en haar personeel (letterlijk). Daarom zijn er ook veel trainingen voor de leidinggevenden. Eén aspect komt in alle trainingen terug: coachend leiderschap.

In de praktijk moeten de filiaalmanagers van HEMA echter iedere dag prioriteiten stellen. Er zijn naast de personeelsdoelstellingen ook nog andere doelstellingen waaraan voldaan moet worden, omzettargets bijvoorbeeld. Maar ook zaken van alledag nemen enorm veel tijd in beslag. Bijvoorbeeld als manager zelf in de winkel ‘staat’ vanwege het grote personeelstekort. De invulling en lokale uitvoering van het personeelsbeleid laat daarom soms te wensen over.

Opleidings- en loopbaanmogelijkheden

De grootwinkelbedrijven zien in opleidings- en loopbaanmogelijkheden een belangrijk instrument om medewerkers te behouden. Zolang de medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen en carrière kunnen maken binnen de organisatie, zullen ze tevreden zijn en in de organisatie werkzaam blijven. Een bijkomend voordeel is dat medewerkers die een opleiding hebben gevolgd veelal een hogere toegevoegde waarde bewerkstelligen voor het grootwinkelbedrijf. Dit laatste blijkt uit het feit dat de opleidingen die de medewerkers kunnen volgen beroeps- of organisatiespecifiek moeten zijn.

Een voorbeeld dat bovenstaande illustreert is de visie van HEMA over het opleiden van medewerkers: “HEMA is een ontwikkelingsgerichte en lerende organisatie en streeft in het verlengde daarvan naar een adequaat opleidingsaanbod voor medewerkers, zowel uit oogpunt van vakbekwaamheid in de huidige functie als uit oogpunt van verdere persoonlijke en zakelijke relevante ontwikkeling”. Zoals eerder gemeld spelen leidinggevenden een belangrijke rol in het proces rondom opleiding en ontwikkeling.

HEMA heeft een aparte opleidingsafdeling waar onder andere de Basis Opleiding Verkoop (BOV) is ontwikkeld. Om bijvoorbeeld van verkoper naar eerste verkoper te groeien moet men een aantal modules van de BOV bestuderen (thuisstudie) en daarnaast is ‘learning on the job’ belangrijk. Ambieert men de hogere functie, dan moet een eindtoets worden afgelegd.

Daarnaast is er organisatorisch voor gezorgd dat een medewerker veel stapjes kan zetten. Kom je nieuw en onervaren binnen bij HEMA dan wordt je leerling-verkoper van één van de afdelingen. De volgende stappen zijn: ‘verkoper’ en ‘eerste verkoper’ van een bepaalde afdeling. Net als de ‘gewone’ verkopers kan een eerste verkoper overstappen naar een andere afdeling. Er zijn dus ook horizontale overplaatsingen mogelijk. Ieder filiaal heeft één tot vier verkoopmanagers, afhankelijk van de grootte van de winkel. Zij sturen de afdeling(en) aan waarvoor zij verantwoordelijk zijn. De verkoopmanagers worden op hun beurt aangestuurd door de filiaalmanager. Er zijn dus ook verticale stappen te maken binnen een HEMA-filiaal. HEMA streeft naar zoveel mogelijk ‘eigen kweek’ binnen de organisatie. Dit geldt zowel voor de jonge HBO-ers als voor de andere medewerkers.

Wehkamp biedt interne scholings- en ontwikkelmogelijkheden. Eerder in dit hoofdstuk zijn de contacten met HBO's en een universiteit vermeld.

Net als WEHKAMP stelt ook IKEA de ontwikkeling van de medewerkers centraal in haar visie ten aanzien van het personeelsbeleid. De uitgangspunten van het opleidings- en ontwikkelingsplan zijn:

- IKEA gaat ervan uit dat elke medewerker zich wil ontwikkelen;
- IKEA biedt daarvoor de kansen en mogelijkheden;
- Alleen door kennisvermeerdering kan IKEA veranderingen in de toekomst uitvoeren;
- Werkgever biedt alle medewerkers de mogelijkheid om permanent te leren en zich te ontwikkelen waardoor de denkkraft van de organisatie wordt vergroot en er méér doorstroommogelijkheden ontstaan;
- Het opleidingsaanbod is gericht op het aanleren én vergroten van IKEA kennis, zelfkennis en vaardigheden om verantwoordelijkheden te kunnen dragen over (een deel van een) afdeling en het verwerven van specialistische kennis;
- Werkgever zal extra opleidingsinspanningen verrichten voor die medewerkers die onvoldoende zijn opgeleid en/of geschoold.

IKEA heeft verschillende opleidingstrajecten voor medewerkers die gebaseerd zijn op de opleidingsplannen per functie, loopbaan-begeleidingafspraken en opleidingen die zijn aangevraagd in het kader van de studiekostenregeling. Ook is er de mogelijkheid om een erkende MBO of HBO opleiding te volgen. Daarnaast bestaan er veel verschillende functies (zowel verticaal als horizontaal) binnen een

vestiging van IKEA. Er zijn niet veel hiërarchische lagen, maar medewerkers kunnen wel snel veel verantwoordelijkheid krijgen in één van de diverse afdelingen.

Arbeidsvoorwaarden

De grootwinkelbedrijven hanteren uitgebreide arbeidsvoorwaardenpakketten die geheel marktconform zijn. Alle grootwinkelbedrijven zijn van mening dat de kracht van hun arbeidsvoorwaarden vooral zit in het totaalpakket.

HEMA en IKEA kennen een ondernemings-CAO, WEHKAMP is deelnemer binnen de branche-CAO (CAO PostorderSpecifieke Bedrijven) en kent daarbovenop een aantal eigen arbeidsvoorwaarden. Alle geïnterviewde grootwinkelbedrijven kennen de gebruikelijke arbeidsvoorwaarden, zoals vakantiegeld, reiskosten- en studiekostenvergoedingen en toeslagen voor overwerk, ploegendienst en dergelijke. Maar ook kennen de grootwinkelbedrijven zaken als: uitgebreide deeltijd mogelijkheden, 13^e maand, prestatieafhankelijke bonus, collectieve verzekeringen, uitgebreide vergoedingenregeling (reistijden voor scholing, werkoverleg buiten het rooster, personeelskorting), kinderopvang, spaarloon en uitgebreide ‘arbeid en zorg’ verlofregelingen (ouderschapsverlof, zorgverlof, calamiteitenverlof en palliatiefverlof). Verder kennen de grootwinkelbedrijven een à la carte systeem of wordt het in 2002 ingevoerd.

Ondanks het feit dat het grootwinkelbedrijf niet de nadruk legt op de beloning ter behoud van personeel, kennen alle geïnterviewde grootwinkelbedrijven een prestatie-gerelateerde beloning. Ook hier is de individualisering een achterliggende reden. Wanneer een individuele medewerker er voor kiest om harder te werken dan van hem of haar verwacht wordt, verdient hij/zij ook een extra beloning. Voorkomen moet worden dat deze medewerker gedemotiveerd raakt.

Uit de visie van HEMA over de arbeidsvoorwaarden blijkt dat het grootwinkelbedrijf niet de nadruk legt op de arbeidsvoorwaarden om medewerkers te werven en te behouden. Men wil zo goed mogelijk aansluiten op de wensen en behoeften van de individuele medewerker. De visie van HEMA luidt: “HEMA wil graag in arbeidsvoorwaardelijk opzicht een aantrekkelijke werkgever zijn uiteraard binnen de grenzen van het financieel haalbare. In dat verband wordt gestreefd naar een modern, concurrerend pakket arbeidsvoorwaarden dat marktconform is en tot stand komt in goed overleg met de werknemersorganisaties. HEMA wil toonaangevend blijven, maar niet te ver voor de muziek uitlopen”.

Samengevat zijn de hoofdpunten uit de arbeidsvoorwaarden van de Grootwinkelbedrijven:

- À la carte systeem;
- Marktconform salaris;
- Prestatiegerelateerde bonus;
- Flexibele arbeidstijden (zo flexibel mogelijk);
- Arbeid en zorg (veel verlofregelingen);
- Personeelskortingen.

5.4 Hoe is het beleid tot stand gekomen?

Welke partijen hebben invloed uitgeoefend op het tot stand komen van het personeelsbeleid in de grootwinkelbedrijven? We onderscheiden externe partijen (bijvoorbeeld vakbonden en werkgeversorganisaties) en interne partijen (ondermeer directie en afdeling P&O).

5.4.1 Rol van externe partijen

In de sector grootwinkelbedrijven wordt niet of nauwelijks gekeken naar het personeelsbeleid in andere sectoren. De grootwinkelbedrijven vergelijken zelfs nauwelijks elkaars personeelsbeleid. Een uitzondering vormt het salaris. De meeste grootwinkelbedrijven voeren regelmatig benchmarks uit om hun salarissen marktconform te houden.

Er wordt in het ‘Platform Detailhandel’ op een aantal terreinen samengewerkt tussen de grootwinkelbedrijven, bijvoorbeeld: veiligheid, criminaliteit, Europese belangenbehartiging en betalingsverkeer. Eurocommerce, een samenwerkingsverband van retail-organisaties in Europa, houdt zich bezig met ontwikkelingen op het terrein van personeelsbeleid. WEHKAMP zit samen met de Raad Nederlandse Detailhandel in het ‘Social Affair Committee’.

Eén van de weinige aspecten van het personeelsbeleid waar externe partijen invloed op uitoefenen zijn de arbeidsvoorwaarden. Over het algemeen worden deze vastgesteld door onderhandelingen tussen de grootwinkelbedrijven enerzijds en de OR en vakbonden anderzijds. Vanuit de werkgeverskant speelt de stuurgroep Arbeidszaken van de Raad Nederlandse Detailhandel een ondersteunende, doch geringe rol. De grootwinkelbedrijven ontwikkelen hun personeelsbeleid dus zelf. Het lijkt erop dat ze zo weinig mogelijk externe partijen invloed willen laten uitoefenen. Men houdt, ten aanzien van het personeelsbeleid, ook vrijwel geen rekening met de rest van de sector.

De *vakbonden* voeren als externe partij de CAO-onderhandelingen, maar verder hebben ze geen directe invloed op het personeelsbeleid van de grootwinkelbedrijven. De overheid is de enige externe partij die direct invloed uitoefent op het personeelsbeleid van de grootwinkelbedrijven door middel van haar wet- en regelgeving. Op dit moment zijn de Grootwinkelbedrijven het meest bezig met (het voldoen aan) de volgende wetgeving:

- Flex- en zekerheidswet;
- Openingstijdenwet;
- Wet Premiedifferentiatie en marktwerking bij Arbeidsongeschiktheidsverzekeringen (Pemba);
- Wet op de (Re-)integratie Arbeidsgehandicapten (REA);
- Kaderwet Arbeid en zorg.

5.4.2 *Rol van interne partijen*

De hoofdlijnen van het personeelsbeleid in de grootwinkelbedrijven worden door de directie en de afdeling P&O geformuleerd. Bij IKEA worden de hoofdlijnen bepaald door de buitenlandse moederorganisatie. De Nederlandse directie en P&O-afdeling zorgen ervoor dat deze hoofdlijnen uitgewerkt worden voor de Nederlandse situatie en nemen daarbij uiteraard de wet- en regelgeving in acht zoals hierboven beschreven. Deze uitwerking blijft echter enigszins abstract. Over het algemeen worden de vestigings- of filiaalmanagers niet betrokken bij het ontwikkelen van de hoofdlijnen van het personeelsbeleid. Wel worden hun signalen en op- en aanmerkingen betrokken in het ontwikkelproces. De invulling en uitvoering ervan wordt wél grotendeels overgelaten aan de manager en (indien aanwezig) de human resources manager van de individuele vestigingen of filialen.

Ter illustratie een beschrijving van de interne dynamiek bij het tot stand komen van het personeelsbeleid bij IKEA. De koers die internationaal wordt uitgezet is van invloed op het Nederlandse beleid waarin het Service Office (ondersteunende diensten voor alle vestigingen) een belangrijke rol vervult door een HRM raamwerk (5-jarig beleidsplan) te creëren, waarbinnen alle IKEA-vestigingen weer een eigen HRM-plan moeten uitwerken. De vestigingsmanager en het managementteam (waarvan de HRM manager deel uitmaakt) zijn hiervoor verantwoordelijk. Er is verder vijfwekelijks overleg tussen de HRM Manager, personeelscoördinator en de personeelsmanagers van de vestigingen. Tegelijkertijd neemt het Service Office interessante ontwikkelingen en signalen van onder andere de

filiaalmanagers en de personeelsmanagers mee naar centraal niveau om nieuwe beleidskaders te stimuleren.

Daarnaast houdt IKEA-internationaal eenmaal per drie jaar een belevingsonderzoek om te weten te komen hoe medewerkers denken over ‘het werken bij IKEA’. De uitkomsten worden aangewend voor beleidsontwikkeling. IKEA Nederland betreft eveneens regelmatig informatie en ideeën van het personeel om beleid te ontwikkelen, onder andere via meerdaagse sessies met leidinggevend en via projectgroepen op vestigingen waarin medewerkers participeren.

Naast de directie en de afdeling P&O speelt de (C)OR in de grootwinkelbedrijven een rol bij het tot stand komen van het personeelsbeleid. Tussen de grootwinkelbedrijven verschilt de mate van deze invloed enorm. De ene COR vindt dat de ontwikkeling van het personeelsbeleid een taak van het management is en wil alleen op de hoogte gehouden worden, terwijl de andere COR deel uitmaakt van de beleidscyclus en ook initiatieven neemt in de ontwikkeling van het personeelsbeleid. Dit laatste is het geval bij de HEMA. De COR wordt bij heel veel thema's betrokken; in ieder geval bij alle thema's omtrent het personeelsbeleid. De bedoeling is om draagvlak te creëren voor het gevoerde beleid. De COR, in de vorm van de commissie Sociaal Beleid, genereert regelmatig ideeën voor het HR-actieplan.

5.5 Effectiviteit van het personeelsbeleid

De effectiviteit van het personeelsbeleid is per organisatie wisselend. In het algemeen zijn er goed opgezette kaders, maar soms laat de lokale uitvoering te wensen over. Als verklaring hiervoor geldt “de waan van de dag”.

Uit de interviews blijkt dat veel grootwinkelbedrijven de verzuim- en verloopcijfers als maatstaf hanteren voor de effectiviteit van het personeelsbeleid. Deze cijfers verschillen nogal tussen de verschillende bedrijven. De verzuimpercentages variëren bijvoorbeeld tussen de 5,5 en 9%.

Opvallend is dat door alle geïnterviewde Grootwinkelbedrijven een andere, minder objectieve maatstaf wordt genoemd: cultuur en gedrag. Het nadrukkelijk werken aan de organisatiecultuur en het gedrag van de medewerkers zoals beschreven in paragraaf 5.4, werpt duidelijk zijn vruchten af. Vrijwel alle geïnterviewde personen binnen de organisaties zijn zeer te spreken over de vooruitgang.

Bij WEHKAMP merkt bijvoorbeeld iedereen in de organisatie de gevolgen van het ‘Papendal-proces’ waarmee een opener en een meer pro-actief ingestelde organisatie wordt nagestreefd. Ondanks dat het

nog niet helemaal consequent is doorgevoerd levert het al een aantal positieve effecten op. De houding en het gedrag van de mensen is veranderd; ze hebben geleerd voor hun mening uit te komen en er komen veel meer ideeën uit de groepen. De lijnmanagers, van hoog tot laag, hebben zich opener opgesteld. Er is een wederkerigheid tussen de medewerkers en de leidinggevendenden aan het ontstaan, medewerkers mogen fouten maken en men stelt zich kwetsbaarder op.

5.6 Conclusies

Het personeelsbeleid in het grootwinkelbedrijf is samen te vatten als een beleid dat geïntegreerd is in het organisatiebeleid en beide zijn gebaseerd op een visie. Hieruit blijkt dat het grootwinkelbedrijf een hoge prioriteit toekent aan haar medewerkers.

Binnen het grootwinkelbedrijf zijn normen en waarden, het gedrag van medewerkers, erg belangrijk. Men probeert het gedrag van de medewerkers te beïnvloeden, een bepaalde cultuur te 'kweken'. In deze cultuur zijn zaken als respect, pro-actief, flexibiliteit, verantwoordelijkheid, samenwerken en klantgericht erg belangrijk.

De Personeel en Organisatiefunctie ligt in het grootwinkelbedrijf in eerste instantie in de 'lijn' en vervolgens bij de P&O afdeling, die een beleidsvoorbereidende en -ondersteunende rol speelt en (mede) kaders ontwikkelt waarbinnen de leidinggevendenden zich kunnen bewegen bij de uitvoering.

De arbeidsvoorwaarden van de grootwinkelbedrijven zijn voor een deel collectief en voor een ander deel individueel van aard. Zo is een deel van de beloning 'vast', maar is er ook een deel afhankelijk van de geleverde output van het team en/of het individu. Daarnaast werken de meeste Grootwinkelbedrijven met een à la carte systeem waarmee de medewerkers een deel van de arbeidsvoorwaarden zoveel mogelijk kunnen aanpassen aan de eigen behoeften.

5.6.1 *Werving en selectie*

Over het algemeen heeft het grootwinkelbedrijf moeite om voldoende mensen te werven. Dit geldt voor vrijwel alle niveaus, al verschilt dit per organisatie en per regio. HEMA en IKEA ervaren sterke concurrentie van de kantoorbanen, die hetzelfde betalen, maar waar men geen koopavonden kent en een vrij weekend heeft.

De belangrijkste doelgroepen waarop het grootwinkelbedrijf zich in de werving richt, zijn de jonge, hoogopgeleide (HBO+) mensen en de (potentiële) medewerkers voor het middenkader. De grootwinkelbedrijven met winkelfilialen richten zich daarnaast op de koopavonden en zaterdaghulpen. Deze werven de filialen zelf. De 'thuiswinkel-

grootwinkelbedrijven' richten zich daarnaast op telefonisten. Het grootwinkelbedrijf heeft als doelstelling dat het personeelsbestand een afspiegeling moet zijn van de samenleving. Dit betekent met name dat men een representatief aantal allochtone medewerkers in dienst wil hebben. De meeste grootwinkelbedrijven hebben daartoe ook een convenant afgesloten met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Het grootwinkelbedrijf acht het imago van de eigen organisatie op de arbeidsmarkt erg belangrijk. Daaraan wordt door iedere organisatie veel aandacht besteed. Op sector-niveau houdt de stuurgroep Arbeidszaken van de Raad Nederlandse Detailhandel zich bezig met arbeidsvoorwaardelijke en sociale aangelegenheden. Samenwerking vindt verder plaats op onderwerpen als: veiligheid, criminaliteit en betalingsverkeer.

Het grootwinkelbedrijf profileert zich niet met de arbeidsvoorwaarden op de arbeidsmarkt. Alle grootwinkelbedrijven noemen als eerste de sfeer, de autonomie en de opleidings- en carrièremogelijkheden als redenen om bij de organisatie te komen werken.

Dit is mogelijk te verklaren door het feit dat de meeste medewerkers niet erg hoog zijn opgeleid en het sociale aspect zwaarder zullen laten wegen. Dat veel van deze medewerkers vrouw zijn speelt wellicht ook een rol. Ambitieuze medewerkers en hoger opgeleide medewerkers worden aangetrokken en gebonden door de autonomie en de goede ontwikkelings-, opleidings- en carrièremogelijkheden.

Naast het bindende effect heeft dit ook te maken met het streven van de grootwinkelbedrijven naar veel 'eigen kweek' op de leidinggevende en hogere functies. Deze mensen passen in de cultuur van de organisatie, zijn opgeleid en 'gekneed' door de organisatie en zijn sterk betrokken bij de organisatie.

5.6.2 *Boeien en binden*

Het belangrijkste aspect waarmee het grootwinkelbedrijf haar medewerkers denkt te kunnen behouden, is de cultuur van de organisatie. De grootwinkelbedrijven hanteren veel instrumenten om deze cultuur te versterken of op te bouwen. Denk hierbij aan de werving en selectieprocedure, de introductiefase, de stijl van leidinggeven (coaching, functionerings- en POP-gesprekken), de aangeboden opleidingen, gedragscode, beoordelingscriteria en Ten slotte de communicatie (personeelskrantje e.d.).

Opvallend is dat de grootwinkelbedrijven allemaal ongeveer dezelfde cultuuraspecten, gedrag, normen en waarden belangrijk vinden. Pro-

actief, klantvriendelijkheid, respect, samenwerken, verantwoordelijkheid nemen en flexibiliteit zijn hiervan voorbeelden.

De uitgebreide opleidings- en carrièremogelijkheden liggen in het verlengde. Medewerkers met een instelling waarin bovenstaande aspecten terugkomen, willen zich graag ontwikkelen. Een en ander draagt uiteindelijk allemaal bij aan de resultaten van het grootwinkelbedrijf.

Andere, minder opvallende, instrumenten die het grootwinkelbedrijf inzet om haar medewerkers te behouden zijn meer ‘trendmatige’ instrumenten die ook elders aanwezig of in opkomst zijn. Het belangrijkste voorbeeld is de individualisering van de arbeidsvoorwaarden. Men wil de medewerkers in staat stellen hun baan zoveel mogelijk zélf in te richten overeenkomstig hun wensen en behoeften. Deze zijn gerelateerd aan de levensfase, thuissituatie enzovoorts. Concrete voorbeelden zijn de uitgebreide deeltijd mogelijkheden, de prestatiegerelateerde (additionele) beloning en het à la carte systeem.

Een instrument dat nauw verbonden is met het vorige instrument is de hoogte en kwaliteit van de arbeidsvoorwaarden. Het grootwinkelbedrijf zorgt ervoor dat het salaris marktconform is. Daarnaast bieden ze een breed pakket van secundaire arbeidsvoorwaarden.

5.6.3 *Totstandkoming van het personeelsbeleid*

De enige externe institutie die invloed van enig belang uitoefent op het personeelsbeleid in het grootwinkelbedrijf, is de wet- en regelgeving van de overheid. De vakbonden spelen een beperkte rol; zij hebben alleen invloed als onderhandelaar van de arbeidsvoorwaarden. De werkgeversorganisaties hebben via diverse overlegstructuren een coördinerende rol in de arbeidsvoorwaardenonderhandelingen op sectorniveau. Op andere aspecten van het personeelsbeleid hebben de werkgevers-organisaties in het grootwinkelbedrijf geen directe invloed.

De grootwinkelbedrijven ontwikkelen en regelen hun personeelsbeleid bij voorkeur zelf. Over het algemeen worden de hoofdlijnen, de kaders en de daaronder gelegen visie door de directie en de afdeling P&O (van het moederbedrijf) opgesteld. Deze hoofdlijnen worden bij de HEMA en IKEA door de filiaalmanager of de directie en (indien aanwezig) de afdeling P&O van het filiaal of de vestiging uitgewerkt en door de leidinggevenden van het filiaal of de vestiging uitgevoerd. Hierbij heeft de leidinggevende een behoorlijke vrijheid om het personeelsbeleid in te vullen en uit te voeren.

5.6.4 *Effectiviteit van het personeelsbeleid*

Opvallend is dat het Grootwinkelbedrijf vooral kijkt naar minder objectief meetbare gegevens: cultuur, gedrag, normen en waarden. Het grootwinkelbedrijf is over het algemeen van mening dat het sturen op de cultuuraspecten een positief effect sorteert. De medewerkers worden steeds pro-actiever, flexibeler en willen zich meer ontwikkelen.

De verzuimpercentages van de geïnterviewde grootwinkelbedrijven variëren van 5,5% tot zo'n 9%. De vraag is of dit goede (nagestreefde) scores zijn en welke invloed het gevoerde personeelsbeleid hierop heeft gehad. Ook de verloopcijfers variëren nogal: van 10% tot 30%. Helaas is het grote verloop van de koopavond- en zaterdaghulpen hierin opgenomen, hetgeen het cijfer sterk beïnvloedt.

6 Conclusies en discussie

Dit laatste hoofdstuk staat in het teken van conclusies en een slotbeschouwing: de gevonden onderzoeksresultaten zullen worden geplaatst in het analysekader zoals dat in hoofdstuk twee is geïntroduceerd. De drie vraagstellingen worden beantwoord, te weten:

1. Wat zijn de oorzaken en gevolgen van sectorspecifieke verschillen in het personeelsbeleid?
2. Welke rollen spelen de diverse partijen op verschillende niveaus hierbij?
3. Welke sectorspecifieke aspecten van personeelsbeleid zijn werkelijk specifiek voor de sector en welke zijn overdraagbaar naar andere sectoren?

Om te beginnen is dit hoofdstuk gericht op de inhoud van het personeelsbeleid in de onderzochte sectoren. Algemene kernpunten komen aan bod, gevolgd door een nadere focus op werving enerzijds en behoud van medewerkers anderzijds.

De tweede paragraaf is toegespitst op het totstandkomingsproces van personeelsbeleid. Daarbij komen de rollen van de diverse interne en externe partijen aan bod. De overdraagbare aspecten ("wat kunnen de sectoren van elkaar leren") zitten verweven in diverse onderdelen van dit hoofdstuk.

De keuze van sectoren is gebeurd aan de hand van het HRM configuratiemodel van Verburg (1998). In de derde paragraaf zal op dit keuzeprocess worden teruggeblikt, waarbij de vraag voorop staat of de aannames die ten tijde van de start van het onderzoek zijn gehanteerd, standhouden in het licht van de resultaten.

In de vierde paragraaf worden de gevonden onderzoeksresultaten gekoppeld aan de institutionele benadering van Huiskamp e.a. (1996). Dit model is in paragraaf 2.3 besproken. In plaats van een beschrijving per sector zoals in de hoofdstukken 3, 4 en 5 is gebeurd, wordt in deze paragraaf een beschouwing gegeven per niveau van instituties.

De slotparagraaf van dit conclusiehoofdstuk is gericht op discussie en aanbevelingen.

6.1 Inhoud van het personeelsbeleid

In deze paragraaf staat de inhoud van het personeelsbeleid centraal. De conclusies behandelen typerende kenmerken voor de drie sectoren op grond van het onderzoek in drie organisaties per sector. Nadat in de eerste paragraaf het algemene personeelsbeleid aan de orde is

gekomen, zijn de tweede en derde paragraaf toegespitst op respectievelijk werven en binden en boeien.

6.1.1 *Hoofdpunten van het personeelsbeleid*

De prioriteit die de sectoren aan het personeelsbeleid toekennen blijkt, los van de inhoud, uit twee punten. Ten eerste is dat de positie van de P&O-functie in de organisatie. Binnen de grootwinkel- en de ICT-bedrijven is deze functie vertegenwoordigd in het managementteam of de directie. Binnen de ziekenhuizen is dit niet het geval, hier bevindt P&O zich in de staf.

Het tweede punt waaruit de prioritering van het personeelsbeleid blijkt, is de aanwezigheid van een visie op het personeelsbeleid. Het grootwinkelbedrijf en de ICT hebben een duidelijke visie op het personeelsbeleid, maar in de ziekenhuizen ontbreekt een dergelijke fundering. De ziekenhuizen kennen diverse personeelsinstrumenten, maar een overkoepelende visie is niet of in beperkte mate aanwezig.

Voor het grootwinkelbedrijf en de ICT-sector geldt in het algemeen dat het personeelsbeleid proactief en ontwikkelingsgericht is. Er is veel aandacht voor opleiding en training. In de ICT valt de functie "peoplemanager" op: zijn of haar taak is ICT-medewerkers te ondersteunen en te begeleiden in hun loopbaan binnen de organisatie door middel van coaching en intervisie. Binnen de onderzochte organisaties in het grootwinkelbedrijf ligt een accent op interne doorgroeimogelijkheden. Het belang voor de medewerkers is leuk en aantrekkelijk werk, waardoor een sterkere binding wordt gevoeld. Dat laatste is tevens een organisatiebelang. Een ander organisatiebelang is het aanstellen van nieuwe managers vanuit de eigen organisatie, zodat zij reeds sterk betrokken zijn en passen in de cultuur.

Het personeelsbeleid in de ziekenhuissector is meer reactief en beheersmatig. De onderzochte ziekenhuizen spelen in op de omstandigheden zoals die zich voordoen. Een voorbeeld is het versterken van het imago van de sector, waaraan de laatste jaren veel tijd en energie wordt besteed, maar waarop in voorgaande jaren niet is geanticipeerd.

Uit bovenstaande typering vloeit een aantal gevolgen voort waarin de sectoren onderling verschillen:

- **Organisatiecultuur**

Het grootwinkelbedrijf en de ICT-bedrijven sturen sterk op de organisatiecultuur en het gedrag van de medewerkers. Het

grootwinkelbedrijf stuurt op een bepaalde mentaliteit bij haar medewerkers, zoals verantwoordelijkheid, proactief gedrag, klantgerichtheid en flexibiliteit. Waarden en normen spelen een grote rol. De ICT-bedrijven sturen met name op resultaten, resultaatgerichtheid en individuele verantwoordelijkheid voor de loopbaan. De ziekenhuizen hechten geen expliciet belang aan de organisatiecultuur.

- **Speelruimte voor de leidinggevende**

In de uitvoering van het personeelsbeleid heeft de leidinggevende in het grootwinkelbedrijf en de ICT veel speelruimte. Er zijn centrale kaders en daarbinnen kan de lijnmanager een eigen koers varen. In de ziekenhuizen is deze speelruimte minder groot en niet bewust georganiseerd, hetgeen past bij het ontbreken van een visie achter het personeelsbeleid. Leidinggevendenden creëren hun eigen speelruimte.

- **Arbeidsvoorwaarden**

In de ziekenhuizen zijn de arbeidsvoorwaarden collectief geregeld, terwijl in de CAO wel degelijk mogelijkheden zijn opgenomen om individueel te belonen zoals dat in het grootwinkelbedrijf en de ICT gebeurt. In de ICT ligt de nadruk wat zwaarder op prestatiegerelateerde individuele beloning dan in het grootwinkelbedrijf, maar in beide sectoren gaat het om additionele beloningen. De vaste beloning ligt beschreven in een collectief pakket arbeidsvoorwaarden per organisatie. In de ICT-sector is een cafetariasysteem gebruikelijk: de medewerker kan een deel van de arbeidsvoorwaarden periodiek aanpassen op basis van de persoonlijke behoefte of levensomstandigheden.

- **Doelgroep**

In het grootwinkelbedrijf richt het personeelsbeleid zich met name op de voltijd medewerkers. Zij krijgen meer kansen dan de deeltijders of de tijdelijke krachten. Laatstgenoemde 'passanten' krijgen nauwelijks aandacht en men stuurt bewust op uitstroom. In de ICT-bedrijven krijgen vrijwel alle medewerkers kansen om nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen. Alleen oudere medewerkers (al vanaf de leeftijd van 35!) en bankzitters (degenen die tijdelijk geen werk hebben) worden hiervan uitgezonderd.

In de ziekenhuissector zijn in vergelijking tot het grootwinkelbedrijf en de ICT-sector, meer functiegebonden regelingen: voor bepaalde doelgroepen zijn soms specifieke verbeteringen doorgevoerd, zoals een salarisverhoging voor leerlingen of een managementtoeslag voor specialisten.

- **Personeelsopbouw**

Alhoewel het discutabel is of de verschillende kenmerken van het personeelsbeleid leiden tot verschillen in de personeelsopbouw, beschrijven wij hier toch verschillen in de personeelsopbouw tussen de drie sectoren. In het grootwinkelbedrijf is het merendeel van de medewerkers vrouw en werkt parttime. Circa tweederde van de medewerkers is jonger dan 35 jaar. De meeste hebben een lagere of middelbare beroepsopleiding. In de ICT-sector werken vooral jonge mannen met een hogere beroeps of universitaire opleiding. Zij hebben meestal een voltijd werkweek. In de ziekenhuissector werken verhoudingsgewijs veel vrouwen. De gemiddelde leeftijd van het personeel ligt net boven de dertig jaar. Het leeuwendeel van de medewerkers heeft een opleidingsniveau van minimaal MBO en het percentage deeltijdwerkers is hoog.

6.1.2 *Werven*

Het onderzoek is uitgevoerd in 2001, een jaar van hoogconjunctuur en een krappe arbeidsmarkt. "Eén arbeidsmarkt" bestaat niet: er zijn diverse deelmarkten op grond van onderscheid naar sectoren, opleidingsniveaus of functietype. In dit onderzoek naar sector-specifiek personeelsbeleid zijn de activiteiten en het beleid rondom werving (en soms ook selectie) als een van de twee typerende kenmerken van personeelsbeleid gehanteerd.

De investering in de werving is het grootst bij de ICT-bedrijven en het geringst bij de ziekenhuizen. De onderzochte ICT-bedrijven geven aan veel concurrentiedruk te voelen: zowel vanuit concurrerende ICT-bedrijven alsook vanuit andere branches. Deze hevige concurrentie leidt tot riante arbeidsvoorwaarden, met name secundair (lease auto's, laptopcomputer, cafetariasysteem) en contracten voor onbepaalde tijd bij indiensttreding. Uit eerder onderzoek is op te maken dat veel concurrentie in arbeidsintensieve dienstverlening eerder leidt tot veel aandacht voor het personeel en het personeelsbeleid (Pauwe & Williams, 1998).

In de ziekenhuissector is eveneens sprake van onderlinge concurrentie, maar dit blijft beperkt tot de zorgsector zelf. De personeelskrapte in de zorg heeft geleid tot imagoversterkende activiteiten, die ook voor een belangrijk deel onder de noemer "binden en boeien" zijn te positioneren. Een meer flexibel arbeidsvoorwaardenpakket en betere mogelijkheden voor kinderopvang zijn hier voorbeelden van.

Het grootwinkelbedrijf let sterk op persoonlijkheid: de nieuwe medewerker moet passen binnen de cultuur. Dit geldt overigens ook voor de ICT-sector en blijkt uit eigenschappen als initiatiefrijk en ontwikkelingsgericht. In de ziekenhuizen geldt dit niet. Het imago wordt door grootwinkel- en ICT-bedrijven uitgenut in hun wervingsinspanningen.

De drie sectoren maken alle gebruik van wervingskanalen als personeelsadvertenties, banenmarkten en internet. Daarnaast benutten ICT-bedrijven ook andere kanalen zoals radio campagnes en de eigen medewerkers.

Alleen de ICT-sector evalueert de gehanteerde wervingskanalen op effectiviteit. Dit geeft aan dat zij overzicht proberen te houden over hun wervingsactiviteiten. Daarnaast zijn zij echter ook geïnteresseerd in de kosten en baten van de inspanningen. De ICT-sector is ook de enige sector waarbinnen bedrijven een aparte 'recruitment' afdeling hebben opgericht.

Zowel grootwinkelbedrijven als ziekenhuizen leggen hun wervingsinspanningen vooral toe op specifieke groepen. Grootwinkelbedrijven richten zich daarbij met name op hoger personeel. Ziekenhuizen willen vooral medisch specialisten en verpleegkundigen werven.

Alleen grootwinkelbedrijven blijken bij de werving aandacht te besteden aan doelgroepen zoals allochtonen. Ziekenhuizen hanteren in dat opzicht geen specifiek beleid of werkwijze. De ICT evenmin, maar wil in de nabije toekomst het personeelstekort oplossen door meer aandacht te besteden aan de werving van vrouwen.

6.1.3 *Binden en boeien*

In dit onderzoek is als tweede typerend kenmerk van personeelsbeleid gehanteerd het behoud van medewerkers: binden en boeien. In de ICT wordt hieraan veel aandacht en geld besteed. De nadruk ligt daarbij sterk op de materiële, arbeidsvoorwaardelijke kant. Met name de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn goed en veelal op maat samen te stellen. Deeltijdwerk en kinderopvang zijn geen belangrijke elementen in de ICT. Dit heeft te maken met het personeelsbestand (jong, mannelijk, hoogopgeleid) dat over het algemeen meer waarde hecht aan arbeidsvoorwaarden en loopbaanmogelijkheden. Flexibele arbeidstijden en thuiswerk zijn de enige instrumenten waarmee de balans tussen werk en privé leven gefaciliteerd wordt.

Ruim 5 procent van de loonsom in de ICT wordt aan opleiding en training gespendeerd. De eerder genoemde functie van 'people manager' bewaakt ieders persoonlijke en functionele ontwikkeling. De bedrijfscultuur is belangrijk, maar moeilijk te stimuleren: ICT-medewerkers brengen een groot deel van de tijd door bij klanten, waardoor er minder contact is met de organisatie (leidinggevende) en collega's. Men gebruikt functioneringsgesprekken, het belonen van goede prestaties en veel uren maken om de 'high performance culture' in stand te houden.

Binnen de ziekenhuizen is behoud van personeel in toenemende mate een punt van aandacht, maar niet in de vorm van gestructureerd beleid. Bij de ziekenhuizen springen de faciliteiten voor arbeid en zorg er positief uit. Deeltijdwerk komt veel voor en de regelingen voor kinderopvang zijn goed. Deze worden nog verder ontwikkeld omdat er vraag naar is en het bovendien het imago versterkt. De organisatiecultuur wordt niet als middel gezien om personeel te behouden: het primaire zorgverleningsproces staat centraal.

Circa drie procent van de loonsom in de ziekenhuiszorg wordt besteed aan opleidingen: iets meer dan de helft van het percentage in de ICT-sector. (Het percentage van de sector grootwinkelbedrijf is niet bekend.) De opleidingen zijn gekoppeld aan de functie of organisatie; weinig medewerkers in de ziekenhuizen volgen opleidingen voor een langere termijn ontwikkeling. De leidinggevenden stimuleren dit evenmin. Zij richten zich in de aansturing veel op de uitoefening van de functie. Wel worden in toenemende mate loopbaan- en functioneringsgesprekken gevoerd en wordt geëxperimenteerd met Persoonlijke Ontwikkelingsplannen (POP's). Dit blijkt ook uit de CAO waar afspraken zijn gemaakt over functiedifferentiatie, employability, opleiding en ontwikkeling en flexibele arbeidsduur. Ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden legt de CAO de beloningen vast en is er weinig ruimte voor individuele variatie.

De grootwinkelbedrijven besteden veel tijd en aandacht aan het binden en boeien van medewerkers. Hier ligt de nadruk op de organisatiecultuur en de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en minder op de arbeidsvoorwaarden. Voor bijna iedere functie zijn er opleidingsmogelijkheden. Voor enkele 'potentials' zijn de opleidingen niet alleen functiegericht, maar ook ontwikkelgericht, aangezien men nieuwe managers bij voorkeur vanuit de interne organisatie laat doorstromen.

In de balans tussen werk en privé heeft de sector grootwinkelbedrijf het "1826 uur jaarcontract" ingevoerd: daarbinnen zijn arbeidstijden tot op zekere hoogte flexibel. Ook zijn er in voldoende mogelijkheden voor werken in deeltijd in de sector.

De onderzochte grootwinkelbedrijven hebben een "à la carte systeem". De arbeidsvoorwaarden zijn marktconform en worden als 'goed' beoordeeld.

6.2 Totstandkomingsproces van het personeelsbeleid

Een ander onderzoeksthema is geweest het proces waarmee het personeelsbeleid tot stand is gekomen. Conform het analysekader zijn hierbij externe en interne partijen onderscheiden.

6.2.1 Rol van externe partijen

Vastgesteld kan worden dat de sociale partners (werkgeversorganisaties en vakbonden) in geen van de drie sectoren een belangrijke rol hebben in de totstandkoming van het personeelsbeleid. De werkgeversorganisaties hebben in de ziekenhuizen nog de meeste invloed. Zo probeert de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ) de CAO te verbreden met thema's als arbeidsomstandigheden en loopbaanbeleid. Verder heeft deze werkgeversorganisatie een informerende rol via voorlichtingsbijeenkomsten, strategische opleidingen voor ondernemingsraden en begeleiding van directiegroepen.

Ook de vakbonden hebben verhoudingsgewijs in de zorgsector de meeste invloed. Maar in de ziekenhuizen blijft deze rol beperkt. Zij positioneren zich bij de verbreding van de CAO op thema's als het cafetariasysteem, het arbeidsomstandighedenbeleid en onderzoek naar medewerkerstevredenheid.

Bij de grootwinkelbedrijven en de ICT-bedrijven hebben de werkgeversorganisaties nauwelijks invloed op het personeelsbeleid. Bij de grootwinkelbedrijven is er wel sprake van een bescheiden invloed op de arbeidsvoorwaarden vanuit de stuurgroep Arbeidszaken van de Raad Nederlandse Detailhandel. Verder werken de werkgevers samen binnen het Platform Detailhandel om sectorbelangen bij de overheid te behartigen op terreinen als veiligheid, criminaliteit en betalingsverkeer. Voor zover de vakbonden invloed uitoefenen in het grootwinkelbedrijf, betreft dit de arbeidsvoorwaarden.

De werkgeversvereniging in de ICT (VICT Nederland) heeft vooral een informerende functie op het terrein van HRM vraagstukken: er is

een helpdesk waarop bedrijven een beroep kunnen doen. Verder behartigt de vereniging richting de overheid het sectorbelang van goed ICT-onderwijs en de bevordering van ICT-instrumenten in het onderwijs.

Bij ICT-bedrijven blijkt de invloed van de vakbonden het meest gering te zijn. Ondanks de bescheiden invloed van de sociale partners in de ICT-sector, is vijf jaar geleden de eerste ICK-CAO³ afgesloten.

Naast de sociale partners zijn er meer externe partijen met invloed op de totstandkoming van het personeelsbeleid. In de ziekenhuissector is dit aantal groot: zorgverzekeraars, beroepsverenigingen en tripartiete steunpunten. Binnen deze sector is er een groot krachtenveld met diverse externe partijen. In de ICT-sector en het grootwinkelbedrijf speelt dit niet.

De laatste conclusie ten aanzien van de invloed van externe partijen betreft de stuurinformatie die beschikbaar komt via externe benchmarking. Dit geldt in sterke mate voor ICT-bedrijven. Met name arbeidsvoorwaardelijke regelingen van concurrerende ICT-bedrijven worden nauwlettend in de gaten gehouden. De benchmarkresultaten worden in het medewerkertevredenheidsonderzoek betrokken en spelen mee in het proces van aanpassing en verbetering van het eigen personeelsbeleid.

6.2.2 *Rol van interne partijen*

In de interne dynamiek hebben de drie sectoren gemeenschappelijk dat de directie of Raad van Bestuur over het algemeen betrokken is bij het bepalen van de grote lijnen en doelstellingen van het personeelsbeleid. Verder kan uit dit onderzoek worden opgemaakt dat de drie sectoren verschillen vertonen voor wat betreft het aantal en de mate van invloed van de betrokken interne partijen. Zo doet zich specifiek voor de ziekenhuizen de unieke situatie voor, dat de medisch specialisten een belangrijke rol vervullen bij de ontwikkeling van het personeelsbeleid. Zij staan veelal behoudend tegenover veranderingen in het personeelsbeleid met het oog op de kwaliteit en verantwoordelijkheid van de medische discipline. Bij de andere sectoren komt het niet voor dat een inhoudelijke beroepsgroep zo nauw is betrokken bij de ontwikkeling van het beleid. De verklaring voor deze situatie is gelegen in de van oudsher centrale rol van de medisch specialisten. De verwachting is dat hun invloed geleidelijk zal afnemen, omdat enerzijds de ziekenhuizen complexer zijn geworden en in toenemende mate een heterogeen functiebestand

³ ICK = Informatie-, Communicatie- en Kantoortechologiebranche

bevatten en anderzijds de P&O-afdelingen een belangrijkere rol krijgen in de totstandkoming van het personeelsbeleid. Momenteel speelt P&O in de ziekenhuizen alleen een rol bij het uitwerken van de raamwerkregelingen in het personeelsbeleid.

In het grootwinkelbedrijf en de ICT-sector hebben P&O afdelingen een grotere rol in het ontwikkelproces van personeelsbeleid. In de ICT-sector zet de centrale P&O afdeling de kaders en doelstellingen van het personeelsbeleid uit. In samenspel met directie en de afdeling financiën worden deze nader uitgewerkt. In grote ICT-bedrijven vindt dit op holdingniveau plaats (soms ook in het buitenland). Ook in de grootwinkelbedrijven is P&O op centraal niveau betrokken bij de ontwikkeling van abstracte hoofdlijnen van het personeelsbeleid. Verder is P&O op vestigingsniveau betrokken bij de nadere uitwerking van het personeelsbeleid.

De invloed van de ondernemingsraad op de ontwikkeling van het personeelsbeleid blijkt eveneens te verschillen tussen de sectoren. In dat opzicht heeft de ondernemingsraad in het grootwinkelbedrijf en de ICT-bedrijven een grotere rol dan in de ziekenhuizen. In laatstgenoemde sector lijkt de ondernemingsraad vooral een instemmende rol te vervullen, terwijl in de grootwinkelbedrijven en ICT-bedrijven de ondernemingsraad een meer initiërende en adviserende rol heeft. Bovendien wordt in deze sectoren de ondernemingsraad meer gezien als medium om draagvlak te creëren voor het gevoerde personeelsbeleid. Overigens geldt voor de meeste ICT-bedrijven dat de ondernemingsraad overleg voert met de directie over de arbeidsvoorwaardelijke kant van het personeelsbeleid. Dit verschilt met de beide andere sectoren waar over de arbeidsvoorwaarden wordt onderhandeld tussen de directie en de vakbonden. Ook de aandeelhouders zijn in de ICT-sector een belangrijke partij voor de directie.

Tot slot geldt als gemeenschappelijk punt dat de medewerkers in de drie sectoren gelegenheid krijgen om invloed uit te oefenen op het personeelsbeleid, door middel van belevings- of medewerkerstevredenheidsonderzoeken. De geïnterviewde bedrijven proberen in te spelen op de diverse wensen en behoeften van het personeel. Dit duidt erop dat men beseft dat, zeker bij een krappe arbeidsmarkt, het personeelsbeleid van invloed is op de ervaren aantrekkelijkheid van de werkgever.

6.3 HRM configuratiemodel

Bij de keuze van sectoren voor het onderzoek is aangesloten bij de typologieën voor HR-beleid van Verburg (1998). Hij definieert twee dimensies waarmee diverse vormen van HR-beleid kunnen worden onderscheiden: (1) het doel van HR-beleid en (2) de verantwoordelijkheid voor persoonlijke ontwikkeling. In hoofdstuk 2 zijn beide dimensies van het HRM configuratiemodel toegelicht.

Door beide dimensies met elkaar te kruisen, ontstaan vier configuraties van HR-beleid, met de navolgende kenmerken:

- Machinemodel: sterke beheersing met regels en procedures, weinig individuele ontwikkelingsmogelijkheden;
- Ontwikkelingsmodel: sterke beheersing met regels en procedures, veel individuele ontwikkelingsmogelijkheden;
- Marktmodel: het doel is beheersing met weinig regels en procedures en weinig individuele ontwikkelingsmogelijkheden;
- Flexibiliteitsmodel: het doel is betrokkenheid en er zijn weinig regels en procedures, maar veel ontwikkelingsmogelijkheden.

6.3.1 *Vooronderstellingen getoetst*

Voorafgaand aan het onderzoek is verondersteld dat:

1. Het grootwinkelbedrijf een representant is van het machinemodel;
2. De ziekenhuizen voor het ontwikkelingsmodel staan;
3. De ICT-sector het flexibiliteitsmodel representeert.

Met de gevonden resultaten is de conclusie dat alleen de derde aanname terecht is geweest: de ICT-sector is een goede representant van het flexibiliteitsmodel. ICT-medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling en hun eigen werkgelegenheid. De werkgever stelt faciliteiten ter beschikking. Klanten hebben specifieke wensen en van de ICT-medewerkers wordt verwacht dat zij hier zelfstandig mee omgaan. Betrokkenheid is daarin het sleutelwoord, omdat zij veelal bij de klant actief zijn en hun collega's en leidinggevende op een beperkt aantal momenten ontmoeten.

De onderzochte bedrijven in het grootwinkelbedrijf leggen de nadruk op ontwikkeling van het personeel. Voor het uitvoerend personeel zijn er trainingen en opleidingen gericht op de huidige functie, maar potentiële toekomstige doorstromers worden ook breder ontwikkeld. Betrokkenheid van de medewerkers bij het primaire proces en bij hun persoonlijke ontwikkeling wordt gestimuleerd. Alhoewel tevoren is verondersteld dat het grootwinkelbedrijf past bij het HR machinemodel, blijkt op basis van de gevonden kenmerken van het

personeelsbeleid het ontwikkelingsmodel een beter passende configuratie.

De ziekenhuissector, een professionele bureaucratie in de terminologie van Mintzberg (1983), past in de HRM typologie van Verburg beter bij het machinemodel. De ontwikkelingsmogelijkheden zijn minder groot dan tevoren verondersteld. Opleiden geschiedt met het oog op de huidige functie. Toch past hierbij een nuancerende opmerking: er zijn aanwijzingen van een transitieproces in de richting van het ontwikkelingsmodel. Deels vanwege de CAO, maar in het academische ziekenhuis ook vanuit eigen initiatieven, vinden experimenten plaats met Persoonlijke Ontwikkelpunten. Er worden functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd en met een medewerkertevredenheidsonderzoek wordt de algemene personeelsopinie gepolst. De personeelstekorten in de zorg en het imago op de arbeidsmarkt zijn voor de ziekenhuissector nieuwe impulsen om persoonlijke ontwikkeling nadrukkelijker onder te brengen in het personeelsbeleid. Geleidelijk groeit de ziekenhuissector naar het ontwikkelingsmodel.

6.3.2 *Reflecties*

In zijn dissertatie onderzoek (1998) moest Verburg concluderen dat in slechts 28 van de 175 onderzochte organisaties het personeelsbeleid paste bij een van zijn vier HRM configuraties. Ideaaltypisch beleid is in de praktijk amper terug te vinden. Dit betekent dat het personeelsbeleid in de praktijk van veel organisaties kenmerken uit twee of meer configuraties heeft. Personeelsinstrumenten zijn niet allemaal op hetzelfde uiteinde van de twee dimensies te plaatsen en daarmee wordt het personeelsbeleid niet consistent. Ter illustratie geldt het gelijktijdig nastreven van de twee doelen van personeelsbeleid (met als twee extremen in het model van Verburg: beheersing versus betrokkenheid).

Een andere conclusie in het onderzoek van Verburg is dat geen van de genoemde 28 organisaties voldoet aan de configuratie van het markt- of flexibiliteitsmodel. Het gemeenschappelijke kenmerk van deze twee configuraties is de individuele verantwoordelijkheid voor persoonlijke ontwikkeling. Klaarblijkelijk is dat nog niet de primaire focus in de organisaties zoals Verburg die destijds onderzocht.

De resultaten van het onderzoek zoals beschreven in dit boek laten wel toe de onderzochte sectoren in te delen in de HRM configuraties van Verburg. De ziekenhuizen bevinden zich in een overgang van het machinemodel naar het ontwikkelingsmodel. Bij het ontwikkelings-

model past het grootwinkelbedrijf en de ICT-sector representeert het flexibiliteitsmodel, een configuratie waarvan Verburg geen praktijkvoorbeelden in organisaties vindt.

Ter verklaring van de verschillen met de resultaten in Verburgs onderzoek worden hier twee aspecten opgevoerd:

1. Het niveau van analyse.

Waar Verburg het personeelsbeleid in individuele arbeidsorganisaties onderzocht en typeerde, heeft dit onderzoek naar sectorspecifieke aspecten de sector als analyseniveau. Dit leidt ertoe dat in het sectorspecifieke onderzoek meer in algemeenheden is gerapporteerd en hoofdlijnen worden beschreven, welke gemakkelijker in een ideaaltypische configuratie zijn te positioneren.

2. Het moment van onderzoek

Verburg voerde zijn onderzoek uit aan het einde van 1996 en het begin van 1997. TNO Arbeid voerde voorliggend onderzoek uit in 2001, zo'n vijf jaar na Verburg. In de tussentijd is het personeelsbeleid verder ontwikkeld. Niet alleen in theoretische concepten, maar ook in de praktische uitvoering. De configuratie van het markt- en het flexibiliteitsmodel waren voor de praktijk van arbeidsorganisaties in 1996/1997 hun tijd vooruit en passen beter aan het begin van de eenentwintigste eeuw. De diensteneconomie is een kennisintensieve maatschappij geworden, waarin individuele verantwoordelijkheid op zijn plaats is.

Wat resteert in deze paragraaf is een opmerking bij de gekozen arbeidsorganisaties als vertegenwoordigers van de sector. Het is niet uit te sluiten dat de onderzochte organisaties de witte raven in de sector zijn. Bij het doen van veldonderzoek is bekend dat de minder vooruitstrevende organisaties zich niet snel als onderzoeksobject aanmelden. Maar juist deze witte raven illustreren de sectorspecifieke aspecten goed. Andere organisaties in de sector zitten op dezelfde lijn, zij het wellicht minder ver.

6.4 Institutionele benadering

Instituten zijn breed gedragen maatschappelijke regelingen waarmee de overheid vraag en aanbod op een markt reguleert. Huiskamp e.a. (1996) onderscheiden instituten op drie niveaus:

1. Overheidsniveau (bijvoorbeeld wetgeving);
2. Branche- of sectorniveau (bijvoorbeeld beloningsschalen of -systemen);
3. Bedrijfsniveau (bijvoorbeeld sociale gewoonten, normen en gedragscodes).

In de totstandkoming alsook in de opzet van de inhoud van het personeelsbeleid hebben deze drie niveaus van instituties invloed. De vraag is welke invloed zij hebben en in welke mate. En een aanvullende vraag is of de instituties noodzakelijk zijn om bepaalde doelen te realiseren. Per niveau zal in deze paragraaf de invloed van instituties worden besproken.

6.4.1 *Instituties op overheidsniveau*

Door middel van wetgeving is de overheid aanwezig in iedere sector. De Arbeidstijdenwet, Arbeidsomstandighedenwet en de Wet Flexibiliteit en Zekerheid zijn daar voorbeelden van. Het doel van deze wetten is het beschermen van de belangen van werknemers. De actuele tendens is naar een gedeelde verantwoordelijkheid tussen werkgever en werknemer; de Wet Verbetering Poortwachter is een treffende illustratie.

Deze regulerende, wetgevende invloed vanuit de overheid wordt in de zorgsector aangevuld met een sturende invloed in het totstandkomingsproces van het personeelsbeleid. Het sectorfonds Zorg en Welzijn krijgt financiële middelen van de overheid, waarmee zij specifiek beleid stimuleert of subsidieert. Deze subsidies zijn aanvullend op de reguliere financiering door middel van budgetten. Dit systeem wordt "externe budgettering" genoemd en de omvang van de budgetten hangt samen met de productiviteit van een ziekenhuis. De ziekenhuizen ervaren deze budgetten niet als ruim en vinden dus onvoldoende mogelijkheden tot het ontwikkelen van nieuwe initiatieven. Dat onderbouwt mede de onderzoeksbevinding van het reactieve personeelsbeleid in de ziekenhuissector. Nieuw beleid in de ziekenhuissector hangt nauw samen met extra overheids subsidies en in deze zin zijn de overheidsinstituties noodzakelijk om gewenste veranderingen te realiseren. Concreet valt hierbij te denken aan de arbo- en arbeidsmarktconvenanten, hetgeen een typisch en succesvol voorbeeld is van de Nederlandse overlegeconomie.

Het oordeel van de ziekenhuizen over de overheidsinstituties is eensluidend negatief: deze worden als knellend ervaren. Met name het financieringssysteem leidt tot een klem: indien het personeelstekort leidt tot sluiting van een afdeling, wordt de productie niet gehaald en daarmee de financiering gekort, terwijl diverse vaste lasten doorlopen.

De sterk sturende rol van overheidsinstituten in de ziekenhuissector staat in schril contrast tot de ICT-sector. Uiteraard gelden ook daar de wetten ten aanzien van arbeid en sociale zekerheid. Maar de financiering komt uit eigen bedrijfsmiddelen en er is binnen de ICT meer ruimte voor proactief beleid, omdat de financiering een interne bedrijfsoverweging is. Aangezien personeelsbeleid in de ICT als een concurrerende arbeidsvoorwaarde wordt beschouwd, krijgt personeelsbeleid een strategisch belang en worden meer middelen toebedeeld.

Het grootwinkelbedrijf is nog het best te vergelijken met de ICT-sector ten aanzien van de rol van overheidsinstituten: amper een beïnvloedende rol in het totstandkomingsproces van personeelsbeleid.

6.4.2 *Instituten op branche- of sectorniveau*

Instituten op dit niveau zijn talrijk: sociale partners (werkgeversorganisaties en vakbonden), brancheverenigingen, sectorale platforms of overlegorganen, etcetera.

In de ziekenhuizen is het aantal spelers in de sector groot en ieder heeft een aanzienlijke invloed. Dit verklaart de geringe bewegingsvrijheid per ziekenhuis. Toch ontstaat hierin langzamerhand een kentering: de afdeling P&O neemt of krijgt een grotere rol van betekenis. Het is op basis van de voorliggende onderzoeksresultaten niet mogelijk een eenduidige uitspraak te doen of deze rol groeit als gevolg van eigen initiatief ("neemt") of als gevolg van een branchebrede ontwikkeling ("krijgt"). Daarvoor is het aantal onderzoekseenheden te gering. Vermoedelijk is sprake van een combinatie van beide ontwikkelingen.

De beroepsverenigingen oefenen sterke druk uit op de ziekenhuizen: zij behartigen de belangen van hun leden met verve. Deze belangen zijn met name gestoeld op het primaire zorgverleningsproces en niet op indirecte doelstellingen als een goede en aantrekkelijke werkgever. Via de convenanten hebben de sociale partners en de overheid een sterke rol, mede omdat hiermee financiële middelen beschikbaar komen. Sectorbreed trachten de sociale partners nieuwe ontwikkelingen in gang te zetten: zoals loopbaanbeleid en meer aandacht voor arbeidsomstandigheden. Onderling verschillen de sociale partners in hun mening over de financiering van nieuwe initiatieven. Werkgeversorganisaties willen hier minder geld aan besteden dan de vakbonden voorstellen. Ten slotte is het ook relevant te vermelden dat de vakbonden langzamerhand een meer faciliterende en ondersteunende rol gaan vervullen: de ondernemingsraad voert de

onderhandelingen per instelling en de vakbond faciliteert de OR-leden in de vorm van advies en training.

Sectorale invloeden zijn gering in de ICT. Het betreft hier veelal een indirecte invloed via branche specifieke adviesorganen. De vakbonden hebben een geringe invloed, alhoewel deze langzaam groeit. Zo is er sinds enkele jaren een ICK CAO. De verklaring voor de geringe invloed van overheid en sociale partners in de ICT is te vinden in de jonge leeftijd van deze sector. Er is nauwelijks "ballast" uit het verleden en ICT-bedrijven hebben net de pioniersfase verlaten. Wel is de externe benchmarking een belangrijk middel om het personeelsbeleid invulling te geven: ICT-bedrijven volgen elkaar nauwlettend en baseren nieuwe initiatieven voor een belangrijk deel op de bevindingen van benchmarkonderzoek.

Deze intrasectorale vergelijking ten aanzien van personeelsbeleid is het grootwinkelbedrijf vreemd. Als enige uitzondering geldt het salaris. Samenwerking tussen de grootwinkelbedrijven vindt plaats op de terreinen waarop men geen onderlinge concurrentie ervaart: veiligheid, criminaliteit of betalingsverkeer.

De invloed van de sociale partners blijkt uit de CAO onderhandelingen. Momenteel verschillen de vakbonden en de werkgeversorganisaties van mening over de invulling van de CAO per bedrijf. De werkgevers streven naar een raamwerk CAO, waar de vakbonden meer centraal willen invullen voor de gehele sector.

Als tussenconclusie geldt dat juist op sectoraal niveau belangrijke verschillen worden gevonden tussen de drie onderzochte sectoren. De ICT-sector en het grootwinkelbedrijf komen nog het meest met elkaar overeen in het personeelsbeleid en het totstandkomingsproces daarvan. Een belangrijke verklaring ligt in het primaire proces, dat in deze sectoren sterk afwijkt van de situatie in de ziekenhuizen. In de ziekenhuizen is geen sprake van een winstoogmerk. Dat ligt in beide andere, commerciële sectoren uiteraard anders. De ICT-sector kent relatief veel hoger advieswerk in de vorm van kennisintensieve dienstverlening. Dit wordt veelal bij de klant zelf uitgevoerd. Het grootwinkelbedrijf is gericht op de dienstverlening (advisering) naar de klant. De klant komt meestal zelf naar de winkel of neemt in het geval van een postorderbedrijf zelf contact op met het bedrijf. Daarnaast vormen de ziekenhuizen een oudere en meer traditionele sector, met nog steeds duidelijke hiërarchische verhoudingen. De artsen zijn de belangrijkste beroepsgroep en hebben een grote invloed op de wijze waarop en de voorwaarden waaronder het verpleegkundig en verzorgend personeel wordt ingezet. In die situatie blijkt het voor

de P&O-functie moeilijk een duidelijke stem te krijgen in het beleid van de organisatie.

6.4.3 *Instituties op bedrijfsniveau*

De instituties op bedrijfsniveau zijn vaak informeel en gebaseerd op normen en waarden. Er is een ontwikkeling gaande waarin steeds meer organisaties overgaan tot het expliciteren van hun normen en waarden en hun identiteit. Het heeft te maken met het externe imago: zowel commercieel alsook op de arbeidsmarkt. In het grootwinkelbedrijf zie je dit duidelijk terug. Nieuwe medewerkers moeten 'passen' in de cultuur en om dat expliciet te maken zijn daaraan begrippen verbonden zoals klantvriendelijk, ondernemend of ontwikkelgericht. Het selectie- en loopbaanbeleid is hier sterk aan gekoppeld. De centrale P&O functie ondersteunt de directie in het uitzetten van de kaders van het personeelsbeleid. Daarbinnen hebben de leidinggevenden enige vrijheid in de locale invulling en uitvoering. De ICT-bedrijven hebben hiermee overeenkomsten: ook hier centraal uitgezette kaders met locale invulling en uitvoering. Het accent op organisatiecultuur is ook kenmerkend voor ICT-bedrijven, maar is moeilijker uit te werken dan in grootwinkelbedrijven, omdat ICT-medewerkers meestal bij de klant werken. Maar juist daarin ligt de verklaring voor het belang dat ICT-bedrijven hechten aan organisatiecultuur en -identiteit: ondanks de frequente afwezigheid moet er wel een gemeenschappelijke binding zijn.

In de ziekenhuissector zijn normen en waarden van ondergeschikt belang. Niet de medewerkers, maar de zorg die zij verlenen, staat voorop in het beleid. Het onderzochte academische ziekenhuis heeft meer eigen projecten en initiatieven opgezet dan de twee algemene ziekenhuizen. Desalniettemin geeft dit academische ziekenhuis aan met meer externe, sectorale partijen van doen te hebben dan de beide algemene ziekenhuizen. Er is een regionale samenwerking met andere ziekenhuizen, de Vereniging Academische Ziekenhuizen en het Landelijk Overleg van Ondernemingsraden in de Academische Ziekenhuizen zijn extra externe partijen. Toch creëert het ziekenhuis ruimte voor specifiek intern beleid gericht op ouderen, mobiliteit en meer flexibele inzetbaarheid.

6.4.4 *Consequenties van institutionele invloeden*

In de ICT sector is, ten opzichte van de beide andere onderzochte sectoren, de minste invloed van diverse instituties. Tussen leidinggevende en medewerker worden veel zaken afgesproken en daarin bestaat een grote vrijheid. Op bedrijfsniveau worden

raamwerkregelingen afgesproken. Soms is de vrijheid voor de invulling van het personeelsbeleid per organisatie te ruim. Zo wordt het in sommige ICT-bedrijven erg onaantrekkelijk gemaakt voor medewerkers om een beroep te doen op de rechten die de Wet Aanpassing Arbeidsduur hen biedt tot werktijdverkorting. Deeltijdwerk is *not done* in de ICT-sector. Door secundaire arbeidsvoorwaarden voor deeltijders te beperken, wordt de cultuur van voltijdwerken in stand gehouden. Institutionele overheidsbepalingen worden officieel erkend, maar officieus genegeerd. Normen en bedrijfscodes spelen een sterkere rol.

De huidige economische teruggang (2002) werd in de ICT-sector al in 2001 zichtbaar. Ten tijde van de economische hoogconjunctuur bleven diverse instituties buiten de ICT-sector, maar het personeelsbeleid blijkt kwetsbaar voor de economische situatie (Van Dalen, Gründemann en Houtman, 2002). De raamwerk CAO doet haar intrede in de ICT en gedwongen ontslag manifesteert zich in de sector ("op de bank zitten"). Nu de arbeidsmarkt zoveel ruimer is, stimuleren ICT werknemers zelf de institutionalisering, door een groeiende organisatiegraad. De vakbonden krijgen zo langzamerhand meer invloed.

In de ziekenhuizen is sprake van overregulering in de arbeidsverhoudingen. Dit ontmoedigt nieuwe initiatieven en creativiteit. Het aantal betrokken partijen is groot en de belangen zijn verschillend. Vanuit de overheid heeft de wetgeving en de budgetteringssystematiek invloed, binnen de sector gelden diverse afspraken (zoals tussen zorgverzekeraars en zorgaanbieders) en binnen de ziekenhuisorganisatie speelt cultuur een bepalende rol (bijvoorbeeld de statusgevoeligheid van beroepsgroepen). Een actueel voorbeeld is het aanbod van herintreders voor de functie van operatiekamerassistent. Er zijn veel vacatures, hetgeen een van de oorzaken is voor de wachtlijsten in de zorg. Als herintreders alleen beschikbaar zijn tussen negen uur 's morgens en drie uur 's middags, nemen ziekenhuizen hen niet in dienst, ondanks de bestaande vacatures. Het levert teveel logistieke, roostertechnische problemen op. Het bestaande denken belemmert nieuwe oplossingsrichtingen.

Het personeelsbeleid probeert zich momenteel moeizaam hieraan te ontworstelen: functioneringsgesprekken en het medewerker-tevredenheidsonderzoek zijn voorbeelden. En met de zogenaamde "moedercontracten" hebben sommige ziekenhuizen ook een oplossing gevonden voor het hiervoor geschetste probleem van de herintreders die alleen tijdens schooltijden beschikbaar zijn als OK assistent.

Als sector plaatst het grootwinkelbedrijf zich qua invloed van instituties tussen de ICT en de ziekenhuizen. Er vindt overleg plaats met zowel OR als vakbonden over de arbeidsvoorwaarden. Het personeelsbeleid is met name gericht op de kern van medewerkers. Voor de flexibele schil daaromheen (bestaande uit deeltijdwerkers met een kleine aanstelling, tijdelijke medewerkers of 'flexwerkers') is minder geregeld. Hier geldt dat iedereen zelf met initiatieven kan en moet komen voor de persoonlijke ontwikkeling. Ontwikkelingsmogelijkheden zijn er wel.

6.5 Discussie, toekomstbespiegeling en aanbevelingen

Het HRM configuratiemodel van Verburg blijkt een nuttige indeling te zijn geweest bij de keuze van sectoren. De dimensies geven ruimte voor duidelijk onderscheidende karakteristieken van personeelsbeleid. Kenmerkende verschillen tussen het personeelsbeleid in de drie onderzochte sectoren liggen ondermeer in organisatiecultuur, mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling, het arbeidsvoorwaardenpakket en het wervingsbeleid. De verschillen zijn in hoofdzaak terug te voeren op:

- Kenmerken in het primaire proces (wel of geen winstoogmerk, kennisintensief versus zorgverlening);
- Kenmerken van het personeelsbestand (gemiddelde leeftijd en daarmee ook verschillen in levens- en ontwikkelingsfase, verhouding tussen aantal mannen en vrouwen, percentage deeltijdwerk);
- Historie en leeftijd van de sector (culturen, gewoontes, normen en waarden worden in belangrijke mate gevormd door de tijd en bepalen veel actuele keuzes en beslissingen).

Meer in het algemeen laat dit onderzoek zien dat de drie sectoren verschuiven op de dimensie "doel van het personeelsbeleid". De nadruk op controle en beheersing maakt langzaam plaats voor betrokkenheid en eigen verantwoordelijkheid. Het is een ontwikkeling die past in het maatschappelijk tijdsbestek, waarin ook door instituties op het niveau van de overheid eigen verantwoordelijkheid en ruimte voor persoonlijke keuzes wordt nagestreefd. Het personeelsbeleid in deze drie sectoren speelt daarop in, maar ondervindt weerstand vanuit bestaande instituties in de organisaties en de sector. Normen en waarden, omgangsvormen en afspraken tussen betrokken partijen zijn daarvan voorbeelden.

In de ICT-sector zien we in dit onderzoek de minste institutionalisering, maar dat is aan het veranderen. De sector lijkt

haar pioniersfase voorbij en treedt de fase van volwassenheid binnen. Dat begon ruim vijf jaar geleden met de eerste ICK-CAO en is nu ook zichtbaar in de groeiende organisatiegraad. De vakbonden krijgen langzamerhand meer invloed in de ICT-sector.

De "verinstitutionalisering" komt met name tot stand onder invloed van de conjunctuur: ICT-bedrijven hebben als eerste te maken gekregen met teruglopende omzetten. Voor het eerst in de recente historie is het verschijnsel "op de bank zitten" (tijdelijk geen werk hebben) wezenlijk zichtbaar geworden. Ingeval van een minder goede conjunctuur komt direct het nadeel van de winstoriëntatie om de hoek kijken: ook P&O initiatieven krijgen minder toebedeeld en de salarisontwikkeling in de ICT wordt drastisch beknot (De Volkskrant, 29 maart 2002 en 3 mei 2002). De sterke invloed van de stand van de conjunctuur op het personeelsbeleid wordt zichtbaar (Van Dalen, Gründemann en Houtman, 2002).

De mogelijkheden tot het combineren van werk en privé leven zijn in de ICT-sector veel beperkter dan in het grootwinkelbedrijf of de ziekenhuizen. Het thema zou in de ICT-sector meer aandacht moeten krijgen, omdat het personeelsbestand in een leeftijdsfase zit (veel dertigers), waarin velen een onbalans ervaren tussen werk en privé leven. Voortijdige, ongewenste uitval, vertrek of ziekteverzuim zijn uitingen hiervan. De ICT-sector zou hierin de beide andere sectoren kunnen volgen.

Ondanks de ervaren belemmerende werking van maatschappelijke instituties, met name de externe budgettering, richten ziekenhuizen zich op het versterken van hun imago bij zittende en potentieel nieuwe medewerkers. Langzamerhand begint ook hier concurrentie een rol te spelen: binnen de gehele zorgsector bestaat een personeelstekort en zorginstellingen concurreren onderling. Zij het op een andere wijze, wordt zo ook in de ziekenhuizen de invloed van de conjunctuur op het personeelsbeleid zichtbaar. Naar verwachting zal in de ziekenhuizen meer ruimte gaan ontstaan voor nieuwe initiatieven. Het periodieke medewerkerstevredenheidsonderzoek is zo'n voorbeeld.

Het 'jaaruren contract' uit het grootwinkelbedrijf is een mooi voorbeeld voor de ziekenhuizen als overdraagbaar facet van personeelsbeleid. De wijze waarop de grootwinkelbedrijven daarmee omgaan, kan een voorbeeld zijn voor de ziekenhuizen. Tenslotte hebben beide sectoren met elkaar gemeen dat de bedrijfstijden langer zijn dan de werktijden.

Het personeelsbeleid in de sector van het grootwinkelbedrijf lijkt nog het meest stabiel: er zijn geen grote ontwikkelingen. Net als in de ICT-bedrijven kennen grootwinkelbedrijven een centraal personeelsbeleid, waarbinnen leidinggevenden een eigen "couleur locale" kunnen kiezen. Er is een differentiatie tussen regelingen voor het kernpersoneel en de flexibele schil van oproep-, avond- en weekendkrachten. Het grootwinkelbedrijf zal deze buitenste schil meer aandacht moeten geven, enerzijds vanuit de gedachte van goed werkgeverschap en anderzijds om voldoende arbeidsreserve te behouden. Nu nog ligt de focus op het kernpersoneel (voltijd medewerkers en kaderpersoneel).

Literatuurlijst

- Dalen, E.J. van. Consistentie broodnodig. In: *Personeelbeleid*, 1999, nr. 4.
- Dalen, E.J. van, R.W.M. Gründemann, I. Houtman (2002). *Arbeid en gezondheid*. In: *Jaarboek Personeelsmanagement 2003*. Kluwer, Deventer.
- Gründemann, R.W.M., M. Willemsen, S. de Vries, C.V. van Vuuren (2001). *De stand van personeelszaken*. Ontwikkelingen in theorie en praktijk. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Gründemann, R.W.M., S. de Vries (red., 2002). *Gezond en duurzaam inzetbaar!* Employability-beleid in Nederland. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Hoofd Bedrijfschap Detailhandel, *Arbeidsmarkt in de detailhandel 2001*, Den Haag.
- Huiskamp, R., S. van Wijnbergen, K. Korevaar. *Preadviezen over institutionele aspecten van de arbeidsmarkt*. OSA werkdokument, Den Haag, 1996.
- Legge, K. *Human resource management: Rhetorics and realities*. London: Macmillan, 1995.
- Mintzberg, H (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- North, D.C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press, 1990.
- Pauwe, J., R. Williams, De strategische positionering van de personele functie onder uiteenlopende marktomstandigheden. In: *M&O*, 1998, nr. 1.
- Verburg, R.M., D.N. den Hartog (2001). *Human Resource Management in Nederland*. Uitgeverij SWP, Amsterdam.

Verburg, R.M. (1998). *Human Resource Management, optimale praktijken en configuraties*. Dissertatie Vrije Universiteit, Amsterdam.

Volkskrant, De. Nullijn voor 70 duizend IT-werkers. 29 maart 2002.

Volkskrant, De. Ouderwets 'poencontract' voor ICK. 3 mei 2002.

A Topiclijst individuele arbeidsorganisatie

In deze lijst staat het overzicht van de topics. Afhankelijk van de gesprekspartner zullen bepaalde onderwerpen meer of minder nadruk krijgen.

Inhoud beleid

1. **Hoofdpunten van het huidige personeelsbeleid** (bijvoorbeeld arbeidsvoorwaarden (inclusief arbeidstijden, contracten, etc.), begeleiding en beoordeling, opleiding en ontwikkeling, loopbaan en mobiliteit, arbo- en verzuimbeleid).
 - Is het beleid op papier vastgelegd (indien mogelijk kopie opvragen)
 - Hoe sluit het beleid aan bij filosofie/uitgangspunten van de organisatie? Heeft het (personeels)beleid van de organisatie een thema?
 - Hoe sluit het beleid aan bij de waarden en normen van de organisatie?
 - Hoe verhoudt dit beleid zich tot andere onderdelen van het beleid? Is er samenhang of juist frictie?
 - Hoe is P-beleid/hoe is P&O geborgd in de organisatie?
2. **Boeien en Binden:** Wat doet het bedrijf om het huidige personeel behouden, waarop legt men de nadruk in het personeelsbeleid om voor het huidige personeel aantrekkelijk te blijven? (materiële of immateriële beloning, flexibiliteit in werktijden, contracten, werkzaamheden, ontwikkelingsmogelijkheden, loopbaanperspectief, etc.) Is dit een algemeen beleid of geldt dit alleen voor specifieke groepen werknemers? Zo ja: voor welke groepen wel en voor wie niet?
3. **Werven:** Op welke terreinen probeert het bedrijf zich te profileren in het wervingsbeleid? (materiële of immateriële beloning, flexibiliteit in werktijden, contracten, werkzaamheden, ontwikkelingsmogelijkheden, loopbaanperspectief, inhoud van het werk, sfeer en cultuur, stijl van leidinggeven, etc.). Is dit een algemeen beleid of geldt dit alleen voor specifieke groepen werknemers? Zo ja: voor welke groepen wel en voor wie niet?
4. **Sectorspecifiek:** Welke aspecten van het personeelsbeleid zijn volgens respondent specifiek voor deze sector? Op welke aspecten verschilt het P-beleid binnen de sector?

Dynamiek: tot stand komen van beleid

5. **Invloed branche- of sectoroverleg:** Wat is de betekenis van dit overleg voor het feitelijk personeelsbeleid binnen de organisatie?
 - In hoeverre huidige personeelsbeleid afgeleid van afspraken op sectorniveau?
 - Aard afspraken (CAO-afspraken, arbo- en arbeidsmarkt-convenanten, etc.)?
 - Welke partijen betrokken (werkgevers, werknemers, anderen)?
 - Rol van de partijen bij de ontwikkeling van dit beleid? Welke partijen het belangrijkste? Welke onderwerpen door deze partijen ingebracht?
 - Hoe kijkt u zelf tegen deze afspraken aan? Wat vindt u de sterke en minder sterke punten? Wat zou u eventueel anders hebben willen doen? Welke ruimte heeft de organisatie nog om een eigen P-beleid te voeren?
6. **Invloed andere externe partijen:** Zijn er nog andere externe partijen betrokken geweest bij het tot stand komen van het personeelsbeleid binnen de organisatie? Zo ja: welke partijen (bijvoorbeeld aandeelhouders, Arbo-dienst, externe adviseurs), welke rol?
7. **Kopieergedrag?** In hoeverre nemen organisaties bepaalde aspecten van het P-beleid over van andere organisaties binnen de sector/van organisaties uit andere sectoren? Op welke punten zou men voorbeeld willen nemen aan het P-beleid van andere sectoren en waarom is dat (nog) niet van de grond gekomen?
8. **Invloed interne partijen:** Welke partijen binnen de organisatie (management, P&O, leidinggevenden, ondernemingsraad, individuele medewerkers) betrokken bij ontwikkeling P-beleid?
 - Rol van de partijen bij de ontwikkeling van dit beleid? Welke partijen het belangrijkste? Welke onderwerpen door deze partijen ingebracht?
 - Hoe kijkt u zelf tegen deze afspraken aan? Wat vindt u de sterke en minder sterke punten? Wat zou u eventueel anders hebben willen doen? Welke ruimte heeft u voor het ontwikkelen van eigen (aspecten van) P-beleid?
9. **Overige invloeden**
 - Wet- en regelgeving: In welke mate heeft wet- en regelgeving een rol gespeeld bij de ontwikkeling van het beleid? Op welke onderdelen is dat het geval geweest? Hoe kijkt respondent daar tegen aan? Gaat wet- en regelgeving mbt personele zaken ver genoeg

gaat, of is meer/minder regelgeving op dit punt gewenst?

- Arbeidsmarkt: In hoeverre heeft de (krapte op de) arbeidsmarkt een rol gespeeld bij de ontwikkeling van het personeelsbeleid? Op welke aspecten komt dit tot uitdrukking?
- Andere maatschappelijke ontwikkelingen: In hoeverre invloed op het P-beleid? Welke ontwikkelingen betreft dit en hoe komt dit tot uitdrukking in het beleid?
- Andere interne invloeden (bijvoorbeeld cultuur, grootte, financiële positie, etc.): In hoeverre invloed op het P-beleid? Welke ontwikkelingen betreft dit en hoe komt dit tot uitdrukking in het beleid?

Effecten van het beleid

10. In hoeverre leidt het beleid tot de gewenste effecten?

- Is men succesvol in het aantrekken van nieuwe medewerkers?
- Krijgt men de gewenste medewerkers, of zijn eisen/verwachtingen bijgesteld?
- Lukt het om het huidige personeel te boeien en te binden? In welke mate sprake van gewenste en ongewenste uitstroom? Wat zijn de belangrijkste vertrekredenen?
- Heeft het beleid invloed op de positie van de organisatie op de arbeidsmarkt?

11. Heeft beleid geleid tot veranderingen in de omvang en de samenstelling van het personeel? Zo ja: welke wijzigingen zijn opgetreden?

12. Overige effecten: heeft P-beleid ook invloed op:

(indien van toepassing aangeven op welke wijze dit het geval is)

- de kwaliteit van de dienstverlening/ producten van de organisatie
- de effectiviteit/productiviteit van de organisatie
- het innoverend vermogen
- het bedrijfsresultaat
- de concurrentiepositie
- de tevredenheid van de klanten
- de sfeer op het werk
- de motivatie van de werknemers
- de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers

Reflectie

13. Moet het huidige beleid worden gecontinueerd of is er aanleiding om het aan te passen? Zo ja: welke onderdelen, op welke wijze en waarom?

Subjectieve indrukken

Met wie gesproken, waar, hoe was de bereidheid tot het gesprek, de sfeer, de openheid, zijn er nog storingen geweest, algemene indruk van het gesprek en de gesprekspartner.

B Topiclijst werknemers- en werkgeversorganisatie

In deze lijst staat het overzicht van de topics. Afhankelijk van de gesprekspartner zullen bepaalde onderwerpen meer of minder nadruk krijgen.

Inhoud beleid in de sector

1. **Hoofdpunten van het huidige personeelsbeleid in de sector/branche** (bijvoorbeeld arbeidsvoorwaarden (inclusief arbeidstijden, contracten, etc.), begeleiding en beoordeling, opleiding en ontwikkeling, loopbaan en mobiliteit, arbo- en verzuimbeleid).
2. **Boeien en Binden:** Wat doen bedrijven in de sector/branche om het huidige personeel behouden, waarop legt men de nadruk in het personeelsbeleid om voor het huidige personeel aantrekkelijk te blijven? (materiële of immateriële beloning, flexibiliteit in werktijden, contracten, werkzaamheden, ontwikkelingsmogelijkheden, loopbaan-perspectief, etc.)
Is dit een algemeen beleid of geldt dit alleen voor specifieke groepen werknemers? Zo ja: voor welke groepen wel en voor wie niet?
3. **Werven:** Op welke terreinen probeert men in de sector/branche zich te profileren in het wervingsbeleid? (materiële of immateriële beloning, flexibiliteit in werktijden, contracten, werkzaamheden, ontwikkelingsmogelijkheden, loopbaanperspectief, inhoud van het werk, sfeer en cultuur, stijl van leidinggeven, etc.)
Is dit een algemeen beleid of geldt dit alleen voor specifieke groepen werknemers? Zo ja: voor welke groepen wel en voor wie niet?
4. **Ondersteuning:** Op welke wijze (en op welke onderdelen) bieden sector-organisaties ondersteuning (advisering) bij de ontwikkeling van P&O-beleid op organisatieniveau? Draagt men bijvoorbeeld informatie aan over actuele P&O-onderwerpen? Stelt men adviseurs ter beschikking? Doet men aan benchmarking, etc.?

Dynamiek: tot stand komen van beleid

5. **Invloed branche- of sector:** Wat is de betekenis (direct en indirect) van de branche/sector voor het feitelijk personeelsbeleid binnen de organisatie?
 - In hoeverre is het personeelsbeleid in organisaties afgeleid van afspraken op sectorniveau (en welke onderdelen betreft dit)?
 - Aard afspraken (CAO-afspraken, arbo- en arbeidsmarkt-convenanten, etc.)?
 - Welke partijen betrokken (werkgevers, werknemers, anderen)?
 - Rol van de partijen bij de ontwikkeling van dit beleid? Welke partijen het belangrijkste? Welke onderwerpen door deze partijen ingebracht?
 - Hoe kijkt u zelf tegen deze afspraken aan? Wat vindt u de sterke en minder sterke punten? Wat zou u eventueel anders hebben willen doen?
6. **Invloed andere externe partijen:** Zijn er nog andere externe partijen betrokken geweest bij het tot stand komen van het personeelsbeleid binnen de organisatie? Zo ja: welke partijen, welke rol?
7. **Kopieergedrag?** In hoeverre nemen organisaties bepaalde aspecten van het P-beleid over van andere organisaties binnen de sector/van organisaties uit andere sectoren?
8. **Overige invloeden**
 - Wet- en regelgeving: In welke mate speelt wet- en regelgeving (direct en indirect) een rol bij de ontwikkeling van het P&O-beleid in de sector? Op welke onderdelen is dat het geval? Hoe kijkt respondent daar tegen aan? Gaat wet- en regelgeving mbt personele zaken ver genoeg gaat, of is meer/minder regelgeving op dit punt gewenst?
 - Arbeidsmarkt: In hoeverre heeft de (krapte op de) arbeidsmarkt een rol gespeeld bij de ontwikkeling van het personeelsbeleid? Op welke aspecten komt dit tot uitdrukking?
 - Andere maatschappelijke ontwikkelingen: In hoeverre invloed op het P-beleid? Welke ontwikkelingen betreft dit en hoe komt dit tot uitdrukking in het beleid?

Effecten van het beleid

9. In hoeverre leidt het P&O-beleid in de sector tot de gewenste effecten?
- Is de sector succesvol in het aantrekken van nieuwe medewerkers?
 - Krijgt men de gewenste medewerkers, of zijn eisen/verwachtingen bijgesteld?
 - Lukt het om het huidige personeel te boeien en te binden? In welke mate sprake van gewenste en ongewenste uitstroom? Wat zijn de belangrijkste vertrekredenen?
 - Heeft het beleid invloed op de positie van de sector op de arbeidsmarkt?
10. Heeft beleid geleid tot veranderingen in de omvang en de samenstelling van het personeel in de sector? Zo ja: welke wijzigingen zijn opgetreden?
11. Overige effecten: heeft P-beleid ook invloed op:
(indien van toepassing aangeven op welke wijze dit het geval is)
- de kwaliteit van de dienstverlening/ producten
 - de effectiviteit/productiviteit
 - het innoverend vermogen
 - het bedrijfsresultaat
 - de concurrentiepositie
 - de tevredenheid van de klanten
 - de sfeer op het werk
 - de motivatie van de werknemers
 - de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers

Reflectie

12. Moet het huidige P&O-beleid in de sector worden gecontinueerd of is er aanleiding om het aan te passen? Zo ja: welke onderdelen, op welke wijze en waarom?

Subjectieve indrukken

Met wie gesproken, waar, hoe was de bereidheid tot het gesprek, de sfeer, de openheid, zijn er nog storingen geweest, algemene indruk van het gesprek en de gesprekspartner.

C Vragenlijst Achtergrondinformatie

1. Sinds wanneer bestaat uw organisatie sinds 19 ...

2. Maakt uw/ organisatie deel uit van een groter concern/ onderneming?

- Ja
 nee

3. Is de hoofdvestiging gevestigd in Nederland of in het buitenland?

- Nederland
 Buitenland

4. Bent u aangesloten bij een bedrijfstak- of branche-organisatie? Zo ja, welke is dat?

.....

5. Zijn er in de afgelopen 2 jaar substantiële vernieuwingen geweest binnen uw organisatie? Zo ja, welke zijn dat?

.....

.....

6. Met welk van de volgende aspecten wil deze organisatie vooral naar buiten treden?
(maximaal 3 aspecten aangeven)

- Lage prijs
 Korte levertijden
 Hoge kwaliteit
 Goede service of dienstverlening
 Innovatief
 Flexibiliteit in aanbod
 Milieuvriendelijk
 Goed voor eigen medewerkers
 Anders,

namelijk.....
.....

De volgende vragen gaan over de samenstelling van het personeelsbestand van deze vestiging uw organisatie.

7. Hoeveel mensen werkten op 1 jan. 2001 bij uw organisatie?

..... medewerkers

8. Wat is globaal het percentage vrouwen in uw organisatie?

..... %

9. Wat is de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand in uw organisatie, in globale percentages?

- jonger dan 35 jaar%
- tussen de 35 en 49 jaar%
- 50 jaar of ouder%

10. Wat is het opleidingsniveau van het personeelsbestand in uw organisatie, in globale percentages?

- HBO/WO niveau%
- MBO/HAVO/VWO niveau%
- L(B)O niveau%

11. Wat is globaal het percentage deeltijdwerkers in uw organisatie?

..... %

12. Hoeveel nieuwe medewerkers zijn er in 2000 in vaste dienst bijgekomen?

(Zowel nieuwe medewerkers ter uitbreiding als ter vervanging dienen meegerekend te worden)

..... medewerkers

13. Verwacht u dat de instroom van nieuwe medewerkers in de komende jaren:

- toeneemt
- gelijk blijft
- afneemt

14a. Hoeveel vaste medewerkers hebben uw organisatie in 2000 verlaten?

..... medewerkers

14b. In welke mate is dit gewenste en ongewenste uitstroom?

- In grote mate gewenst
- In grote mate ongewenst
- In ongeveer gelijke mate gewenst en ongewenst

15. Is het voor uw organisatie om nieuw personeel te werven?

- heel makkelijk
- makkelijk
- moeilijk
- heel moeilijk

16. Hoeveel vacatures zijn er in uw organisatie die niet vervuld zijn omdat het niet lukt hiervoor medewerkers aan te trekken?

..... vacatures

17. Hoe belangrijk of onbelangrijk zijn de volgende criteria voor de selectie van nieuwe medewerkers? U kunt daarbij gebruik maken van een 7-puntsschaal waarbij een 1 staat voor “van enig belang” en een 7 voor “van doorslaggevend belang”.

a. opleiding en diploma's

Van enig belang

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Van doorslaggevend belang

b. specifieke ervaring

Van enig belang

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Van doorslaggevend belang

c. brede ervaring

Van enig belang

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Van doorslaggevend belang

d. motivatie

Van enig belang

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Van doorslaggevend belang

e. persoon moet passen in de organisatiecultuur

Van enig belang

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Van doorslaggevend belang

18. Verwacht u dat de uitstroom van medewerkers in de komende jaren

- toeneemt
- gelijk blijft
- afneemt

19. Wat was het verzuimpercentage in 1999 en 2000?

1999

-inclusief zwangerschap:.....%

-exclusief zwangerschap:.....%

2000

-inclusief zwangerschap:.....%

-exclusief zwangerschap:.....%

20. Wisselt de vraag naar producten/ diensten van uw organisatie sterk? Zo ja, in hoeverre zijn deze wisselingen voorspelbaar?

- Ja, wisseling is voorspelbaar
- Ja, maar wisseling is niet voorspelbaar
- nee

21a. Indien profit:

Was het netto-bedrijfsresultaat in 2000

- positief (winst)
- negatief (verlies)

21b. Indien non-profit:

Was er in 2000 een overschot of een tekort op het budget?

- overschot
- gelijk
- tekort

22. Hoe vindt u dat deze organisatie het over het algemeen doet ten opzichte van andere organisaties in de sector?

- beter
- even goed
- minder

23. Hoe schat u de huidige (concurrentie)positie in van uw organisatie ten opzichte van vergelijkbare organisaties?

- beter
- even goed
- minder

24. Iedere organisatie is te beschrijven aan de hand van een aantal cultuurkenmerken. Kunt u aangeven in welke mate de volgende beschrijvingen van toepassing zijn op deze organisatie? U kunt dit aangeven door middel van een cijfer op een 7-puntsschaal waarbij een 1 staat voor “niet van toepassing” en een 7 voor “geheel van toepassing”

a. Er zijn duidelijke voorschriften, regels en procedures, de kwaliteitsnormen zijn omschreven, medewerkers ervaren veiligheid en zekerheid.

Is deze omschrijving....

Niet van toepassing

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Geheel van toepassing

b. Onbekende situaties worden als uitdaging gezien, medewerkers zijn gericht op vernieuwing en experimenteren wordt aangemoedigd. Men durft risico's te nemen.

Is deze omschrijving....

Niet van toepassing

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Geheel van toepassing

c. Er wordt veel samengewerkt en men ondersteunt elkaar. Teamlidmaatschap is belangrijk, men moet niet alleen voldoen aan de functie-eisen, maar ook in de groep passen.

Is deze omschrijving....

Niet van toepassing

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Geheel van toepassing

d. Er zijn duidelijke prestatienormen, er worden hoge eisen aan medewerkers gesteld, prestaties leveren staat voorop.

Is deze omschrijving....

Niet van toepassing

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Geheel van toepassing

e. Medewerkers worden uitgedaagd te wedijveren met anderen, men streeft ernaar beter te presteren dan de anderen. Mensen doen er veel aan om hogerop te komen.
 Is deze omschrijving....

Niet van toepassing

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Geheel van toepassing

f. Voor goede individuele bijdragen wordt waardering uitgesproken, zowel in het openbaar als persoonlijk, mensen krijgen het te horen als ze iets goeds tot stand hebben gebracht.

Is deze omschrijving....

Niet van toepassing

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Geheel van toepassing

