

HRM in de toekomst

HRM in de toekomst

Rob Gründemann
Erik Jan van Dalen
Sjiera de Vries

Copyright © 2003 TNO Arbeid
Copyright © 2003 Uitgeverij Thema BV voor deze uitgave

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Opmaak binnenwerk en ontwerp omslag: Paul Boyer, Amsterdam
Grafische productie: Tailormade, Buren

ISBN 90 5871 094 7
NUR 807
TREFWOORD personeel en organisatie

Meer informatie of bestellen?
www.thema.nl
www.arbeid.tno.nl

VOORWOORD

Het ontwikkelen van een toekomstverkenning voor HRM-beleid is een boeiend proces. Iedereen aan wie je vertelt dat je met zo'n onderzoek gestart bent, kijkt je verwachtingsvol aan en hoopt dé karakteristieken van toekomstig HRM te horen. In deze tijden van voortdurende veranderingen zijn uitspraken over de toekomst een verademing.

Van oudsher zijn mensen gefascineerd door voorspellingen over de toekomst: in de oudheid dacht men via de sterren voorspellingen te kunnen doen. Een blik in de toekomst was mystiek. In de moderne tijd kunnen we gestructureerder en procesmatiger te werk gaan. Zo zijn voor deze toekomstverkenning op HRM-beleid een aantal relevante ontwikkelingen onderscheiden en beoordeeld op hun effecten voor HRM in de toekomst. De toekomstverkenning is langs een rationele weg totstandgekomen en is dus meer dan alleen mystiek van aard.

Het maken van een toekomstverkenning is lastig, zo hebben wij mogen ervaren. Alhoewel het proces gestructureerd is te beschrijven, is de inhoud complex. Empirische analyses zijn niet mogelijk. De belangrijkste middelen zijn een rationele interpretatie van historische ontwikkelingen en 'een onderbouwd buikgevoel' over toekomstige ontwikkelingen. Een enorme hoeveelheid literatuur hebben wij bij ons onderzoek betrokken. Al te snel waren wij als groepje van drie onderzoekers geneigd 'alles met alles te verbinden'.

Diverse collega's en andere deskundigen buiten TNO Arbeid hebben ons van suggesties voorzien. Mede dankzij hun inbreng hebben wij keuzes gemaakt over afperking van deelgebieden en zijn wij gekomen tot inhoudelijke verdieping van de kernzaken.

Wij hebben met veel genoegen samengewerkt met diverse deskundigen in de diverse workshops. Met hun kennis en ervaring hebben zij een waardevolle bijdrage geleverd aan deze toekomstverkenning op HRM. Al hun namen zijn vermeld in

een bijlage en ieder van hen zijn wij dank verschuldigd. *A particular word of thanks is for our foreign colleagues, who participated in one of our workshops and travelled a long time to visit Holland.*

Wij willen onze collega's Rien Huiskamp, Ton Korver en Jan de Leede apart bedanken. Ton en Jan hebben met hun expertise specifieke teksten aangeleverd en Rien heeft een eerdere versie van het manuscript van waardevol commentaar voorzien. Daarnaast bedanken wij Karin van Dalen voor de constructieve opmerkingen bij eerdere concepten.

In Nederland zijn er veel meer deskundigen met een visie op de toekomst van HRM-beleid. Een van die deskundigen bent u, als lezer van dit boek. Wij houden ons van harte aanbevolen voor uw mening, uw aanvullingen en commentaren. Deze opmerkingen kunnen wij gebruiken om over enkele jaren wederom een toekomstverkenning op HRM-beleid op te stellen en dan terug te blikken op de huidige.

Hoofddorp, oktober 2003

Rob Gründemann
Erik Jan van Dalen
Sjiera de Vries

Omwille van de leesbaarheid spreken we in de tekst over 'hij' waar we 'hij/zij' bedoelen en over 'hem' waar we 'hem/haar' bedoelen.

INHOUD

Samenvatting	9
1 Inleiding	15
1.1 Achtergrond van het onderzoeksprogramma	16
1.2 Afbakening van het begrip HRM	17
1.3 Leeswijzer	17
2 Methode	19
2.1 Inleiding	19
2.2 Doelstelling en vraagstellingen	20
2.3 Invloed van de conjunctuur	21
2.4 Methode	23
2.5 Analysemodel	26
3 Historische ontwikkelingen van HRM	29
3.1 Periode I: 1900 tot 1975	31
3.2 Periode II: 1975 tot 1990	35
3.3 Periode III: 1990 tot heden	37
4 Ontwikkelingen	40
4.1 Eerdere toekomstverkenningen	40
4.2 Individueel niveau: ontwikkelingen met betrekking tot de werkende populatie	49
4.3 Organisatieniveau: ontwikkelingen in de aard en organisatie van het werk	65
4.4 Maatschappelijk niveau: ontwikkelingen in de omgeving van het werk	84
4.5 Essentiële ontwikkelingen voor HRM	101

5	Effecten voor HRM-beleidsterreinen	107
5.1	Werving, selectie en personeelsplanning	109
5.2	Inhoud en organisatie van het werk	113
5.3	Ontwikkeling, training en loopbanen	119
5.4	Leiderschap en beoordeling	126
5.5	Arbeidsomstandigheden en gezondheid	131
5.6	Arbeidsvoorwaarden en beloning	136
5.7	Dilemma's	145
6	Effecten voor HRM	150
6.1	HRM-agenda	150
6.2	Consequenties voor de HRM-afdeling	163
6.3	Uitleiding	172
	Noten	175
	Literatuur	177
	Bijlagen	187

SAMENVATTING

Toekomstverkenningen zijn van alle tijden, maar in het bijzonder rondom het overschrijden van een tijdsgrens, zoals recentelijk de millenniumwisseling, winnen ze aan populariteit. Dat is begrijpelijk, maar doet geen recht aan de waarde die zo'n verkenning oplevert: regeren is vooruitzien. Kennis en inzicht in relevante ontwikkelingen stelt organisaties in staat kansen tijdig te benutten en te anticiperen op (ongewenste) effecten.

Een veelgehoorde klacht onder HRM'ers of P&O'ers is dat zij zo vaak 'achter de feiten aanlopen'. Het HRM-vak zou een vak van 'brandjes blussen' zijn. In deze toekomstverkenning op HRM-beleid reiken wij beleidsmakers, medewerkers van de HRM/P&O-afdeling, directieleden, lijnmanagers en andere betrokkenen inzichten aan waarmee zij zich wellicht minder vaak voor voldongen feiten voelen geplaatst.

Ten tijde van de verschijning van dit boek verkeert de economie in een recessie en neemt het tweede kabinet Balkenende bezuinigingsmaatregelen met een niet eerder vertoonde omvang. Arbeidsorganisaties hebben er hun handen vol aan en ruimte voor nieuwe HRM-beleidsinitiatieven ontbreekt veelal.

Juist in deze tijd verdient het aanbeveling het oog op de wat verder weg gelegen toekomst te richten. Van diverse ontwikkelingen is met een grote mate van zekerheid te voorzien dat zij zich zullen voordoen en effect hebben op toekomstig HRM, ongeacht de conjunctuur. Nu deze ontwikkelingen negeren, betekent straks 'achter de feiten aanlopen'.

Voor dit onderzoek is gebruikgemaakt van de Delphi-methodiek. Als basis fungeert literatuuronderzoek en de interpretatie daarvan door de onderzoekers. Deze resultaten zijn periodiek besproken met diverse deskundigen. Hun reacties, aanvullingen en suggesties vormen de aanleiding voor nieuw literatuuronderzoek en dit is weer de basis voor een nieuwe consultatie van diverse deskundigen.

In totaal hebben zo drie workshops plaatsgehad en enkele specifieke, aanvullende interviews. Een lijst met betrokken deskundigen is opgenomen in bijlage A.

Uit de gevolgde onderzoeksmethodiek is een lijst met ontwikkelingen voortgekomen, waarvan de effecten op toekomstig HRM-beleid relevant zijn. De ontwikkelingen zijn ingedeeld naar het niveau waarop ze zich manifesteren: individu, organisatie of maatschappij. Het betreft de volgende ontwikkelingen.

Individueel niveau:

- Ontwikkelingen in de (beroeps)bevolking:
Vergrijzing, meer alloctonen, meer werkende vrouwen.
- Veranderende centraliteit van betaald werk:
Het belang van betaald werk in het leven neemt af ten opzichte van andere levensdomeinen, zoals vrije tijd, zorg of studie.
- Meer eigen verantwoordelijkheden:
Individen krijgen én nemen zelf meer verantwoordelijkheid voor keuzes in het leven, het werk en de loopbaan.

Organisatieniveau:

- Ontwikkelingen rondom ICT en arbeid:
ICT heeft al veel invloed op het nieuwe werken en deze invloed blijft groeien. Werken wordt onder invloed van ICT steeds vaker tijd- en plaatsonafhankelijk.
- Grensvervaging en netwerkvorming:
Grenzen van organisaties vervagen. Samenwerking vindt in toenemende mate plaats in netwerken.
- Flexibilisering van arbeidsrelaties en arbeidsverhoudingen:
Binnen de traditionele arbeidsrelatie is sprake van een ontwikkeling naar meer zelfstandigheid en autonomie en daarmee een verschuiving van werkgever en werknemer naar opdrachtgever en opdrachtnemer.
- Werkgelegenheidsontwikkelingen:
Dienstverlenende functies worden steeds belangrijker en daarmee samenhangend geven werkgevers meer prioriteit aan sociaal-normatieve competenties.

Maatschappelijk niveau:

- Individualisering:
Een continuering van het proces van verminderende afhankelijkheid en van toenemende vrijheid van keuze met betrekking tot de inrichting van het eigen leven.

- Meer focus op duurzaamheid:
Organisaties voelen zich meer verantwoordelijk voor de maatschappelijke gevolgen van hun activiteiten.
- Vertrouwen in de overheid:
Het vertrouwen in de overheid (en de politiek) is verminderd.
- Veranderende rol en taak van de overheid:
Herbezinning op de taak van de overheid leidt tot processen van deregulering (minder regels) en reregulering (helderder regels).
- Discussie over de rol van de vakorganisaties:
De almaar afnemende organisatiegraad kalft de legitimiteit af van de vakorganisaties als vertegenwoordiging van werknemers.
- Groeiende Europese invloeden:
De Europese Unie stimuleert harmonisatie van de nationale wet- en regelgeving met betrekking tot arbeid en arbeidsmobiliteit.
- Veranderingen in de pensioenvoorziening:
De discussie over de inrichting van de pensioenvoorziening hangt in de komende jaren nauw samen met het stimuleren van langer doorwerken en arbeidsparticipatie in het algemeen.

Van alle ontwikkelingen signaleren de auteurs er vier als de meest relevante voor toekomstig HRM:

1. veranderingen in de (beroeps)bevolking
2. veranderende centraliteit van betaald werk
3. ontwikkelingen rondom ICT en arbeid
4. flexibilisering van arbeidsrelaties en arbeidsverhoudingen.

Met een grote mate van zekerheid zijn demografische ontwikkelingen te voorspellen. In de komende jaren wordt de werkzame beroepsbevolking nog pluri-former dan in het heden (meer vrouwen, meer allochtonen, meer mensen met een arbeidshandicap, meer ouderen, minder jongeren).

Een andere kernontwikkeling is de afnemende centraliteit van betaald werk. Andere levensdomeinen (vrije tijd, tijd voor gezin) winnen aan belang. Met betrekking tot betaald werk heeft iedere medewerker verwachtingen die samenhangen met de persoonlijke levensomstandigheden.

De derde kernontwikkeling is de groeiende invloed van ICT op arbeid. Alhoewel al jaren gaande, zal ICT nog veel meer invloed krijgen op de aard van het werk en de kennisintensivering van de diensteneconomie. De technische mogelijkheden

zijn groot en het zijn eerder de beperkingen in het menselijk of organisatorisch aanpassingsvermogen die de snelheid van implementatie beperken.

De vierde kernontwikkeling met groot effect op toekomstig HRM en met een vrij grote mate van zekerheid in voorkomen, is de flexibilisering van arbeidsrelaties en arbeidsverhoudingen. Nieuwe flexibele contractvormen leiden tot marktachtige arbeidsrelaties (bijvoorbeeld detacheringen of *free agent*). De begrippen 'werkgever' en 'werknemer' zullen nog lang worden gebruikt, maar zullen langzamerhand toch vervangen worden: 'opdrachtgever' en 'opdrachtnemer' passen beter. Toch zal in de komende jaren voor de meeste medewerkers nog altijd een 'vaste' arbeidsovereenkomst voor (on)bepaalde tijd van toepassing zijn, omdat dit voordelen biedt voor zowel werknemer als werkgever.

Van andere ontwikkelingen is lastiger te voorzien hoe zij uitwerken in de komende jaren: individualisering of de uitbreiding van de EU met tien landen in 2004. Deze geringere voorspelbaarheid van hun effect neemt niet weg dat zij hoe dan ook invloed zullen hebben op HRM in arbeidsorganisaties.

'Differentiatie' is het sleutelbegrip voor toekomstig HRM. Het is het antwoord op de pluriformiteit in het werknemersbestand en op de individuele verwachtingen ten aanzien van werk en persoonlijke ontwikkeling. 'Gedifferentieerd HRM' definiëren wij als: HRM-beleid waarin rekening wordt gehouden met de persoonlijke belangen en mogelijkheden van werknemers in een evenwichtige afweging met de belangen en de strategie van de organisatie.

In het bijzonder zijn twee vormen van differentiatie voor HRM te voorzien:

1. binnen organisaties
2. tussen organisaties.

Ad 1. Binnen organisaties

Naar verwachting zal het toekomstig HRM binnen een arbeidsorganisatie zijn gestoeld op één algemene organisatievisie op de inzet van mensen. De visie op HRM is uniform voor de gehele organisatie en is uitgewerkt in de vorm van brede beleidskaders. Binnen die kaders vinden de uitwerking en toepassing plaats in de vorm van differentiatie en maatwerk op persoonsniveau.

Nog meer dan in het heden is de leidinggevende daarom de spil bij de uitvoering van HRM. Hij maakt een afweging tussen de belangen van de organisatie (doelstellingen en strategie) en de belangen van de individuele medewerker (persoonlijke ontwikkeling, privé-omstandigheden).

Ad 2. Tussen organisaties

Organisaties zijn in toenemende mate verschillend van elkaar. Met het soort werk, de complexiteit ervan en de mate van dynamiek in de omgeving gaan grote onderlinge verschillen gepaard. Op grond van de dynamiek van de omgeving enerzijds en de complexiteit van producten en diensten anderzijds, zijn organisaties in te delen in twee groepen:

- Klassiek (bestaande uit de groep van hiërarchische, unit- en matrixgestuurde organisaties). De producten en diensten van deze organisaties zijn merendeels weinig tot gematigd complex van aard en de omgeving waarin de organisatie acteert, is laag-dynamisch.
- Modern (bestaande uit de groep van projecten, netwerken of virtueel bestuurde organisaties). De producten en diensten van deze organisaties zijn merendeels gematigd tot hoog complex van aard en de omgeving waarin de organisatie acteert, is hoog-dynamisch.

Met dit onderscheid hangen verschillen (differentiaties) in HRM samen.

In dit boek wordt gedifferentieerd HRM *binnen* organisaties nader behandeld. Dé beschrijving van hét toekomstig HRM-beleid is niet te geven, omdat de kenmerken organisatiespecifiek zijn. Wel zijn er algemene dilemma's of spanningsvelden te benoemen, waarmee iedere betrokkene bij HRM-beleid te maken heeft en, in sterkere mate, krijgt. Een belangrijke daarvan is het spanningsveld tussen werkgeversbelangen en werknemersbelangen. Dit komt tot uiting in het hiervoor beschreven gedifferentieerd HRM-beleid in een arbeidsorganisatie.

De diverse dilemma's culminereren in een aantal algemene karakteristieken van toekomstig HRM-beleid. Naast het al eerder genoemde hoofdkenmerk van differentiatie, is dat ook de resultaat oriëntatie en het afleggen van verantwoording aan interne en externe betrokkenen. Met 'resultaatorientatie' wordt bedoeld op het maken van concrete, toetsbare en periodiek te evalueren afspraken. De kwalitatieve doelstellingen die in het verleden zo kenmerkend waren voor HRM-beleid, gaan tot het verleden behoren. Resultaatgerichtheid is het nieuwe credo. Het spanningsveld tussen individualiteit en solidariteit wordt hierdoor aangescherpt: persoonlijke doelen of afspraken kunnen haaks staan op gemeenschappelijke (afdelings- of organisatie)doelen. Het delen van kennis en ervaring is een voorbeeld waarin dit spanningsveld zich manifesteert.

De meetbare beleidsdoelstellingen, de uitvoering en de resultaten van HRM-beleid zijn onderwerp van discussie met medewerkers (ondernemingsraad) en

directie en leidinggevend. Externe betrokkenen zijn medewerkers met een flexibele of hybride arbeidsrelatie (bijvoorbeeld uitzendkrachten, gedetacheerden, zelfstandigen of medewerkers die vanuit andere organisaties voor de duur van een project worden uitgeleend). Ook is HRM betrokken bij arbeidsomstandigheden bij toeleveranciers. Hierin zit de aansluiting bij een laatste relevant kenmerk van toekomstig HRM: de afweging tussen economische en maatschappelijke waarden. Naast financiële overwegingen spelen duurzaamheid en maatschappelijke waarden een gestaag groeiende rol in besluitvormingsprocessen. Voor HRM-beleid betekent dit een groeiend belang van een gezonde en duurzame inzet van mensen, zowel voor de organisatie als voor de medewerkers.

1 INLEIDING

In de periode rond de overgang naar het nieuwe millennium zijn vele onderzoeken uitgevoerd naar de verwachte ontwikkelingen in de toekomst. Het overschrijden van een dergelijke tijdsgrens roept min of meer automatisch vragen op over wat wij in die nieuwe periode (eeuw, millennium) mogen verwachten. Zo heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een strategische discussie gevoerd naar aanleiding van vier toekomstscenario's. Deze discussie is gestart om het strategisch denken te stimuleren en om los te komen van de waan van de dag (Licher, 2001). Los van het overschrijden van de genoemde tijdsgrens zijn er ook andere argumenten denkbaar die het nuttig, aantrekkelijk, maar wellicht ook noodzakelijk maken om over de toekomst na te denken. Allereerst wordt de wereld steeds complexer. Alles grijpt op elkaar in. Een economische crisis in het ene deel van de wereld heeft direct gevolgen voor de situatie in andere delen van de wereld. Bovendien is er momenteel een aantal ontwikkelingen te signaleren, waarvan wij bij voorbaat al kunnen vaststellen dat deze een invloed zullen hebben op het toekomstig HRM, maar waarvan nog niet zonder meer duidelijk is hoe deze ontwikkelingen elkaar onderling beïnvloeden en welke effecten daaruit naar voren zullen komen. Op het gebied van arbeid zien wij in ieder geval:

- Op individueel niveau: veranderingen met betrekking tot de werkende populatie (vergrijzing, ontgroening, hogere arbeidsparticipatie van vrouwen, meer allochtonen en vluchtelingen, et cetera) en veranderend belang van werk.
- Op organisatieniveau: veranderingen in de aard en organisatie van het werk (afname van de agrarische en de industriële sectoren, toenemend gebruik en afhankelijkheid van ICT, flexibilisering van het werk, werken op afstand, et cetera).
- Op maatschappelijk niveau: veranderingen in de omgeving van het werk (internationalisering, toenemende invloed van de EU en de uitbreiding van de EU, terugtrekken overheid, processen van individualisering, et cetera).

Deze ontwikkelingen zullen direct of indirect effect hebben op de visie op en de uitvoering van HRM in arbeidsorganisaties. Meer gedetailleerde kennis van de ontwikkelingen en hun mogelijke effecten, stelt organisaties in staat om

aanwezige kansen te benutten en ongewenste ontwikkelingen te voorkomen: regeren is vooruitzien!

1.1 Achtergrond van het onderzoeksprogramma

Sinds 1999 is bij TNO Arbeid sprake van een algemeen en breed onderzoeksprogramma op het gebied van personeelsmanagement. Dit programma wordt uitgevoerd in het kader van de aan TNO toegewezen overheidsfinanciering op het terrein van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. In het eerste jaar van het programma is de stand van zaken opgesteld met betrekking tot het personeelsbeleid in Nederland. In dat licht is een onderzoeksprogramma uitgevoerd, bestaande uit een literatuurstudie, een kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar de stand van zaken met betrekking tot personeelsbeleid in Nederland en een Delphi-studie onder koplopers uit wetenschap en praktijk (Gründemann et al., 2001).

Daarna heeft een verdieping plaatsgevonden op deelterreinen. In het jaar 2000 is dit toegespitst op duurzame inzetbaarheid (Gründemann en De Vries, 2002). Hieronder wordt verstaan: activiteiten van werkgevers en werknemers gericht op het continueren van een actieve, gezonde en productieve deelname van de werknemer aan het arbeidsproces. In 2001 is nader ingegaan op het proces van het personeels- en organisatiebeleid. Dit is toegespitst op twee onderwerpen, namelijk op de participatie van bijzondere groepen op de arbeidsmarkt (De Vries et al., 2002) en op sector-specifieke aspecten van het personeelsbeleid (Gründemann en Van Dalen, 2002).

In 2002 is de aandacht toegespitst op projecties naar de toekomst. In de onderhavige publicatie wordt hiervan verslag gedaan. Het doel van het onderzoek is zicht te krijgen op het toekomstig HRM van organisaties (onderweg naar en in het jaar 2012) en de factoren die dit beïnvloeden. Hierbij wordt onder meer gekeken of huidige ontwikkelingen in HRM kunnen worden doorgetrokken of dat nieuwe impulsen zijn te verwachten met invloed op het beleid van arbeidsorganisaties met betrekking tot hun medewerkers. Wat zijn de te verwachten ontwikkelingen op de arbeidsmarkt; welk beleid acht men nodig om tekorten op te lossen; hoe schat men het succes van deze maatregelen in; welke rol spelen bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen hierbij?

Alvorens dieper in te gaan op de toekomst van HRM, wordt in de volgende paragraaf het begrip 'HRM' afgebakend vanuit het perspectief van dit meerjarig onderzoeksprogramma.

1.2 Afbakening van het begrip HRM

De termen ‘personeelsbeleid’, ‘personeelsmanagement’ en ‘Human Resource Management’ (HRM) worden in het dagelijks taalgebruik meestal door elkaar gebruikt. In wetenschappelijke literatuur is ‘personeelsmanagement’ meestal vervangen door ‘HRM’.

In dit boek worden twee begrippen afwisselend gehanteerd: ‘HRM’ en ‘HRM-beleid’. Belangrijker dan de benaming is een goede inhoudelijke afbakening. Conform de eerdere publicaties uit dit onderzoeksprogramma (zie paragraaf 1.1), is ook in dit boek het onderwerp HRM-breed opgevat. HRM betreft niet alleen het beleid van de afdeling HRM, PZ of P&O, maar alle beslissingen en activiteiten van de organisatie gericht op het gedrag en de inzet van werknemers.

Als gevolg van deze brede begripsafbakening zijn uiteenlopende velden van HRM te onderkennen, zoals selectiebeleid, loopbaanbeleid, training- en kwalificatiebeleid, mobiliteitsbeleid, taakbeleid, Arbo- en verzuimbeleid, beleid tegen ongewenst gedrag en salaris- en beloningsbeleid. Aan de basis hiervan staan vijf kernideeën die de uitgangspunten vormen van HRM. Deze punten kunnen bogen op een breed draagvlak onder wetenschappers en luiden als volgt (Gründemann et al., 2001; Van Dalen, 1996; Guest, 1987, 1989):

1. Werknemers zijn de bron voor succes.
2. HRM is een top- en lijnverantwoordelijkheid.
3. HRM is gestoeld op een langetermijnvisie.
4. Binnen HRM bestaat een onderlinge afstemming tussen de HRM-instrumenten.
5. Er is integratie tussen HRM en de organisatiestrategie.

Dit boek heeft als focus de overkoepelende visie op en uitvoering van HRM in de komende tien jaar. Een beschrijving van de afzonderlijke dimensies en hun toepassing is te vinden bij bijvoorbeeld De Vries, Nauta en Wortel (2003).

1.3 Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk beschrijven wij wat het onderwerp is van dit boek en waarom hiervoor is gekozen. In het volgende hoofdstuk, hoofdstuk 2, komt de methode van onderzoek aan de orde. Hierbij gaan wij in op de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd en komt het achterliggende analysekader aan bod. Hoofdstuk 3 beschrijft de historie van HRM. Er wordt een blik geworpen op de eerste wetten en regelingen voor sociaal beleid en – vooral – sociale zekerheid aan het begin van de twintigste eeuw. De verdere ontwikkeling hiervan tot aan de

huidige opvattingen over HRM komen ter sprake. In hoofdstuk 4 komen de trends en ontwikkelingen ter sprake waarvan wordt verwacht dat deze een belangrijke impact hebben op toekomstig HRM. Naast een beschrijving van de afzonderlijke ontwikkelingen wordt ook aandacht besteed aan de mogelijke onderlinge beïnvloeding.

In hoofdstuk 5 bespreken wij hoe deze ontwikkelingen naar verwachting de diverse beleidsterreinen van HRM in arbeidsorganisaties gaan beïnvloeden. Daarbij worden ook dilemma's gepresenteerd die deze ontwikkelingen oproepen voor de HRM-agenda van de toekomst.

Het slothoofdstuk, hoofdstuk 6, draagt de titel 'Effecten voor HRM' en is een compilatie van alle dilemma's en effecten op de diverse beleidsterreinen van HRM. Via deze HRM-agenda komen de onderwerpen naar voren waarmee een arbeidsorganisatie en de HRM-afdeling in de komende jaren bezig zullen zijn met betrekking tot HRM-beleid.

Aan de totstandkoming van dit boek hebben diverse deskundigen een bijdrage geleverd. Hun namen zijn vermeld in bijlage A.

De ontwikkelingen uit hoofdstuk 4 worden waar mogelijk geïllustreerd met figuren. Omdat met een grafische weergave de exacte waarden van de data verloren gaan, zijn in bijlage B de brongegevens van alle figuren uit dit boek opgenomen.

2 METHODE

2.1 Inleiding

In het onderzoek naar de stand van zaken met betrekking tot het personeelsmanagement in Nederland (Gründemann et al., 2001) wordt geconstateerd dat het personeelsmanagement in ons land redelijk ontwikkeld is en bovendien ook aanzienlijk in beweging. De veranderingen hebben onder meer betrekking op een uitbreiding van het personeelsbeleid en meer aandacht voor de personele functie in de organisatie. De conclusies van het onderzoek, uitgevoerd in het jaar 2000, behoeven inmiddels nuancering. Het onderzoek vond plaats in een periode van economische hoogconjunctuur en een dominantie van de aanbodkant op de arbeidsmarkt. Er was in veel sectoren meer vraag naar arbeid dan in principe beschikbaar was. Deze situatie is vanaf eind 2001 veranderd. De economie ontwikkelt zich minder snel, er is sprake van stagnerende groei of mogelijk een recessie. De vraag naar arbeid is afgenomen. In sommige sectoren (bijvoorbeeld de ICT) wordt 'overtollig' personeel op grote schaal ontslagen. Ook de overheid bezuinigt momenteel. Het aantal medewerkers bij de ministeries moet de komende jaren met 15 tot 20 procent verminderen. Als gevolg van deze ontwikkelingen loopt de werkloosheid op en is er meer ruimte op de arbeidsmarkt. Om de problematiek van dit moment het hoofd te bieden hebben overheid, werkgevers en werknemers in het najaarsoverleg van 2002 afgesproken in 2003 de loonontwikkeling te matigen. Pijnlijke ingrepen in bijvoorbeeld de gesubsidieerde arbeid (Melkertbanen), het socialezekerheidsbeleid (de wao) en het spaarloon zijn voorlopig uitgesteld of afgezwakt. Deze ontwikkelingen laten zien hoe snel de samenleving in een korte periode kan veranderen.

De hiervoor geschetste situatie is onder meer het gevolg van veranderingen in de (wereld)economie. Deze conjuncturele ontwikkelingen kunnen weliswaar tot pijnlijke ingrepen leiden in de samenleving, maar blijken op de langere termijn veelal slechts 'dipjes' in een meer algemeen en structureel ontwikkelingspatroon te zijn. Dit algemene ontwikkelingspatroon wordt sterker bepaald door andere, onderliggende factoren. Te denken valt aan ontwikkelingen in de samenstelling

van de werknemerspopulatie, ontwikkelingen in de aard en inhoud van het werk en ontwikkelingen in de omgeving van het werk.

Het onderhavige onderzoek probeert op deze onderliggende factoren en ontwikkelingen meer grip te krijgen. Het doel van het onderzoek is vast te stellen welke ontwikkelingen het HRM-beleid in Nederland op korte en middellange termijn (kunnen) beïnvloeden en de wijze waarop deze effecten totstandkomen. Waar mogelijk en zinvol zullen de ontwikkelingen worden verbijzonderd naar sector en bedrijfsgrootte.

2.2 Doelstelling en vraagstellingen

De aanleiding tot dit onderzoek is in paragraaf 1.2 uiteengezet. Deze is samen te vatten met ‘regeren is vooruitzien’. Door te reflecteren op het verleden en het heden te beschouwen wordt vooruitzien meer dan kijken in een glazen bol. Vooruitzien is echter altijd aan beperkingen onderhevig. Er blijven hoe dan ook:

- onvoorspelbare en onvoorziene ontwikkelingen
- ontwikkelingen die zijn te voorzien, maar waarvan het effect niet kan worden ingeschat
- onzekerheden over de omvang en de richting van de effecten die ontstaan als gevolg van ontwikkelingen die elkaar *onderling* beïnvloeden.

Met deze beperkingen in het achterhoofd, is dit boek gewijd aan een toekomstprojectie op HRM. Met opzet wordt hier het lidwoord ‘een’ gebezigd: er zijn meer interpretaties mogelijk van de geschetste ontwikkelingen en hun effect op HRM-beleid. De door ons voorziene hoofdlijnen worden uitgewerkt tot deze toekomstprojectie.

Hieruit vloeit de navolgende onderzoeksdoelstelling voort:

Het verkrijgen van kennis en inzicht in ontwikkelingen met effect op Human-Resources-beleid in arbeidsorganisaties onderweg naar en in het jaar 2012.

Deze kennis en inzichten zijn in het bijzonder relevant voor:

- beleidsmakers bij de overheid aangaande de beleidsterreinen arbeidsrelaties, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden en personeelsbeleid
- beleidsmakers en strategen bij vak- en werkgeversorganisaties
- directeuren en hoofden HRM in arbeidsorganisaties
- wetenschappers binnen de onderzoeksvelden HRM, Bedrijfskunde, Arbeid & Organisatie en Arbeidspsychologie.

De onderzoeksresultaten moeten deze groepen van functionarissen voorzien van achtergrondinformatie bij hun werk, zodat strategiediscussies in arbeidsorganisaties, beleidsvormende plannen op nationaal en/of sectoraal niveau en nieuwe wetenschappelijke onderzoeksvorstellen kunnen worden geschreven tegen de achtergrond van het in dit boek beschreven HRM-toekomstperspectief.

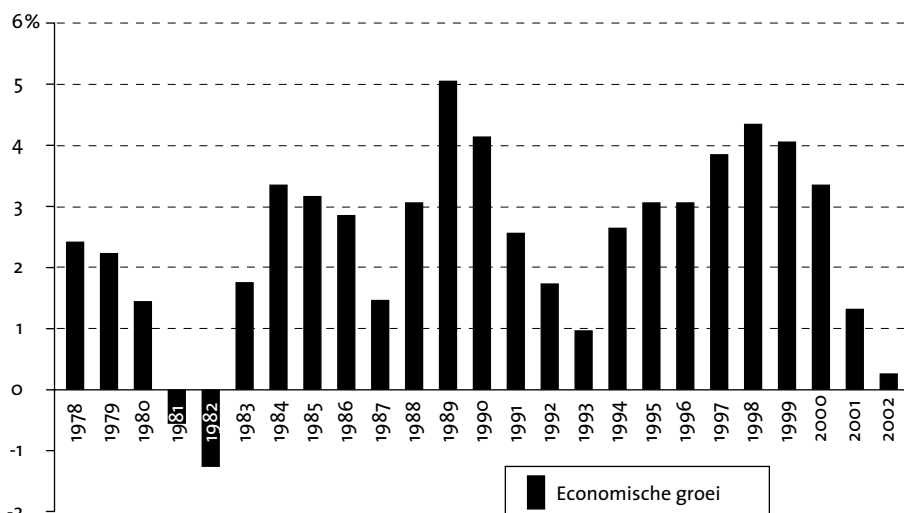
Gekoppeld aan de voorgaande doelstelling, zijn de volgende twee vraagstellingen geformuleerd:

1. Welke ontwikkelingen op het individueel, organisatie- en maatschappelijk niveau zijn van invloed op het HRM-beleid van organisaties in Nederland in de periode tussen 2003 en 2012?
2. Welke consequenties hebben deze ontwikkelingen voor het HRM-beleid van deze organisaties in de periode tussen 2003 en 2012?

De toekomstverkenning is gericht op de periode van de komende tien jaar. Sommige beschreven effecten zullen zich al in de eerstkomende jaren voordoen en andere zullen pas manifest worden over ongeveer tien jaar.

2.3 Invloed van de conjunctuur

Na jarenlange economische groei, wordt 2003 naar alle waarschijnlijkheid afgesloten met nulgroei of zelfs een geringe economische krimp. Sinds 1982 is dit niet meer voorgekomen, zo blijkt uit figuur 2-1.



Figuur 2-1. Economische groei in Nederland, 1978–2002 (Bron: CBS)

In het jaar 2003 voelt iedere arbeidsorganisatie de gevolgen van deze stagnerende economie. Winstwaarschuwingen van beursgenoteerde bedrijven zijn aan de orde van de dag, de kranten schrijven over bedrijfsfaillissementen, grote organisaties voeren (massa)ontslagen door, non-profitorganisaties moeten afslanken en krijgen met budgetkorting te maken (bijvoorbeeld in de ziekenhuizen -0,8 procent in 2003).

Het begrip 'economische ontwikkeling' is door het Centraal Bureau voor de Statistiek gedefinieerd als: *'De procentuele volumegroei van de toegevoegde waarde' of in andere bewoordingen: 'het Bruto Binnenlands Product (BBP, meestal tegen marktprijzen) in een bepaalde periode ten opzichte van een eerdere periode.'*

Twee factoren zijn sterk bepalend voor de omvang van de economische ontwikkeling: werkgelegenheid en arbeidsproductiviteit. De productie reageert in de regel beduidend sneller op veranderingen in de vraag dan de werkgelegenheid. Institutionele belemmeringen en transactiekosten bemoeilijken bedrijven het personeelsbestand snel aan te passen, waardoor de werkgelegenheid met een vertraging van gewoonlijk een half tot driekwart jaar reageert op veranderingen in de productie. In een neergaande conjunctuur slaan productiedalingen dan in eerste instantie vooral neer in de vorm van een terugvallende arbeidsproductiviteitsgroei en pas later in een aanpassing van de werkgelegenheid. Omgekeerd zal bij de start van een opgaande conjunctuur de arbeidsproductiviteitsgroei juist als eerste aantrekken.

Het Centraal Planbureau geeft aan dat economische prognoses voor Nederland relatief moeilijk zijn. Nederland kent een kleine en open economie en de conjunctuur hangt sterk samen met schommelingen in de waarde van de eurokoers ten opzichte van die van de dollar.

Tekstkader 2-1. Economische ontwikkeling nader bekeken

De afdeling HRM krijgt, niet anders dan aan het eind van de jaren zeventig en begin jaren tachtig, een belangrijk aandeel in het opvangen van de consequenties: kostenbesparingen worden gezocht door in formatieplaatsen te snijden, arbeidsvoorwaardenontwikkelingen aan banden te leggen en soms ook personeel te ontslaan. Er is geen ruimte meer voor nieuw beleid of visieontwikkeling. De afdeling HRM moet ontslagprocedures in gang zetten en soms staat ook de

formatie van de eigen afdeling ter discussie. In deze tijdsperiode verschijnt dit boek *HRM in de toekomst*, met onder meer een oproep tot anticiperen. Dit boek nodigt uit vooruit te kijken en de invloed van diverse ontwikkelingen op HRM in ogenschouw te nemen.

Al met al ligt de vraag ter tafel of de conjunctuur invloed uitoefent op de effecten van deze ontwikkelingen en of anticiperen wel mogelijk en zinvol is.

Uit figuur 2-1 blijkt dat op lange termijn een structurele economische groei gaande is. Van jaar tot jaar verschilt de omvang van die groei en in sommige jaren is zelfs sprake van krimp. Deze conjuncturele economische ontwikkelingen zijn op korte termijn onregelmatig, maar vormen op lange termijn een structurele groei. De invloed door de conjunctuur op toekomstig HRM is op lange termijn neutraal tot enigszins stimulerend. Ook jaren van conjuncturele krimp doen daaraan geen afbreuk.

Geheel onafhankelijk van conjuncturele economische groei of krimp, zijn ontwikkelingen gaande die met een zeer grote mate van zekerheid zijn te voorzien, zoals demografische ontwikkelingen en de daarmee samenhangende veranderingen in de diversiteit van de beroepsbevolking. Het effect van andere ontwikkelingen is vooralsnog minder duidelijk, maar het is zeker dat zij zich voordoen onafhankelijk van de conjunctuur. Dit betreft individualisering, internationalisering en plaats- en tijdonafhankelijk werken.

In de afgelopen jaren van hoogconjunctuur was een veelgehoorde klacht over HRM'ers dat zij 'overall achteraanhollen' in de organisatie. Voor een reflectie op de vraag waarom dit zo wordt ervaren, ontbreekt veelal de tijd. Dit boek biedt de gelegenheid eens rustig stil te staan bij de diverse ontwikkelingen en de effecten hiervan voor HRM in te schatten. Veel ontwikkelingen zijn bestendig van aard en zullen zich voordoen, ongeacht de conjunctuur in een bepaald jaar. Ook in de huidige periode van economische recessie is vooruitzien belangrijk en zinvol. Het levert een bijdrage om in de (nabije) toekomst niet meer achter alle feiten aan te hoeven hollen.

2.4 Methode

Het onderzoek naar de toekomst van het HRM-beleid is opgezet conform de Delphi-methodiek. In essentie komt deze methode neer op een iteratief proces, waarin een actief beroep wordt gedaan op de deskundigheid en

ervaring van anderen dan de onderzoekers (Smulders en Bloemhoff, 1991). Als achtergrond hierbij geldt de aanname dat herhaald vragen naar meningen leidt tot consensus tussen groepsleden (Jolson en Rossow, 1971). De eerste toepassing van de Delphi-methodiek vond plaats bij de Amerikaanse luchtmacht: groepen van experts kregen de opdracht de bomcapaciteit in te schatten waarmee de volledige Amerikaanse wapenindustrie zou kunnen worden uitgeschakeld (Parenté, 1987).

In het onderzoek naar de toekomst van HRM heeft de Delphi-methode vorm gekregen door middel van literatuuronderzoek en drie workshops met deskundigen. Deze workshops hebben gefaseerd over de looptijd van het project plaatsgevonden. Daarbij zijn de volgende groepen deskundigen betrokken (in bijlage A is een compleet overzicht met de namen van alle betrokkenen opgenomen):

- wetenschappers, verbonden aan Nederlandse en buitenlandse universiteiten
- beleidsmakers bij de (provinciale en rijks)overheid
- HRM-functionarissen (hoofd HRM; adviseur HRM) en lijnmanagers uit diverse arbeidsorganisaties
- vertegenwoordigers van sociale partners, zowel vak- als werkgeversorganisaties.

Voor alle workshops is een externe procesbegeleider ingezet.

De basis wordt gevormd door breed literatuuronderzoek. Daarbij is zowel gekeken naar de P&O/HRM-literatuur als naar meer algemene publicaties over trends en ontwikkelingen op het gebied van arbeid. Dit onderdeel van het onderzoek vond continu plaats gedurende het gehele project (kalenderjaar 2002).

Het resultaat is een basis van kennis en inzichten op grond waarvan de onderzoekers hun eerste interpretaties hebben gemaakt. Het betrof hier een eerste indruk van:

- relevante ontwikkelingen voor HRM-beleid in de toekomst
- consequenties en effecten van deze ontwikkelingen.

Deze tussentijdse bevindingen zijn in de eerste workshop (juni 2002) voorgelegd aan vertegenwoordigers uit de praktijk van arbeidsorganisaties en de beleidsvorming (overheid en sociale partners). De vertegenwoordigers van arbeidsorganisaties representeren een breed spectrum: publieke en private sector, industrie en dienstverlening, grote en kleine organisaties qua aantal medewerkers.

In een sessie van anderhalf dagdeel is gebrainstormd over de ontwikkelingen in en rondom HRM. Daarbij zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:

- de ontwikkelingen voor de komende tien jaar die nu al zichtbaar en van belang zijn voor de organisatie van HRM in de toekomst
- de betekenis van deze ontwikkelingen voor het HRM van arbeidsorganisaties
- de verschillen in beleid en/of effecten tussen overheidsorganisaties, zorg- en onderwijsinstellingen en private ondernemingen en tussen grote en kleine organisaties.

De resultaten van deze workshop bestaan uit meningen, visies en ervaringen. De conclusies uit het literatuuronderzoek zijn hieraan gespiegeld en op grond daarvan aangepast en aangevuld. Dit is de input geweest voor de tweede workshop (september 2002). Hiervoor zijn wetenschappers uit Nederland en andere Europese landen uitgenodigd. De deelnemers zijn anderen dan in de eerste workshop. Hun is vooraf informatie toegezonden over de opzet en de resultaten van de eerste workshop.

De tweede workshop heeft de vorm van een interactieve, internationale wetenschappelijke conferentie. Gedurende twee dagen is gesproken over:

- de te verwachten ontwikkelingen op de verschillende niveaus (maatschappij, organisatie, en individu)
- welke ontwikkelingen daarvan het meest belangrijk zijn
- de effecten (betekenis) van de ontwikkelingen op het beleid van organisaties
- wat er – gegeven de verwachte ontwikkelingen – gedaan moet worden om kansen te benutten en bedreigingen het hoofd te bieden
- de daarbij behorende rollen voor de verschillende *stakeholders*.

Na afloop van de workshop zijn alle resultaten verzameld, opgeschreven en geanalyseerd. Wederom heeft aanpassing en aanvulling van de tussentijdse onderzoeksresultaten plaatsgevonden.

Voor de derde en laatste workshop (oktober 2002) zijn vertegenwoordigers van alle genoemde partijen uitgenodigd: arbeidsorganisaties, sociale partners, overheid en wetenschap. De groep is zo samengesteld dat ongeveer de helft van de deelnemers een workshop heeft meegemaakt en de andere helft voor de eerste maal in dit onderzoek participeert.

De deelnemers hebben gereflecteerd op de resultaten van de twee workshops en het literatuuronderzoek aan de hand van een overzicht van gesignaleerde dilemma's en ontwikkelingen. De resultaten zijn ook nu visies, meningen en kritische beschouwingen. Ook de in paragraaf 2.3 beschreven invloed van de economische conjunctuur is ter sprake geweest, aangezien dit facet in de loop van 2002 steeds pregnanter in beeld is gekomen in verband met tegenvallende economische groeicijfers. Conjuncturele invloeden zijn per definitie wisselend en moeilijk voorspelbaar: in 2002 moest het Centraal Planbureau de verwachte groeicijfers enkele malen naar beneden bijstellen.

Een onderdeel van de derde workshop was de toepassing van de gevonden inzichten en visies op drie fictieve organisaties in 2012. De deelnemers is daarbij gevraagd zich te verplaatsen naar 2012. Zij zijn vervolgens uitgenodigd in de rol van HRM-manager een presentatie te geven aan de directie of raad van bestuur van:

- een ketenorganisatie van diverse MKB-bedrijven
- een zorginstelling
- een organisatie in de private sector.

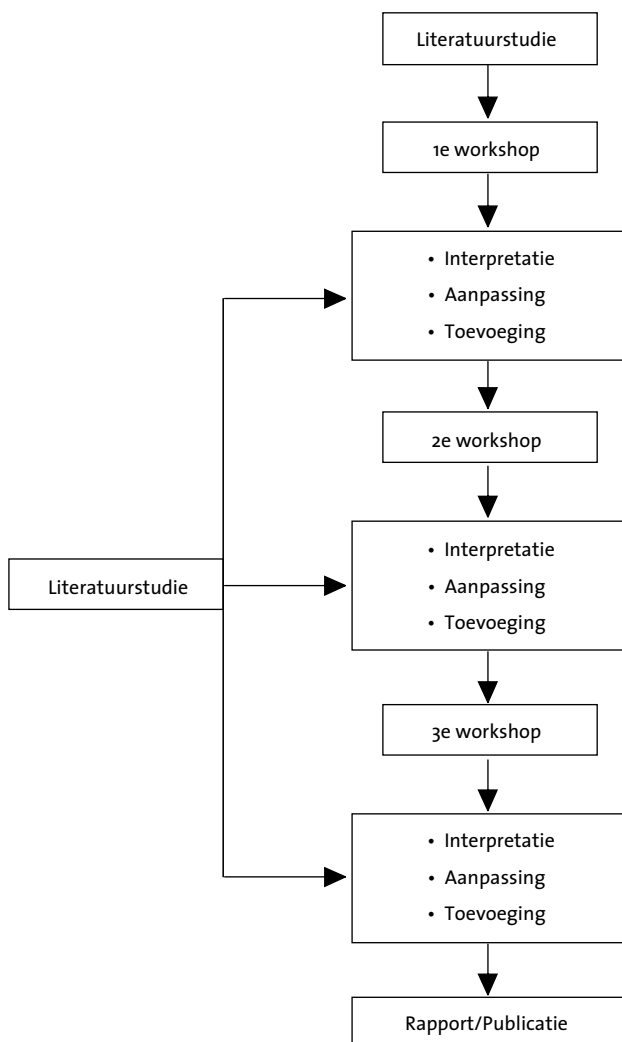
De presentatie moest de meest actuele en prangende HRM-vraagstukken van dat moment (lees: 2012) weergeven, alsmede een antwoord formuleren op de vraag: 'Stel dat je tien jaar eerder, dat wil zeggen in 2002, had geweten wat je nu weet. Wat had je in dat jaar dan geïnitieerd om nu, in 2012, anders/beter invulling te geven aan het HRM-vak?'

In de winter van 2002 en het voorjaar van 2003 zijn ten slotte alle onderzoeksresultaten beschreven en geanalyseerd. In deze periode vond de rapportagefase plaats.

De onderzoeksmethode is schematisch gepresenteerd in figuur 2-2.

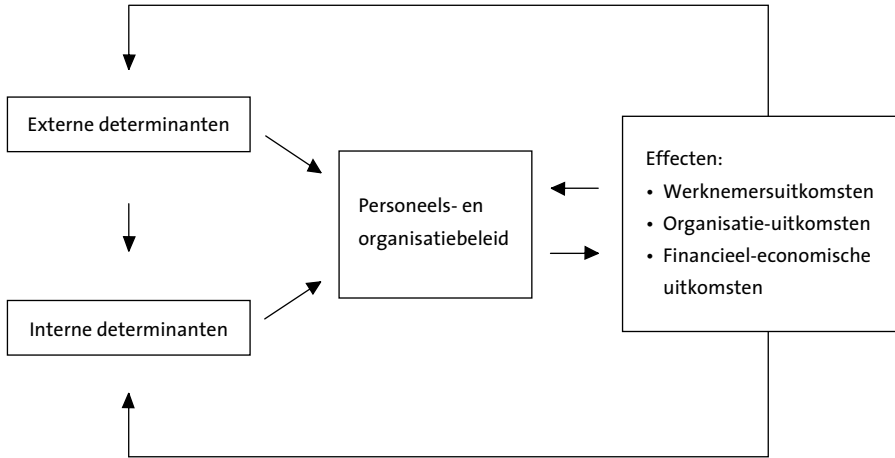
2.5 Analysemodel

Het analysemodel dat is gebruikt in deze studie, is ontwikkeld in de eerste fase van het onderzoeksprogramma (Gründemann et al., 2001). In dit model (zie figuur 2-3) wordt verondersteld dat allerlei ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie (in- en externe determinanten) van invloed zijn op opzet, inhoud en uitvoering van het personeel- en organisatiebeleid van de organisatie. De effecten van dit beleid kunnen op hun beurt weer van invloed zijn op de (in- en externe) determinanten. Afhankelijk van de resultaten van HRM zullen binnen



Figuur 2-2. Onderzoeksmethode

en/of buiten de organisatie afspraken worden geëvalueerd en desgewenst worden bijgesteld. Het beleid van de overheid zal bijvoorbeeld worden bijgesteld indien de beoogde effecten bij bedrijven en instellingen uitblijven. Ten slotte wordt ook een relatie verondersteld tussen de externe en de interne determinanten onderling. Zo beïnvloeden afspraken tussen sociale partners op sectoraal niveau ook de afspraken met de ondernemingsraad.



Figuur 2-3. Determinanten en effecten van personeels- en organisatiebeleid (Bron: Gründemann et al., 2001)

Het onderzoek naar de toekomst van HRM spitst zich toe op het eerste deel van het model, namelijk de invloed van in- en externe determinanten op het personeels- en organisatiebeleid. De mogelijke effecten spelen indirect een rol in dit onderzoek. Wij veronderstellen hierbij dat bedrijven en organisaties in hun reactie op de gesignaleerde ontwikkelingen, zullen proberen hun beleid zo in te richten, dat negatieve effecten zoveel mogelijk voorkomen worden en positieve effecten zullen worden gemaximaliseerd.

3 HISTORISCHE ONTWIKKELINGEN VAN HRM

Het HRM- of personeelsbeleid heeft een relatief korte historie, bezien vanuit de ontwikkeling van andere kennisgebieden. Waar de wiskunde en de filosofie strijden over het predikaat 'eerste wetenschappelijke discipline', is het Human Resource Management nog amper een eeuw 'oud'. In die tijd heeft het een ontwikkeling doorgemaakt die in deze paragraaf kort wordt beschreven.

De term 'Human Resources Management' lijkt tegenwoordig bijna inwisselbaar met '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 HRM-manager die van zijn of haar 'personeelsadviseurs' spreekt?

Wellicht dat iemand de (schier onmogelijke) taak ter hand zou willen nemen het woordgebruik in beleidsnotities, gedrukte en virtuele media of in gespreksverslagen te turven. Maar het lijkt waarschijnlijk dat in het afgelopen decennium sprake is van een groei in het gebruik van de term 'personeelsmanagement' ten koste van de term '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 dat geval zou de tijdgeest de aanleiding zijn tot veranderingen.

Maar het zijn slechts deelverklaringen. Modieus gebruik van woorden dan wel de veranglisering van de Nederlandse taal verhullen een inhoudelijke verschuiving. Onder de oppervlakte van het taalgebruik zit een inhoudelijk betekenisverschil in twee opzichten.

Ten eerste is er het toenemend belang van de eigen verantwoordelijkheid van een medewerker. Het (ver)zorgende karakter van personeelsbeleid uit de jaren zeven-

tig en vroege jaren tachtig heeft plaatsgemaakt voor een beleid met een sterk accent op eigen verantwoordelijkheid. De werkgever faciliteert door middel van personeelsinstrumenten, coaching en het beschikbaar stellen van middelen als tijd en/of geld.

De tweede verandering in betekenis is te vinden in de nieuwe rol van de HRM-afdeling ten opzichte van het lijnmanagement. Het is de lijnmanager die de primaire verantwoordelijkheid heeft voor de uitvoering van HRM. Van de (vernieuwde) HRM-afdeling wordt een stimulerende en vernieuwende opstelling verwacht bij het ontwikkelen van een HRM-visie en bijbehorende HRM-instrumentaria.

In het denken over Human Resource Management onderscheiden wij drie niveaus (Gründemann et al., 2001):

- personeelsfilosofie: hierbij gaat het om aannamen, ideeën en waarden over HRM
- specifiek beleid: dit betreft beleid en plannen in relatie tot gestelde doelen
- instrumenten: het laagste abstractieniveau behelst sturingsmiddelen om concreet invulling te geven aan het beleid dan wel de filosofie.

Hiervóór is in enkele regels op hoofdlijnen aangegeven hoe de filosofie van Human Resource Management zich in de tijd heeft ontwikkeld en deze lijn zal nu specifieker worden uitgewerkt. De beschrijving is chronologisch opgezet op basis van drie tijdsepisodes:

- 1900 tot 1975
- 1975 tot 1990
- 1990 tot heden.

Dit hoofdstuk geeft een verdere verfijning van met name de HRM-filosofie op basis van enerzijds inhoudelijke veranderingen en anderzijds veranderingen in de rol van de afdeling HRM. Waar mogelijk zijn uitstapjes gemaakt naar het HRM-beleid of voorbeelden van typische HRM-instrumenten uit een bepaalde tijdsperiode. De ontwikkelingen uit de laatste twee decennia zijn van belang om de invloed op het *toekomstig* HRM-beleid te kunnen beschrijven en dus ook de spanningsvelden (dilemma's) daarin (zie hoofdstuk 5). De recente historie van HRM is daarmee het meest relevant voor de opzet van dit boek en zal om die reden het meest uitvoerig aan de orde komen.

3.1 Periode I: 1900 tot 1975

Aandacht voor HRM-beleid is er pas ruim na de Tweede Wereldoorlog. Tot die tijd krijgen alleen veiligheid, sociale zekerheid en personeelsadministratie aandacht van de bedrijfsleiding en dan nog maar in beperkte mate. Het is de overheid die ontwikkelingen in gang zet, gericht op personeelszorg: er komen wettelijke bepalingen voor veiligheid in fabrieken en (later) kantoren, en sociale zekerheid ingeval van ziekte of ontslag en medezeggenschap worden wettelijk geregeld. Een visie op HRM-beleid bestaat niet. Pas ruim na de Tweede Wereldoorlog, in de jaren zeventig, ontstaat in arbeidsorganisaties iets als ‘personeelsbeleid’ dat meer is dan alleen loon- en personeelsadministratie. In de Nederlandse theorievorming zien we aan het eind van de jaren zestig de eerste gedachten over sociaal beleid (Van Zuthem, 1967). In het personeelsbeleid uit de jaren zeventig komt een visie tot stand waarin de capaciteiten en vaardigheden van medewerkers worden erkend en beleid wordt geformuleerd ter ontwikkeling van persoonlijke kennis en vaardigheden. Tot het begin van de jaren zeventig is in nog vrijwel geen enkele arbeidsorganisatie een PZ-, P&O- of HRM-afdeling aanwezig. Meestal ‘doet iemand van kantoor’ de loon- en personeelsadministratie. Personeelsbeleid heeft een sterk uitvoerend karakter.

Tot aan de Tweede Wereldoorlog is arbeid een productiefactor waarop amper wordt gestuurd. Arbeidskrachten zijn in voldoende mate voorhanden, want de werkloosheid is hoog. De agrarische economie heeft haar langste tijd gehad en rond 1870 worden de gevolgen van de industriële revolutie in Nederland merkbaar. Mechanisering stuwt de productiecapaciteit fors omhoog. De noodzakelijke investering in machines is groot en rendabel gebruik kan alleen in grotere bedrijfseenheden plaatsvinden. Zo ontstaan de eerste ondernemingen, meestal fabrieken. De werknemers (arbeiders) werken op basis van arbeidsovereenkomsten. Dit is een nieuw verschijnsel: in ruil voor geld (loon) levert de werknemer arbeid. Er is een hiërarchische verhouding tussen werknemer en bedrijfsleiding. Velen geven hun zelfstandigheid op.

In de beginperiode van de industriële ondernemingen worden de productiefactoren arbeid en kapitaal op min of meer dezelfde wijze benut: het zijn noodzakelijke middelen, waarop economische regels rondom kosten en baten van toepassing zijn. De productiefactor kapitaal is het meest relevant voor veel organisaties die het pad bewandelen naar industriële productie. Een filosofie op de inzet van personeel is er niet.

Toch zijn aan het begin van de twintigste eeuw de eerste bepalingen geformuleerd voor de inzet van personeel in arbeidsorganisaties. Het is vooral de overheid in haar rol als wetgever die zorgdraagt voor de eerste stappen op de weg naar het HRM-beleid zoals dat nu bestaat. Daartoe worden wetten uitgevaardigd. De eerste arbeidswetgeving is gericht op het beschermen van jongeren en vrouwen. Het is de parlementariër Van Houten die met het Kinderwetje (1874) een einde maakt aan de kinderarbeid. Het in dienst hebben of nemen van kinderen jonger dan 12 jaar wordt strafbaar. Kinderen kunnen langer onderwijs genieten om op die manier hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten en zo op langere termijn het ontwikkelingspeil van Nederland te vergroten (Bakels, 1992). Latere resultaten van de evaluatie van deze wet geven aanleiding tot de Arbeidswet van 1889, waarin ook vrouwen en jongeren tot 16 jaar worden beschermd, bijvoorbeeld via het verbod op zondagsarbeid.

De Veiligheidswet 1895 is de eerste wet die iedere arbeider beschermt. Doel is het voorkomen van ongevallen of invaliditeit en een goede uitvoering van socialezekerheidswetten. De wetten verplichten organisaties rekening te houden met het welbevinden van werknemers, met als doel een menswaardige inzet van 'de productiefactor arbeid'.

Een illustratief voorbeeld van werkinstructies aan het begin van de twintigste eeuw komt uit *De Sociale Verzekeringsgids*, voorloper van de huidige *Gids voor Personeelsmanagement*. De *Sociale Verzekeringsgids* schrijft op dat moment nog voor een breed publiek en voorlichting is het primaire doel (Moors et al., 1996 a, b): 'Ziet zelf toe, dat de steigers waarop ge werkt, in orde zijn! Waagt uw leven niet op ondeugdelijk opgestelde steigers! Denkt er aan dat elke steiger, hooger dan 1.50 Meter boven den beganen grond voorzien dient te zijn van een leuning ± 1 Meter boven den steigervloer! (Wat kunt ge met een plank en een paar spijkers – in den regel toch altijd op uw werk bij de hand – niet reeds zelf veel doen!)

Tekstkader 3-1. Instructies aan het begin van de twintigste eeuw (bron: Moors et al., 1996a; 1996b)

In 1919 wordt de Arbeidswet van kracht. De bepalingen reguleren onder meer werk- en rusttijden (48-urige werkweek, vaststellen rusttijden en vakantierechten).

Deze wet moet regulerend werken en excessieve benutting van de arbeid tegengaan. De wetgever introduceert eveneens sancties indien de wetten niet worden nageleefd. Nadien zijn de bepalingen aangepast op grond van nieuwe productiemethoden en werkprocessen en groeien uit tot de Arbeidstijdenwet en Arbeidsomstandighedenwet (Bakels, 1992).

Al met al zien wij in het begin van de twintigste eeuw organisaties die maatregelen nemen als reactie op regulerende overheidswetgeving. Sommige organisaties stellen werkinstructies op. Dit zijn letterlijke instructies die ook als zodanig moeten worden opgevolgd, met als doel het voorkómen van ongelukken. In veel organisaties ontbreekt een kerngedachte of visie achter deze maatregelen. Het gebeurt omdat het moet. Een HRM-afdeling bestaat evenmin. Personeels- of loonadministratie bestaat in een eenvoudige vorm en wordt uitgevoerd door een kantoormedewerker. In hedendaagse termen zou je spreken van een stafmedewerker. Het loon, op dat moment nog het enige ruilmiddel voor het leveren van arbeid, wordt wekelijks contant uitbetaald.

Na de Tweede Wereldoorlog staat de wederopbouw centraal. Alles staat in het licht van de opbouw en het herstellen van de schade die is aangericht tijdens de oorlog. Het is een collectief en landelijk doel en er heerst een arbeidsmentaliteit met als motto 'schouders eronder'. De loonontwikkeling is zeer gematigd door de centraal geleide loonpolitiek (1945-1959): de overheid heeft een bepalende rol in de loonvorming. Centrale afspraken tussen werkgevers, werknemers en de overheid leiden tot een loonniveau op het laagst mogelijke minimum met als doel de economie te versterken (Windmuller et al., 1987).

In arbeidsorganisaties staat de interne bedrijfsvoering voorop en alles staat in dienst hiervan. Er is geen discussie over de rol van de medewerker in het bedrijfsproces. Net als vóór de oorlog ontbreekt een filosofie over de inzet van medewerkers. Wel regelt de overheid een betere sociale zekerheid: de Werkloosheidswet (1949) en de arbeidsongeschiktheidswetgeving (1967 voor werknemers en 1976 voor zelfstandigen, ambtenaren, leerlingen en studenten, et cetera).

In 1950 wordt de Wet op de Ondernemingsraden van kracht. Met deze wet wordt 'de stem' van de werknemer gehoord. Als redenen voor de invoering van medezeggenschap gelden in 1950 (Bakels, 1992):

- betere belangenbehartiging van de werknemers

- meer overlegmogelijkheden, waardoor de besluitvorming kan worden verbeterd en conflicten kunnen worden voorkomen
- effectiever gebruik van het arbeidspotentieel
- vermindering van de ‘vervreemding’ die als inherent wordt gezien van het productieproces in fabrieken
- een grotere betrokkenheid van de werknemers bij de organisatie.

De medezeggenschap is niet nieuw, maar vanaf 1950 wel wettelijk verankerd en bovendien gekoppeld aan inspraakmogelijkheden voor werknemers. Vóór dat jaar bestond personeelsvertegenwoordiging in de vorm van bijvoorbeeld ‘personeelskernen’ of ‘fabriekscommissies’, die bedoeld waren om het de bedrijfsleiding gemakkelijk te maken het bedrijfsbeleid kenbaar te maken aan de werknemers.

In de decennia daarna ontstaat een – dan nog onbewuste – zoektocht naar de fundamenteën van HRM-beleid en HRM-opvattingen. Het gaat economisch beter met Nederland, de lonen zijn in de jaren zestig fors gestegen en de welvaart is gegroeid. In die jaren ontstaat ook maatschappelijke onrust (vernieuwing in medezeggenschap op scholen en universiteiten, woningnood en acties van krakers, verdovende middelen illegaal op de markt, et cetera). Er is kortom een drang tot ingrijpender veranderingen, die ook in organisaties naar voren komt.

In organisaties ontstaat meer oog voor kennis over zaken die het primaire proces ondersteunen. Human Resource Management (in die tijd: personeelsbeleid) is één daarvan. Het bewustzijn van een noodzaak tot HRM-beleid groeit, dat wil zeggen een visie op de inzet van medewerkers (Moors et al., 1996; Vinke en Evers, 2001). In deze periode ontstaan tevens de eerste vormen van werkoverleg, vaak als reactie op de krappe arbeidsmarkt en om het werk interessanter te maken. Een zeer kenmerkend aspect van de filosofie voor de inzet van mensen in de jaren zestig en (vooral) zeventig is scholing. Werkgevers zien investering in scholing als noodzaak om de inzet van hun medewerkers te vergroten en te verbreden. De oorspronkelijke aanleiding komt vanuit technische vernieuwingen: nieuwe technische mogelijkheden zijn zonder scholing niet te gebruiken. De complexiteit van het werk neemt toe en daarmee het inzicht dat scholing noodzakelijk is. Met de investering in scholing groeit het bewustzijn dat ontwikkeling van medewerkers de ontwikkeling van de organisatie versterkt.

De groeiende (technische) complexiteit leidt vanaf de jaren zestig tot vorming van beschreven en afgebakende functies: een takenpakket met bijpassende beloning.

Op grond van specialismen en verantwoordelijkheden worden taken en bevoegdheden afgebakend en in een functiebeschrijving gevat. Het creëert gelaagdheden en afdelingen binnen de onderneming. Een nieuwe onderstroom in HRM-beleid is geboren: verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en daaraan gekoppelde beloning.

3.2 Periode II: 1975 tot 1990

In de jaren tachtig van de vorige eeuw is de basis gelegd voor de filosofie op HRM van het begin van de eenentwintigste eeuw. De zogenaamde Harvard- en Michigan-HRM-modellen (zie ook Gründemann en De Vries, 2002; Van Dalen, 1996) dateren van het begin van de jaren tachtig.

Het Harvard-model is de basis van het HRM-denken, omdat HRM tot een lijn-managementverantwoordelijkheid maakt. HRM wordt door de ontwikkelaars (Beer, Spector en Lawrence, 1984) geïntegreerd met de overige organisatiefuncties. Het is een onlosmakelijk onderdeel van het organisatiebeleid.

De grondleggers van het Michigan-model, Fombrun, Tichy en Devanna (1984) zien HRM in het krachtenveld van economische, politieke en sociaal-culturele invloeden. Hun model biedt een breed conceptueel denkkader waarin HRM, organisatiestrategie en structuur een drie-eenheid vormen. Voor gedetailleerde beschrijvingen wordt verwezen naar de oorspronkelijke boeken, zoals hier aangegeven, of voor een samenvatting naar bijvoorbeeld Van Dalen (1996) of Gründemann et al. (2001).

De strekking van beide modellen is dat zij HRM in een strategisch organisatieperspectief plaatsen. Korter kan de filosofie van HRM in de jaren tachtig niet worden getypeerd. HRM voegt waarde toe aan de organisatie in de vorm van menselijke capaciteiten, kennis en vaardigheden.

Alhoewel de praktijk in organisaties vanzelfsprekend niet gelijk opgaat met de theorievorming, groeit in dit decennium het besef dat medewerkers en hun inzet noodzakelijk zijn voor het voortbestaan van arbeidsorganisaties. Voor het praktisch personeelsmanagement in de jaren tachtig gelden vier uitgangspunten:

1. Condities en kenmerken van het personeel en de organisatie zijn op langere termijn bepalend voor de overlevingskansen van de organisatie.
2. Het personeelsmanagement is geïntegreerd in het algemene organisatiebeleid.

3. Het personeelsmanagement van een organisatie staat in een open verhouding tot de maatschappelijke context.
4. Managers hebben een sturende en ondernemende rol in het personeelsmanagement.

De open verhouding tot de maatschappelijke context wordt aan het begin van de jaren tachtig manifest tijdens de economische recessie. Het leidt tot het verschijnen van de configuratie van de arbeid: de inrichting van arbeids- en bedrijfstijden, alsmede de vormgeving van arbeidstijdpatronen (De Lange, 1989). Voorbeelden van concrete instrumenten zijn deeltijdarbeid, flexibele werktijden, arbeidstijdverkorting en bedrijfstijdverlenging. Medewerkers koesteren verwachtingen over hun baan en hun werkgever. Dit oefent invloed uit op de personeelsfilosofie: waar voorheen 'eenrichtingsverkeer' het credo was en de werkgever het alleenrecht had in het bepalen van beleid, ontstaat nu een 'tweerichtingsverkeer', waarin ook ruimte ontstaat voor wensen en verwachtingen van de medewerkers. Aan het begin van de eenentwintigste eeuw is dit nog altijd actueel.

De erkenning van het belang van arbeid leidt tot beleid ten aanzien van personeelsontwikkeling en doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie. Opleiding en ontwikkeling worden voor iedere medewerker bereikbaar. Ook aan de instroom besteedt het HRM-beleid aandacht door middel van selectie-interviews waarmee de kwaliteit van de instroom groeit en wordt geanticipeerd op toekomstige veranderingen in de functie-eisen.

Het HRM-beleid staat op het gebied van arbeidsvoorwaarden in het bijzonder onder invloed van afspraken tussen de overheid en de sociale partners. De CAO's waarin een en ander is uitgewerkt, werken regulerend op HRM. Ten Have (1993) concludeert in zijn dissertatieonderzoek dat de CAO's meer invloed uitoefenen op het HRM-beleid in een organisatie dan interne organisatiespecifieke kenmerken.

Eind jaren zeventig en begin jaren tachtig is ook de periode waarin de invloed van nieuwe technologieën en organisatie(her)ontwerp deel gaan uitmaken van het P&O- of HRM-beleid. De sociotechniek biedt concrete ideeën voor het ontwerp van arbeidssystemen, gebaseerd op de basisidee van zo minimaal mogelijke arbeidsdeling. Veel verantwoordelijkheden en bevoegdheden komen bij zogenoemde 'hele taakgroepen' te liggen: een tamelijk autonoom opererende groep medewerkers die van begin tot eind werkt aan en verantwoordelijk is voor een op zichzelf compleet takenpakket (Kuipers en Van Amelsvoort, 1990). De ontwerpers

van de theorie van de sociotechniek (in Nederland De Sitter en de Groep Sociotechniek) stellen dat personeelsmanagers zich alleen nog richten op het bestrijden van disfuncties die voortkomen uit een bepaald organisatieontwerp (*symptoombestrijding*, Van Donk en Ruël, 1992). De sociotechnische ideeën zijn gericht op preventie: de systemen zo ontwerpen dat de kans op disfuncties voor het personeel minimaal is.

Alhoewel er meer visies zijn op organisatieontwerp en preventie van arbeidsrisico's dan alleen de sociotechniek, is deze stroming wel van sterke invloed geweest op arbeidsorganisaties. Een van de veelgeziene resultanten is het concept van zelfsturende teams. De decentralisatie van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden naar functionarissen lager in de organisatie heeft hiermee een begin gekregen.

Nu het HRM-beleid veel meer inhoud krijgt dan voorheen en bovendien de strategische waarde van goede medewerkers wordt onderkend, begint een 'positioneringszoektocht' voor de afdeling HRM/P&O: waarvoor staat de afdeling, wie is de klant, wat kan de klant verwachten, hoe verhoudt de afdeling zich tot de medezeggenschap?

De vraag 'wie is de klant van HRM/P&O?' is misschien wel de belangrijkste. Opeert de P&O'er namens het management of handelt deze vanuit de positie en het belang van de medewerker? In de jaren zeventig en tachtig is het antwoord veelal tweeslachtig: een beetje van beide. Het antwoord is niet eenduidig, omdat voor beide rollen in deze tijd iets valt te zeggen. In theorie vervult P&O een onafhankelijke rol als adviseur van het management. Maar in de jaren tachtig doet het management vaak een beroep op P&O als uitvoerder van aan personeel gerelateerde taken. Het imago van P&O bij medewerkers is in veel organisaties heel matig. Dat heeft alles te maken met de tweeslachtige en dus vaak onbetrouwbare dienstverlening. Van belang in deze tweeslachtigheid is ook dat het takenpakket van de afdeling P&O langzaam groeit.

3.3 Periode III: 1990 tot heden

De ontwikkelingen in de HRM-filosofie in de jaren negentig hebben sterk te maken met de veranderingen in de samenleving. De diensteneconomie neemt nog meer in betekenis toe, in het bijzonder in de vorm van advies en consultancy of persoonlijke dienstverlening. De kennisintensiteit is hoog. De landbouw

en industrie verdwijnen niet, maar veranderen sterk van karakter. De technologie en ICT doen ook hier hun intrede en veranderen het werk sterk: na de mechanisatie neemt automatisering van werkprocessen een sterke vlucht.

Alle processen zijn op deze wijze complexer geworden. Het productenaanbod groeit en er is een haast ontelbaar aantal mogelijkheden tot maatwerkoplossingen in dienstverlening. Dit alles vraagt om creativiteit, initiatief en voortdurende kennisontwikkeling van de medewerkers en dat heeft impact op de HRM-filosofie in organisaties. Kennis is de doorslaggevende factor in de concurrentiestrijd tussen organisaties.

Voor het HRM-beleid betekent dit dat de praktijk toegroeit naar de theoretische noties zoals die in de jaren tachtig door Beer et al. (1984) en Fombrun et al. (1984) zijn neergelegd. Als uitgangspunten van de HRM-filosofie in de jaren negentig gelden:

1. Werknemers zijn de bron voor succes.
2. HRM is een top- en lijnverantwoordelijkheid.
3. Er bestaat een langetermijnvisie op HRM.
4. Er is onderlinge afstemming tussen de personeelsinstrumenten.
5. Er is sprake van integratie van HRM in de organisatiestrategie.

In de uitwerking van deze HRM-filosofie in HRM-beleid bestaan grote verschillen tussen organisaties. Deze hangt sterk samen met het type organisatie of sector, zo bleek uit een studie naar sectorspecifieke aspecten van personeelsbeleid (Gründemann en Van Dalen, 2002). Desalniettemin zijn twee algemene kenmerken in het HRM-beleid te benoemen:

- Numerieke en functionele flexibiliteit. Het eerste begrip heeft betrekking op de personeelsomvang: deze is gemakkelijker uit te breiden of af te slanken dan in de jaren tachtig. Er zijn varianten ontstaan op de 'klassieke' arbeidsovereenkomst: detachering, uitzendovereenkomst, bepaalde tijd, contract voor de duur van een project, et cetera. Er is zo een kerngroep van vaste medewerkers ontstaan, aangevuld met specifieke deskundigen of benodigd tijdelijk personeel, met minder binding met de organisatie. De functionele flexibiliteit is zichtbaar in het accent op employability en brede inzetbaarheid. Het begrip 'inzetbaarheid' kent vier elementen (Gründemann en De Vries, 2002):
 - de huidige vaardigheden en competenties
 - de bereidheid deze competenties in te zetten in een andere functie en /of bij een andere werkgever

- kennis van de arbeidsmarkt
 - voldoende gezondheid en welbevinden om effectief te opereren op de arbeidsmarkt.
- Diversiteit en individualiteit. Het HRM-beleid heeft een individugerichte focus. Eén algemeen HRM-beleid is niet meer voldoende; het HRM-beleid is de weg van differentiatie per doelgroep ingeslagen. Met individualiteit hangt het nemen van eigen verantwoordelijkheid samen. De organisatie verzorgt niet langer, maar faciliteert met nieuwe personeelsinstrumenten als competentie-management, kennismanagement, coaching, ontwikkelingsmogelijkheden, et cetera.

Ten aanzien van de positionering van de afdeling HRM is de rol van management-adviseur het kenmerk van de jaren negentig. Alleen het management en de leidinggevenden zijn klanten voor de afdeling HRM. De medewerkers kunnen antwoorden op de meeste vragen vinden via databanken, FAQ's¹ op intranet en personeelshandboeken. Overige personele aangelegenheden bespreken ze met hun leidinggevende of coach. Alleen in geval van vertrouwensproblemen of conflicten zien HRM-afdelingen de medewerker als hun klant.

In HRM-beleid lijkt een afkeer te zijn ontstaan van administratieve taken: het wordt beschouwd als noodzakelijke ballast. De focus ligt op strategische advisering. Aan het begin van de twintigste eeuw is het actuele vraagstuk hoe deze rol kan worden verkregen en naar tevredenheid voor het management, de klant, kan worden uitgewerkt.

In de beschrijving van het HRM-beleid van de jaren negentig zitten al diverse aanknopingspunten voor het toekomstig HRM-beleid. De individualisering, differentiatie naar doelgroep, nadruk op kennis en kennisontwikkeling waren kenmerken van het HRM-beleid in (met name de tweede helft van) de jaren negentig en zullen dat blijven in het komend decennium.

Om meer zicht te krijgen op de inhoud van deze dilemma's is het nodig ontwikkelingen beter te bestuderen. Zo ontstaat meer zicht op hun effecten voor het HRM-beleid.

4 ONTWIKKELINGEN

In dit hoofdstuk behandelen wij de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van arbeid. In paragraaf 4.1 wordt een beschouwing van zeven eerdere verkenningen gepresenteerd door middel van zeven korte samenvattingen met afsluitende interpretatie van gemeenschappelijke resultaten. In deze toekomstverkenning van HRM is met name van deze studies gebruikgemaakt. Vanaf paragraaf 4.2 worden de voor HRM relevante ontwikkelingen besproken. Deze zijn ingedeeld naar het niveau waarop de ontwikkeling zich primair manifesteert:

1. individueel niveau: ontwikkelingen met betrekking tot de werkende populatie
2. organisatieniveau: ontwikkelingen in de aard en organisatie van het werk
3. maatschappelijk niveau: ontwikkelingen in de omgeving van het werk.

Deze niveaus en de betreffende ontwikkelingen komen aan de orde in de paragrafen 4.2 tot en met 4.4. Het accent ligt daarbij op een behandeling van heden en verleden. Elke paragraaf eindigt met een toekomstprojectie, waarin de effecten van de beschreven ontwikkelingen op het betreffende niveau in onderlinge samenhang worden gezien waar het hun invloed op toekomstig HRM betreft. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk, paragraaf 4.5, is de afsluiting waarin vier essentiële ontwikkelingen worden aangewezen. ‘Essentieel’ heeft in dit verband zowel betrekking op de zekerheid dat deze zullen optreden als op het belang van het effect dat zij zullen hebben op het HRM van arbeidsorganisaties.

4.1 Eerdere toekomstverkenningen

Onderzoek naar de toekomst van HRM is niet nieuw. Met name rondom de millenniumwisseling was een terug- en vooruitblik onderwerp van veel studies. In deze paragraaf zijn zeven toekomstverkenningen samengevat. De keuze voor deze zeven is gemaakt op grond van hun focus op de positie van arbeid in de samenleving en/of op het beleid met betrekking tot personeel in arbeidsorganisaties. Het is geen compleet overzicht, maar bevat de studies

waarop in dit boek wordt teruggevallen. Waar mogelijk wordt in het vervolg verwezen naar deze studies. Afzonderlijke behandeling in deze paragraaf levert de eerste kennis en inzichten op. In tekstkader 4-1 staan de besproken studies vermeld.

- 1 *De toekomst nu. Sociaal-economische scenario's.*
Uitgegeven door het Ministerie van Sociale Zaken. Jaar: 2000.
Later in verkorte vorm gepubliceerd door Licher (2001).
- 2 *Het nieuwe werken/Het nieuwe ondernemen.*
Uitgegeven door het Ministerie van Economische Zaken. Jaar: 2000.
Auteurs: Leijnse en Van Driel.
- 3 *Toekomst@werk.nl. Reflecties op economie, technologie en arbeid.*
Uitgegeven door de Stichting Toekomstbeeld der Techniek. Jaar: 2000.
Onder redactie van R.M. Weehuizen.
- 4 *Trends voor P&O 2003.*
Rapportage voor de vakbeurs P&O 2003. Samengesteld door K. Kouwenhoven,
F. Kwakman en L. Hoeksema.
- 5 Een sociale en culturele verkenning voor de lange termijn.
Auteur: P. Schnabel. Uitgegeven door het CPB en het CBS in: *Trends, dilemma's
en beleid. Essays over ontwikkelingen op langere termijn.* Jaar: 2001.
- 6 Waar gaat het heen met P&O?
Auteurs: J. Paauwe en R. Williams. Artikel in: *Gids voor Personeelsmanagement,*
1999.
- 7 Naar een pluriform personeelsmanagement.
Auteur: M.J.R. Schoemaker. Artikel in: *Tijdschrift voor HRM,* 1998.

Tekstkader 4-1. Zeven toekomstverkenningen op arbeid en HRM (in willekeurige volgorde)

1. De toekomst nu. Sociaal-economische scenario's

In deze publicatie zijn vier toekomstscenario's opgesteld, met als doel het voeren van een brede strategische discussie binnen het ministerie van szw. De basis hiervoor wordt gevormd door zes ontwikkelingen, waarvan met een grote mate van zekerheid kan worden bepaald dat deze zich zullen voordoen:

1. voortschrijdende vergrijzing
2. toenemende invloed van ICT op economie, arbeidsorganisaties en rol van werkgever en werknemer
3. individualisering en een groter aantal éénpersoonshuishoudens
4. internationalisering en grensoverschrijdend verkeer
5. multiculturaliteit en toename etnische diversiteit, vooral in grote steden
6. veranderende arbeidspatronen als gevolg van flexibilisering van arbeid en arbeidstijden, verdwijnen van het kostwinnersmodel en door nieuwe combinaties van arbeid en zorg.

De wijze waarop deze ontwikkelingen effect hebben, hangt samen met twee belangrijke onderstromen: de economische ontwikkeling en sociaal-culturele ontwikkelingen in de vorm van ontwikkelingen in het arbeidsaanbod. De auteurs van *De toekomst nu* hebben beide aspecten als onafhankelijke dimensie gedefinieerd en zo ontstaat een 2x2-matrix met vier toekomstscenario's, te weten:

- a. Europa werkt! (hoge economische groei, hoog arbeidsaanbod).
Een sociaal en krachtig Europa vraagt om aanpassingen in Nederland.
- b. Digitale keuzevrijheid (hoge economische groei, laag arbeidsaanbod).
De onstuimige groei van de kenniseconomie zet Nederlandse arbeidspatronen en arbeidsverhoudingen op zijn kop.
- c. Smeltkroes oververhit (lage economische groei, hoog arbeidsaanbod).
Een economische recessie bedreigt de sociale cohesie in kleurrijk Nederland.
- d. Groene omwenteling (lage economische groei, laag arbeidsaanbod).
Nederland kiest voor een nieuwe weg van duurzame sociale en economische ontwikkeling.

Alle scenario's zijn in extreme beelden beschreven en in die vorm ook bruikbaar voor het doel: een strategische discussie stimuleren. In de formulering in uitersten schuilt logischerwijze ook de beperking.

Centrale thema's in de discussie rond de vier scenario's waren: de invloed van Europa, de toekomst van de arbeidsmarkt, de modernisering van de sociale zekerheid en de houdbaarheid van het poldermodel. De noodzaak voor een dergelijke discussie is volgens Licher evident. Een samenvatting van het rapport is later gepubliceerd in de vorm van een artikel (Licher, 2001).

2. *Het nieuwe werken/Het nieuwe ondernemen*

In het licht van het project 'Economie 21^e eeuw' van het ministerie van Economische Zaken is een viertal studies verricht. Twee hiervan zijn relevant voor dit boek.

Met *Het nieuwe werken* beoogt de auteur, Leijnse (2001), een blik te werpen op heden en toekomst vanuit het perspectief van de werkende burger in de eenentwintigste eeuw. Daartoe typeert hij een aantal relevante ontwikkelingen, waaronder demografische ontwikkelingen, individualisering, informatisering en internationalisering. Deze leiden tot een andere waardering van werk en meer combinaties van en transitie tussen vormen van tijdsbesteding. De gevolgen zijn onder meer zichtbaar via flexibele werktijden en een groei van de sector persoonlijke dienstverlening.

Een ander gevolg is het groeiend besef van risico's en eigen verantwoordelijkheden bij werkenden. Onder invloed van de gestegen welvaart en het hoger gemiddeld opleidingsniveau wordt het als minder vanzelfsprekend ervaren om de risico's van riskante levensstijlen (roken en het risico op longkanker, bungeejumpen en het risico op een nekhernia) op het collectief te verhalen. Leijnse bepleit een nieuw stelsel voor inkomensverzekeringen gebaseerd op drie pijlers:

- een generieke minimumdekking waarop iedere burger recht heeft; de overheid is eindverantwoordelijk voor de inrichting ervan
- collectieve spaarvormen per branche, bedrijf of bedrijfstak, waarbinnen werkenden individueel kunnen sparen
- individuele spaar- of verzekeringsvormen, waarvoor een individu zelf kiest.

Op verzoek van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft Leijnse een jaar later een vervolg hierop geschreven (Leijnse, 2002): *Anders denken over zekerheid*. Hierin geeft Leijnse een verdere invulling aan het 'driepijlermodel', bedoeld om de politieke en maatschappelijke discussie over het te ontwikkelen levensloopbeleid richting te geven.

Met *Het nieuwe ondernemen*, een ander onderdeel van het project 'Economie 21^e eeuw', beoogt de auteur, Van Driel (2001), een aantal onderwerpen met cruciale betekenis voor ondernemen en ondernemerschap toe te lichten. Beide begrippen raken met elkaar verweven. Ook voor de werknemer in loondienst wordt een ondernemende houding van belang.

Partnership tussen werknemer en bedrijfsleiding is een gevolg van de verplating van arbeidsorganisaties in de afgelopen jaren en het gegroeid zelfbewustzijn bij medewerkers. Deze ontwikkeling leidt tot nieuwe arbeidsrelaties, met mengvormen tussen ondernemer en werknemer: intrapreneurs bijvoorbeeld. Van Driel voorziet het groeiend belang van de kennisinfrastructuur, de ‘macht’ van de consument (van confectie naar maatwerk) en de vorming van dynamische netwerken tussen ondernemingen. Alles is bedoeld om snelle en flexibele aanpassingen mogelijk te maken.

Van Driel concludeert dat de snelheid van de ontwikkelingen niet overdreven moet worden. In zijn bewoordingen: ‘het is beter te spreken van nieuwe uitdagingen voor de onderneming, dan van de uitdagingen voor de nieuwe onderneming.’

3. Toekomst@werk.nl. Reflecties op economie, technologie en arbeid.

Het doel van dit rapport is deskundigen van verschillende komaf (economen, sociologen, bestuurskundigen, technologen) hun visie te laten geven op de toekomst van arbeid. Juist door onderlinge communicatie kan de samenhang verkend worden tussen de ontwikkelingen in economie, technologie en arbeid.

De economische besprekingen zijn veelal gericht op de betekenis van kennis. Een ander facet is werkloosheid: de vraag of werkloosheid ooit geheel zal verdwijnen, wordt door een van de auteurs bevestigend beantwoord, onder de voorwaarde dat ‘oude’ vaardigheden (handarbeid) ingebed raken in de nieuwe economie.

De bijdragen over technologie draaien om duurzaamheid: voor wat betreft de inzet van beperkte middelen, de milieubelasting en ook de inzet van medewerkers.

Binnen de hoofdstukken die betrekking hebben op arbeid, komen visies over flexibele arbeidsinzet en nieuwe vormen van aansturing van medewerkers voor het voetlicht.

Het laatste onderdeel heet ‘Bestuur en beleid’. Hierin staan onder meer het bestaan van de verzorgingsstaat en de rol van de overheid in de schijnwerpers.

De meeste hoofdstukken zijn informatief op een abstract niveau. Dat wil zeggen bruikbaar voor beleidsmakers en strategen. Managers en adviseurs HRM zullen

echter onvoldoende concrete aanknopingspunten vinden om te kunnen anticiperen op de beschreven ontwikkelingen.

4. Trends voor P&O 2003

Door ruim tweehonderd bezoekers van de Vakbeurs P&O is in januari 2002 een vragenlijst ingevuld. Hetzelfde onderzoek is in september herhaald om de bijgestelde verwachting onder invloed van de conjunctuur te bepalen. De resultaten zijn in een boekje verwerkt. De ondervraagde personeelsmanagers zien als relevante ontwikkelingen:

- behoud van menselijk kapitaal en ontwikkeling tot een lerende organisatie
- binding en loyaliteitsontwikkeling van medewerkers
- klantgericht werken in HRM-afdelingen
- upgradering van vereiste competenties voor HRM-medewerkers
- vergrijzing van de medewerkerspopulatie en de noodzaak tot preventief beleid
- groeiend belang van persoonlijke leer- en ontwikkelingstrajecten.

De beschreven trends richten zich op HRM-velden en de HRM-afdeling. De consequenties van onderstromen (zoals vergrijzing) komen niet ter sprake.

De neergang van de conjunctuur leidt tot een versombering van het beeld. Naar verwachting zijn minder middelen beschikbaar en groeit het aantal kostenbesparende maatregelen: gedwongen ontslagen, vacaturestop, afvlakkende loonstijging.

5. Een sociale en culturele verkenning voor de lange termijn

Dit hoofdstuk uit een CBS-CPB-publicatie over langetermijnontwikkelingen is beschouwend van aard: het doel is een toekomstgerichte verkenning uit te voeren. Er gelden talloze onzekerheden en onvoorspelbaarheden. Als voorbeeld hanteert de auteur, Schnabel, de val van de Berlijnse muur en de ineenstorting van het oostblok (1989-1990), waarvan toekomstverkenningen van tien jaar daarvóór nog geen notie hadden.

Als relatief zekere ontwikkelingen voor het eerste decennium in de eenentwintigste eeuw voorziet de auteur:

- versterking van de EU-invloeden

- vergrijzing van de bevolking
- verhoging van het algemeen opleidingsniveau
- verandering van de ruimtelijke indeling (ruimte wordt een probleem in relatie tot bevolkingsgroei, stijging van individuele inkomens en mobiliteit)
- verhoging van het nationaal inkomen.

In samenhang hiermee zijn de twee grootste uitdagingen het behoud van de leefbaarheid van de samenleving en het land, alsmede het vergroten van de arbeidsparticipatie. Deze gaan gepaard met voortzetting van het individualiseringsproces, dat gelijktijdig ook een tegenbeweging oproept: solidariteit. Eenzaamheid en onverschilligheid zijn de gevaren van individualisering. In ieder geval zal de differentiatie tussen mensen toenemen.

Het hoofdstuk geeft een grondig inzicht in de onderstromen van maatschappelijke ontwikkelingen. Het is daarom bruikbaar in de vertaling die in dit boek gemaakt wordt naar consequenties voor HRM.

6. *Waar gaat het heen met P&O?*

Het artikel van Paauwe en Williams (1999) zoekt in op de ontwikkelingen in de personele functie. Deze focus is het belangrijkste onderscheid met de andere vijf toekomstverkenningen. Paauwe en Williams definiëren vijf typische HRM-kernactiviteiten en op vier daarvan bestaat het 'gevaar' van uitbesteding:

- personeelszorg
- CAO-onderhandelingen
- beheersmatig administratieve personeelsactiviteiten
- advisering aan lijnmanagement inzake in-, door- en uitstroom.

Alle vier zijn in belangrijke mate routinematig van aard. Bovendien worden deze P&O-activiteiten hoofdzakelijk uitgevoerd voor groepen van werknemers, van wie het werk gemakkelijk kan worden uitbested. Dit resulteert in minder werk voor de HRM-afdeling.

Strategische HRM-advisering is de vijfde kernactiviteit, waarin wel toekomst zit voor de HRM-afdeling binnen een organisatie. Het tij hiervoor lijkt gunstig aanzien bedrijfsprocessen steeds centraler komen te staan met de medewerkers als dragers daarvan. Hiermee onderscheidt de organisatie zich.

De resulterende uitdagingen voor de P&O'er staan vermeld in tekstkader 4-2.

- 1 Gestalte geven aan commitment en hechte samenwerkingsverbanden tussen mensen uit verschillende organisatieonderdelen (intern/extern), van verschillende werkgevers en met uiteenlopende arbeidscontracten.
- 2 Overgaan op teamsgewijze productieorganisatie, zonder dat er technieken voorhanden zijn voor analyse van taken en functies in teamverband.
- 3 Afleren van gedrag bij managers die gedurende twintig jaar werkervaring een command-en-control-stijl hebben ontwikkeld en nu verondersteld worden een meer coachende leiderschapstijl te hanteren.
- 4 Leidinggevend trainen in de omgang met werknemers die op afstand werkzaam zijn en met wie communicatie alleen mogelijk is via electronic mail.
- 5 Werknemers leren zichzelf her-, om- en bij te scholen, terwijl hun functie-inhoud voortdurend aan verandering onderhevig is. Met andere woorden, tegen de tijd dat de cursus gereed is, is de functie-inhoud alweer veranderd.
- 6 Gestalte geven aan beoordeling en beloning, terwijl de betrokken werknemer onder meerdere leidinggevendens ressorteert. Wie beoordeelt dan?
- 7 Beoordelen door meerdere personen is prima, maar hoe ga je om met uiteenlopende waarderingen?
- 8 Motiveren van de 'blijvers', terwijl er voortdurend sprake is van afslanking.
- 9 Ontwikkelen van groepsbeloningssystemen die als 'fair' worden beschouwd.
- 10 Motiveren van goede mensen, terwijl er alleen maar horizontale loopbaanpaden beschikbaar zijn.
- 11 Afsluiten van formele arbeidscontracten voor steeds minder mensen, terwijl het op vertrouwen gebaseerde psychologische contract veel belangrijker is. Hoe geven we dat – temidden van continue verandering – vorm?

Tekstkader 4-2. Uitdagingen voor de P&O'er van de toekomst (Bron: Paauwe en Williams, 1999)

7. Naar een pluriform personeelsmanagement

Schoemaker publiceert in 1998 een toekomstbeschouwing op HRM in diverse typen arbeidsorganisaties en baseert zich hierbij voor een belangrijk deel op zijn proefschrift (Schoemaker, 1998a).

De aard van het werk wordt complexer en dynamischer, maar nog altijd blijven organisaties bestaan met weinig complexe producten of diensten en een weinig dynamische omgeving. Op grond van de tweedeling (complexiteit en dynamiek) onderscheidt Schoemaker een aantal mogelijke besturingsvormen: van de aloude hiërarchische besturingsvorm tot de moderne project- of netwerkorganisatie.

HRM is pluriform, in relatie tot het type organisatie. Centrale regulering van arbeidsverhoudingen, strakke functiebeschrijvingen en beloning op grond van inschaling van de functie passen bij de hiërarchische organisatie. Niet alle organisaties zullen talentmanagement kunnen gebruiken. Dat is typisch iets voor moderne matrix-, project- of netwerkorganisaties. Bij deze laatstgenoemde types past bijvoorbeeld tevens eigen verantwoordelijkheid voor permanente inzetbaarheid, waar inzetbaarheid in hiërarchische organisaties amper leeft en hoofdzakelijk functiegerichte scholing relevant is.

Schoemaker (1998b) relateert HRM nadrukkelijk aan het type organisatie en omdat de onderlinge verscheidenheid tussen organisaties toeneemt, groeit ook de pluriformiteit in HRM.

4.1.1 INTERPRETATIE VAN GEMEENSCHAPPELIJKE RESULTATEN

De genoemde 'zekere' ontwikkelingen uit het rapport *De toekomst nu* zijn ook in alle andere toekomstverkenningen terug te vinden. Grote verschillen bestaan in het beschrijven van hun verwachte effecten. Waar *De toekomst nu* de effecten in grote lijnen en in extremen beschrijft, zijn de deelprojecten van 'Economie 21^e eeuw' veel concreter. De publicatie van Schnabel is een mengvorm van beide. Schnabel zet de ontwikkelingen, in het bijzonder de individualisering en internationalisering, neer in historisch perspectief en trekt de lijnen door naar de toekomst. Een concretisering maakt hij vervolgens in de typering van de effecten voor de ruimtelijke ordening in Nederland.

Vier van de zeven besproken publicaties richten de schijnwerpers specifiek op arbeid. *Toekomst@werk.nl* doet dat in de vorm van diverse hoofdstukken en vanuit verschillende disciplines. *Trends voor P&O 2003* geeft een overzicht van trends zoals die door personeelsmanagers worden voorzien en biedt daardoor als enige een praktijkvisie. Het boek mag dan wel de trends beschrijven, maar de effecten voor HRM-beleid zijn ofwel oppervlakkig ofwel ontbreken in het geheel. Schoemaker relateert HRM aan het type organisatie en is daarmee een voorbeeld van HRM vanuit contingentieperspectief (Delery en Doty, 1996). Paauwe en Williams

geven in hun artikel een beschouwing op de toekomst van de HRM-afdeling en daarmee is het een bruikbare aanvulling op de andere vijf besproken toekomstverkenningen.

In het algemeen geven deze toekomstverkenningen nog onvoldoende inzicht in de effecten van de beschreven ontwikkelingen op HRM. Om antwoord te kunnen geven op deze doelstelling (zie paragraaf 2.2) zijn de hier genoemde toekomstverkenningen bruikbaar, maar is een aanvullende verdieping noodzakelijk.

De rest van dit hoofdstuk is gewijd aan de ontwikkelingen op het gebied van arbeid. In hoofdstuk 5 vindt de vertaling plaats naar de effecten voor HRM in de toekomst.

4.2 Individueel niveau: ontwikkelingen met betrekking tot de werkende populatie

Er zijn grote veranderingen gaande in de samenstelling van de bevolking. In deze paragraaf komt dat specifiek voor de beroepsbevolking ter sprake (paragraaf 4.2.1). Deze demografische ontwikkelingen hebben consequenties voor de samenstelling van het personeelsbestand in een willekeurige arbeidsorganisatie.

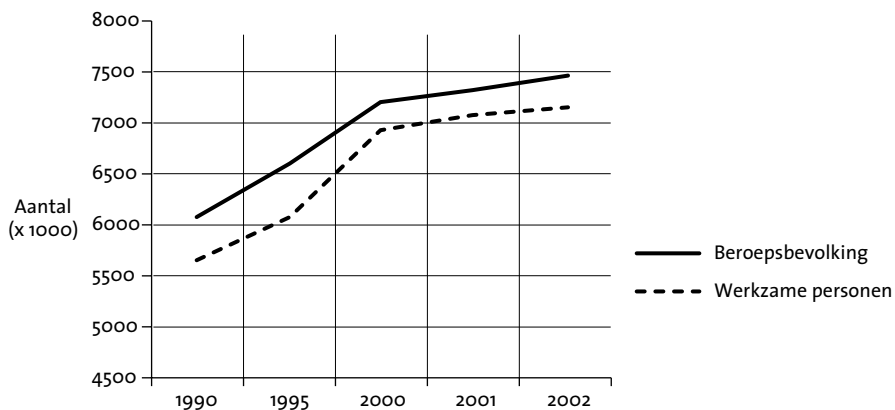
Door middel van prognoses van onder meer het CBS en het CPB worden uitspraken gedaan over de ontwikkelingen in arbeidsparticipatie, deeltijdwerk en de omvang van specifieke deelgroepen op de arbeidsmarkt. Ook vindt een specificatie naar sectoren plaats.

Twee andere ontwikkelingen op individueel niveau betreffen de attitude ten opzichte van betaald werk, te weten de veranderingen in de centraliteit van betaald werk (paragraaf 4.2.2) en een versnelling van het nemen van eigen verantwoordelijkheid voor inzetbaarheid en gezondheid (paragraaf 4.2.3). De paragraaf wordt afgesloten met een toekomstprojectie (paragraaf 4.2.4).

4.2.1 BEROEPSBEVOLKING

De beroepsbevolking bestaat uit een actief en een inactief gedeelte. Het actieve gedeelte, de werkzame personen, is de afgelopen 12 jaar gegroeid van 5,6 miljoen in 1990 tot 7,1 miljoen in 2001; een aanzienlijke toename van 27 procent (CBS, Enquête Beroepsbevolking). Dit is meer dan de groei van de Nederlandse

beroepsbevolking in zijn geheel, hetgeen impliceert dat in die periode verhoudingsgewijs meer mensen zijn gaan werken (zie ook figuur 4-1).



Figuur 4-1. Ontwikkeling van de Nederlandse beroepsbevolking en het aantal werkzame personen tussen 1990 en 2002

In deze paragraaf wordt ingegaan op karakteristieken van het werkzame gedeelte van de beroepsbevolking. Ontwikkelingen in de arbeidsparticipatie worden besproken, gevolgd door de omvang van deeltijdarbeid in Nederland. De schijnwerpers zijn daarna met name gericht op een beschouwing van de ontwikkelingen binnen deelgroepen: sekse, vooropleidingsniveau en land van herkomst zijn belangrijke onderverdelingen. Waar mogelijk worden internationale vergelijkingen gemaakt.

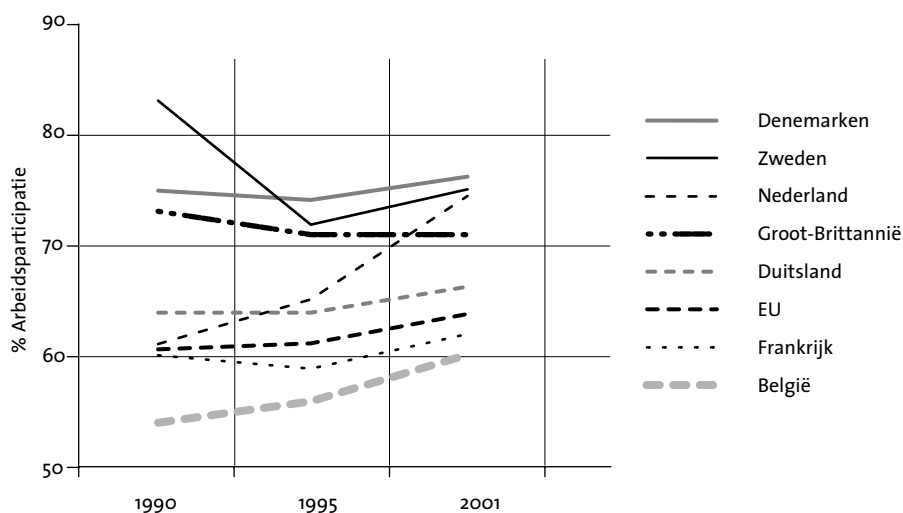
Arbeidsparticipatie

De arbeidsparticipatie wordt in de literatuur zowel bruto als netto beschreven:

- Bruto arbeidsparticipatie: aantal werkenden en werklozen, gedeeld door de omvang van de beroepsbevolking.
- Netto arbeidsparticipatie: aantal werkenden gedeeld door de omvang van de beroepsbevolking.

In de Nederlandse definitie worden werkenden met een werkweek van minder dan 12 uur per week niet meegerekend. In de internationale definitie worden alle werkenden betrokken, ongeacht de omvang van hun werkweek. Internationale participatiecijfers vallen daarom altijd iets hoger uit.

De sterke groei van de werkzame beroepsbevolking in het afgelopen decennium leidt tot een groei van de netto arbeidsparticipatie van 61 procent in 1990 naar 74 procent in 2001; ofwel een relatieve toename van 21 procent² ten opzichte van het eerste jaar (OECD, 2002; genoemde cijfers zijn gebaseerd op de internationale definitie). De (her)intrede van vrouwen in het arbeidsproces verklaart een belangrijk deel van deze groei (zie ook tabel 4-2). In dezelfde periode neemt dit cijfer in de EU toe van (eveneens) 61 tot 64 procent, een veel geringere toename van 5 procent. In figuur 4-2 is een specificatie gegeven voor enkele andere landen.

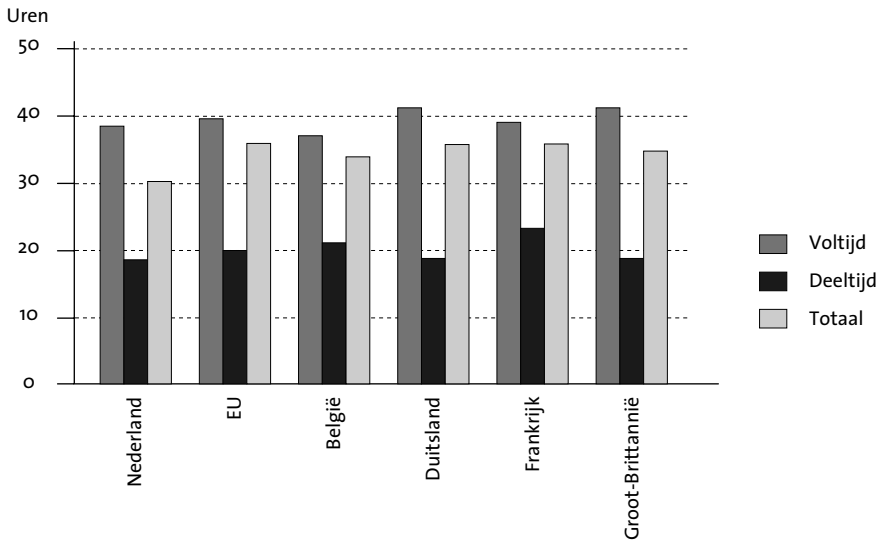


Figuur 4-2. Netto arbeidsparticipatie in 1990, 1995 en 2001 (Bron: Sociale Nota, 2003)

Schnabel (2000) wijst op het belang van een groeiende arbeidsparticipatie om maatschappelijke problematiek te lijf te gaan, in de eerste plaats de vergrijzing. Met name bij deelgroepen van de beroepsbevolking (veel werkloze allochtonen, veel arbeidsongeschikten) is de participatiegraad in Nederland laag, veel lager dan in andere landen.

Deeltijdarbeid

Het gemiddeld aantal gewerkte uren per werknemer is tussen 1990 en 2001 gedaald van 1433 tot 1343 uur per jaar (OECD, Employment Outlook 2002). Omgekeerd naar gemiddelde werkweek levert dit 30,4 uur per werknemer op, ongeacht de contractuele wekelijkse arbeidsduur. Met dit getal heeft de Nederlandse werknemer de kortste werkweek in vergelijking tot andere landen (zie figuur 4-3).



Figuur 4-3. Gemiddelde werktijd per week in 2001 in internationaal vergelijkend perspectief (Bron: Eurostat)

Dat in Nederland sprake is van een groei van deeltijdarbeid blijkt ook uit een combinatie van de ontwikkelingen in netto arbeidsparticipatie en netto arbeidsdeelname. In het tweede begrip worden deeltijdcontracten omgerekend naar voltijdeenheden, terwijl individuele arbeidsparticipatie, ongeacht arbeidsduur per week, de basis is voor de berekening van de netto arbeidsparticipatie.

De netto arbeidsdeelname in Nederland is tussen 1995 en 2000 gestegen van 51 procent naar 57 procent; de netto arbeidsparticipatie van 65 procent naar 74 procent. Omdat de netto arbeidsdeelname minder sterk groeit dan de netto arbeidsparticipatie, luidt de conclusie dat er sprake is van een groei in het aandeel van deeltijdwerk.

Uit gegevens van het CBS (Enquête Beroepsbevolking) blijkt dat tussen 1990 en 2001 het aantal deeltijdbanen is gestegen van 2,2 miljoen tot 3,2 miljoen (deeltijdbanen tot 35 uur per week). Dat wil zeggen dat momenteel bijna de helft van het totale aantal banen in Nederland (7,1 miljoen) een deeltijdbaan betreft. Voor een belangrijk deel zijn het vrouwen die in deeltijd werken. Van de werkende vrouwen (2,3 miljoen) werkt in 2001 81 procent in deeltijd. Dat betreft ruim 70 procent van het totale aantal deeltijdbanen. Van de mannen werkt in 2001 iets meer dan 20 procent in deeltijd.

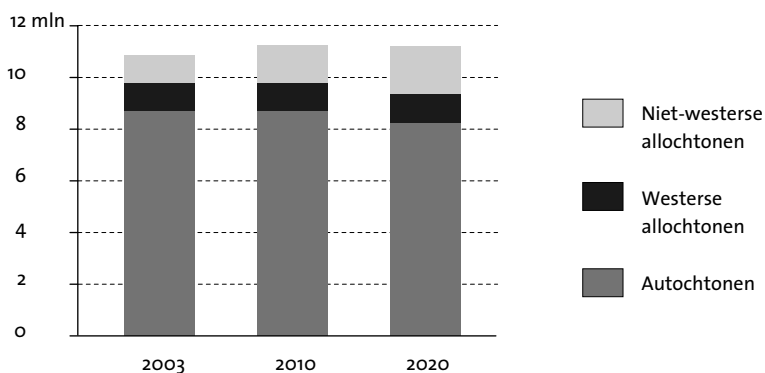
Uit het osa-trendrapport over het aanbod van arbeid (Fouarge et al., 1999) blijkt dat tussen 1994 en 1998 zowel mannen als vrouwen korter (in deeltijd) zijn gaan werken. Vooral bij vrouwen neemt het aandeel van de grotere deeltijdbanen af ten gunste van kleinere deeltijdbanen.

Deelgroepen

De toename van de werkzame beroepsbevolking is in meer of mindere mate in alle deelpopulaties terug te vinden. In alle groepen is sprake van een toename van het (absolute) aantal werkenden in de afgelopen zes jaar. Percentueel gezien is de toename het grootst onder:

- allochtonen (61 procent)
- 55-plussers (50 procent)
- vrouwen (27 procent)
- werknemers met een hoge opleiding (27 procent)
- werknemers met een lage opleiding (21 procent).

De verhoudingsgewijs sterke toename van het aantal allochtonen in de beroepsbevolking zal zich de komende jaren voortzetten. Het CBS voorspelt dat de groei van de potentiële beroepsbevolking³ de komende jaren vooral zal bestaan uit niet-westerse allochtonen. Hun aandeel zal in de periode van 2003 tot 2020 groeien van 10 naar 16 procent (in aantallen: van 1,1 naar 1,8 miljoen). De totale potentiële beroepsbevolking ontwikkelt zich van 10,9 miljoen in 2003 tot 11,1 miljoen in 2010 en zal zich daarna stabiliseren. Figuur 4-4 geeft een grafische toelichting op de CBS-prognose ten aanzien van de samenstelling van de potentiële beroepsbevolking tot 2020.

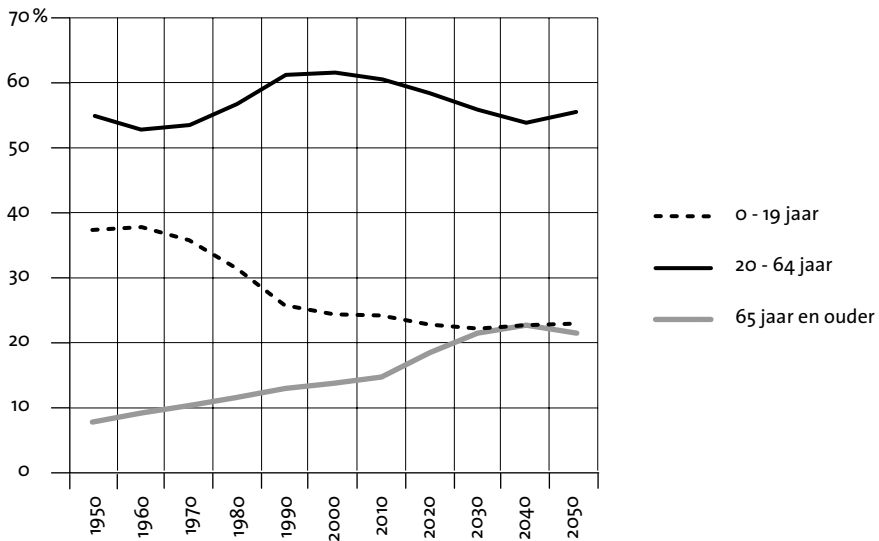


Figuur 4-4. Potentiële beroepsbevolking naar herkomst, 2003 tot 2020 (Bron: www.cbs.nl)

Parallel aan de groei van het aantal werkenden met een hoger vooropleidingsniveau, constateren wij meer in het algemeen een hoger gemiddeld vooropleidingsniveau van de Nederlandse beroepsbevolking. Nu al heeft een kwart een opleiding op minimaal hbo-niveau. Toch laten deze cijfers ook een sterke toename zien van het percentage werknemers met een lage opleiding. Dit heeft te maken met immigratie van lager opgeleiden. Omdat het absolute aantal lager opgeleide werknemers klein is en het aantal hoger opgeleiden vele malen groter, legt de groei van het aantal hoger opgeleiden een groter gewicht in de schaal van gemiddeld opleidingsniveau van de beroepsbevolking.

Gekoppeld aan alle hiervoor beschreven ontwikkelingen spelen ontgroening en vergrijzing als hoofdstromen in de samenstelling van de bevolking naar leeftijd. Vanzelfsprekend heeft dit evenredige consequenties voor de beroepsbevolking. Ook in andere toekomstverkenningen neemt de vergrijzing een belangrijke plaats in (Schnabel, 2000; Licher, 2001; Weehuizen, 2000; Leijnse, 2001; Van Driel, 2001).

Momenteel is 14 procent van de Nederlandse bevolking 65 jaar of ouder. Tot aan het jaar 2010 groeit dit percentage gestaag tot ongeveer 15 procent, om daarna in versneld tempo te groeien tot ruim 18 procent tien jaar later. In 2040 wordt een piek verwacht van ruim 22 procent. Zie voor een specificatie figuur 4-5.



Figuur 4-5. Aandeel 65+ op de totale Nederlandse bevolking, 1950 tot 2050 (Bron: Sociale Nota, 2003)

Tabel 4-1 plaatst het percentage 65-plussers in internationaal perspectief. Van de hier gepresenteerde landen heeft alleen de Verenigde Staten een percentage 65-plussers dat momenteel lager ligt dan dat van Nederland. Het EU-gemiddelde ligt momenteel op 16 procent en zal oplopen tot 28 procent in 2050. Alhoewel de conclusie is dat in internationaal perspectief het aandeel 65-plussers in Nederland niet onverdeeld ongunstig is, valt het belang van de ontwikkeling van vergrijzing van de samenleving niet te negeren. In een tijdbestek van vijftig jaar neemt het aandeel 65-plussers toe van één op iedere zeven inwoners nu, tot één op iedere vier inwoners in 2050.

	2000	Prognose 2050
Nederland	14	22
EU	16	28
België	17	26
Denemarken	15	23
Duitsland	16	28
Frankrijk	16	27
Groot-Brittannië	16	25
Zweden	17	24
Verenigde Staten	13	20
Japan	17	32

Tabel 4-1. Aandeel 65+ op de bevolking in internationaal vergelijkend perspectief (Bron: Sociale Nota, 2003).

Met een arbeidsdeelname van 51 procent in de leeftijdsgroep van 55 tot en met 64 jaar in 2001 zit Nederland (OECD, Employment Outlook 2002) net boven het gemiddelde van de EU (49 procent). Hoger scoren onder meer Groot-Brittannië (62 procent), Denemarken (63 procent) en Zweden (70 procent). Frankrijk en Duitsland daarentegen hebben, met respectievelijk 41 procent en 45 procent, een veel lagere arbeidsparticipatie van oudere werknemers.

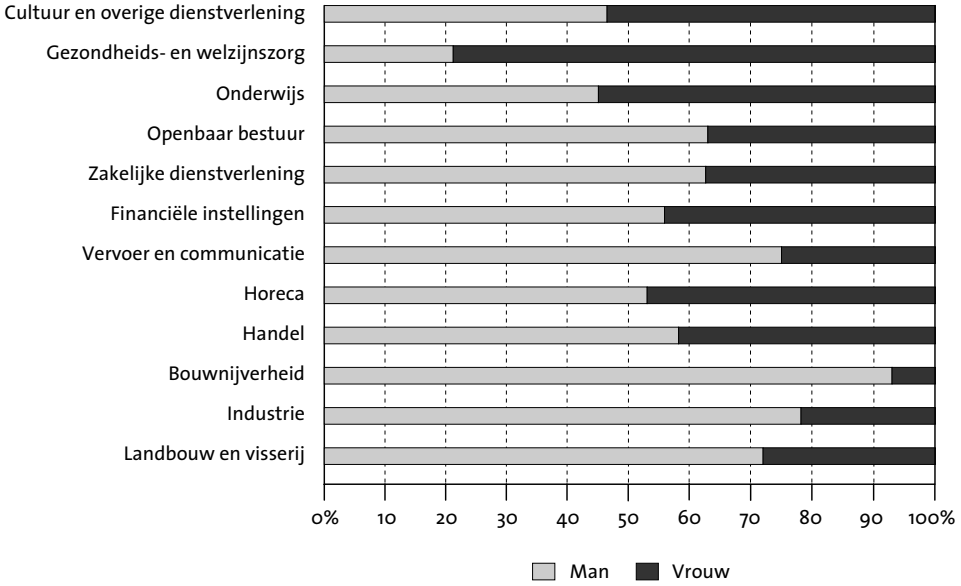
Tabel 4-2 geeft een samenvatting van belangrijke bevindingen zoals die hiervoor zijn beschreven.

	1995 x 1000	2001	Absolute toename	Percentuele toename
Geslacht				
Mannen	3814	4215	401.000	10,5
Vrouwen	2249	2848	599.000	26,6
Herkomst				
Autochtonen	5348	5910	562.000	10,5
Allochtonen	715	1154	439.000	61,4
Leeftijd				
15 – 24 jaar	776	819	78.000	10,1
25 – 34 jaar	1925	1999	31.000	1,6
35 – 44 jaar	1659	2017	358.000	21,6
45 – 54 jaar	1330	1678	348.000	26,2
55 – 65 jaar	373	559	186.000	49,9
Opleiding				
bo	491	592	101.000	20,6
mavo/lbo	1329	1442	113.000	8,5
havo/vwo/mbo	2695	3080	385.000	14,3
hbo/wo	1536	1947	411.000	26,7
Totaal	6063	7064	1.001.000	16,5

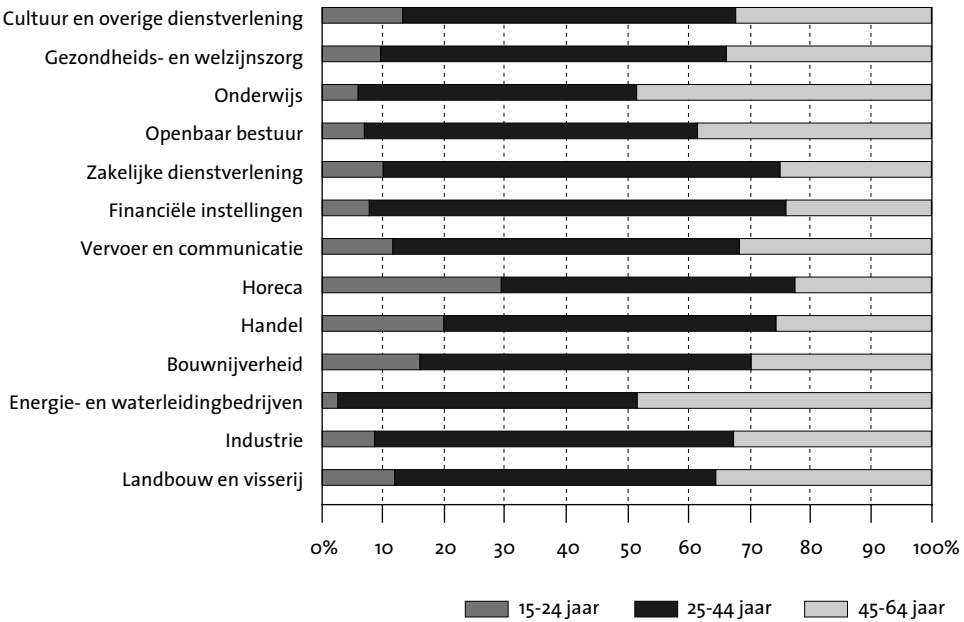
Tabel 4-2. Ontwikkelingen in werkzame personen in deelpopulaties tussen 1995 en 2001 (Bron: CBS, Enquête Beroepsbevolking)

Sectorspecificatie

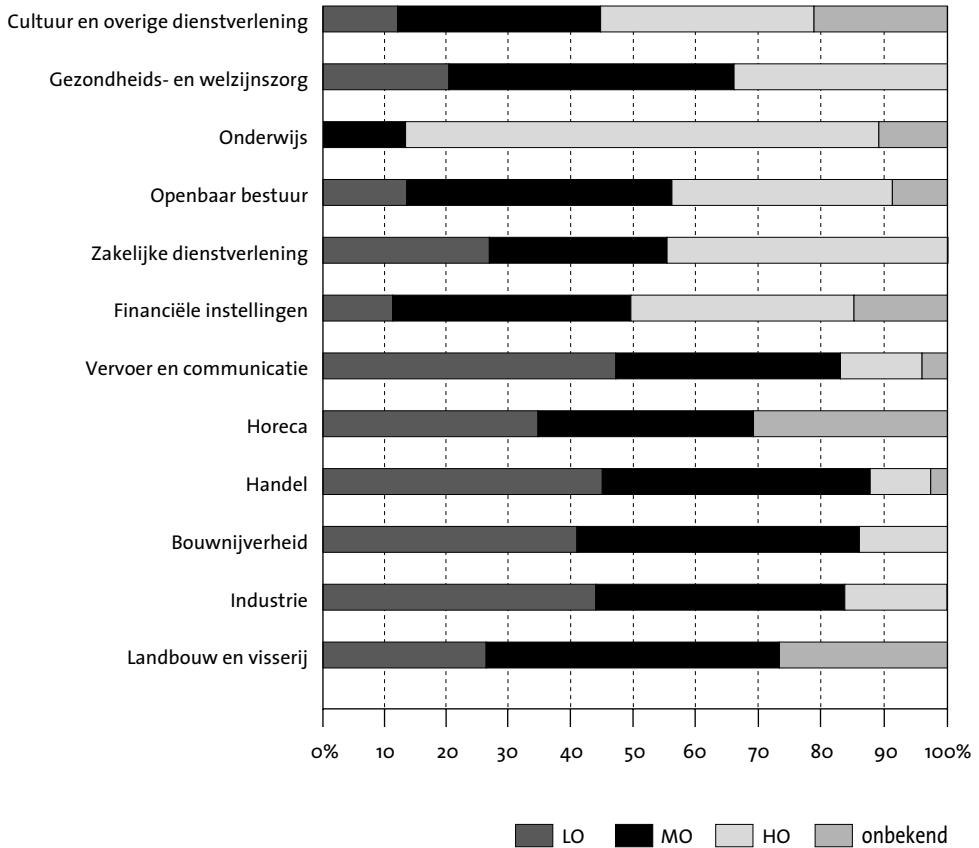
De cijfers uit tabel 4-2 hebben betrekking op het werkzame gedeelte van de totale beroepsbevolking. Gelet op de derde vraagstelling uit dit onderzoek is het relevant een uitsplitsing naar sectoren te maken. Hiertoe is gebruikgemaakt van de Enquête Beroepsbevolking (EBB) 1999 en 2001 van het Centraal Bureau voor de Statistiek. In de figuren 4-6 tot en met 4-8 zijn de data uit 2001 voor geslacht, leeftijd en vooropleidingsniveau weergegeven.



Figuur 4-6. Beroepsbevolking naar sectoren – geslacht (Bron: EBB 2001, CBS)



Figuur 4-7. Beroepsbevolking naar sectoren – leeftijd (Bron: EBB 2001, CBS)



Figuur 4-8. Beroepsbevolking naar sectoren – vooropleidingsniveau (Bron: EBB 2001, CBS)

De algemene indruk op basis van deze drie figuren is dat in geen enkele sector een evenwichtige samenstelling van de werknemerspopulatie bestaat.

Een sector met een qua diversiteit weinig onevenwichtige opbouw is de horeca. Geslacht, leeftijd en vooropleidingsniveau zijn in redelijke mate in evenwicht; alleen het percentage hoger opgeleiden bedraagt 0 procent en de categorie 45 jaar en ouder is ondervertegenwoordigd. Ook binnen financiële instellingen vinden we een redelijke mate van diversiteit, zij het dat daar de leeftijdsgroep van 25 tot 44 jaar sterk is oververtegenwoordigd en er, in vergelijking tot de totale beroepsbevolking veel middelbaar en hoger opgeleiden werken.

Sectoren waarin – van oudsher – fysiek belastende arbeid wordt verricht, bieden nog altijd emplooi aan met name mannen (landbouw en visserij, bouwnijverheid en industrie). Een typisch ‘vrouwelijke sector’ is, evenmin verrassend, de gezondheidszorg en welzijnssector. Ruim driekwart van de medewerkers is hier vrouw.

Qua vooropleidingsniveau is het percentage hoger opgeleiden ruim hoger dan gemiddeld in het openbaar bestuur, het onderwijs en de zakelijke dienstverlening. Sommige van de in paragraaf 4.3 genoemde ontwikkelingen (bijvoorbeeld ICT en arbeid, werken in netwerken en flexibilisering van arbeidsrelaties) spelen met name voor hoger opgeleiden en zullen zich naar verwachting in deze sectoren eerder manifesteren dan in andere.

Het probleem van de vergrijzing zal op korte termijn niet in alle sectoren even sterk spelen. Het sterkst vergrijsd zijn de energie- en waterleidingbedrijven. Hier is ruim de helft van de medewerkers ouder dan 45 jaar. Het onderwijs volgt op de voet met 46 procent ouder dan 45 jaar, bijna de helft van de medewerkers. Relatief ‘jonge sectoren’ zijn de horeca en de handel. Deze sectoren zullen dus ook eerder last hebben van de ontgroening dan van de vergrijzing.

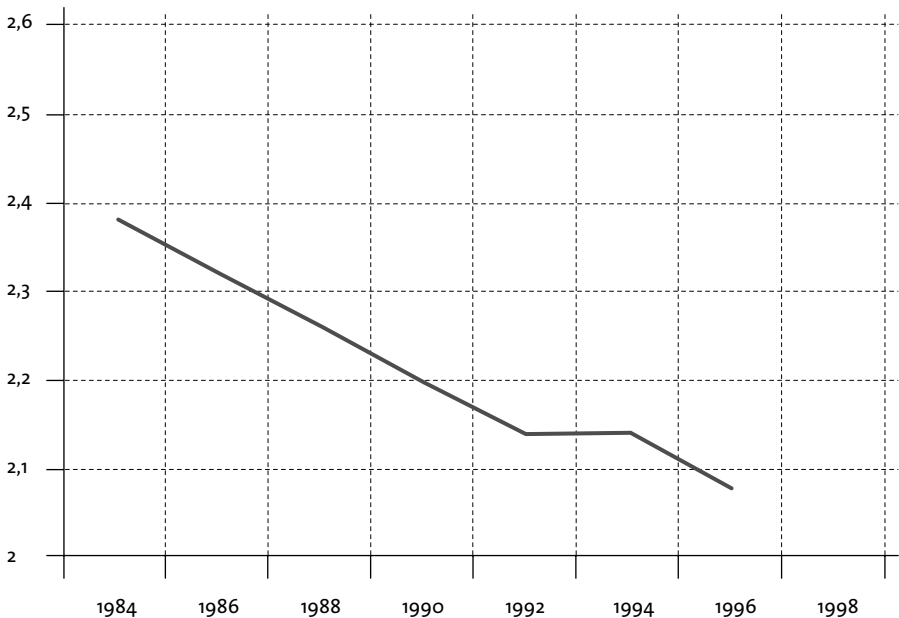
4.2.2 CENTRALITEIT VAN WERK

Van Hoof (2002) onderscheidt de plaats van werk en de betekenis van werk in het algemeen. Beide beschrijft hij onder de noemer ‘centraliteit van werk’. De plaats van werk duidt op de tijd besteed aan betaalde arbeid ten opzichte van andere levensdomeinen als zorg, studie of vrije tijd. Hier is dus sprake van onderlinge ‘concurrentie’ tussen levensdomeinen. In het geval van ‘betekenis van werk’ ontbreekt deze onderlinge concurrentie en wordt de positie van werk op haar merites beoordeeld. In dit boek sluiten wij aan bij de eerste betekenis en duiden dat aan met ‘centraliteit van werk’.

De TNO Arbeidssituatie Survey vergelijkt de plaats van het werk in het leven van mensen met het belang van andere levensdomeinen (Ybema, 2003, in voorbereiding). Aan ruim 4300 werkende Nederlanders is gevraagd 100 punten te verdelen over vier levensgebieden. In de instructie is aangegeven dat het aantal punten overeen moet komen met het ervaren belang van het betreffende gebied, waarbij het totaal 100 moet zijn. In die vergelijking scoort het gezin het hoogst met gemiddeld 39 punten, gevolgd door betaald werk (32 punten), vrije tijd (22 punten) en maatschappelijke activiteiten (7 punten). Onder de laatste groep wordt verstaan: vrijwilligerswerk en werk voor vakbond, politiek of kerk.

De toekenning van punten verschilt significant met de gezinssamenstelling (thuissituatie). Zo hechten alleenstaanden dubbel zo veel belang aan vrije tijd dan eenouderhuishoudens of paren met thuiswonende kinderen. Geslacht geeft eveneens een significant verschil in de score. Vrouwen kennen iets meer belang toe aan vrije tijd en mannen aan betaald werk. Beide groepen hechten in ongeveer gelijke mate waarde aan het gezin. Deze laatste conclusie vervalt daarentegen als de resultaten worden gecorrigeerd voor de variabele 'thuissituatie'. In dat geval blijkt dat mannen meer waarde hechten aan werk en minder aan het gezin in vergelijking met vrouwen die betaald werk verrichten. Andere interessante conclusies volgen bij uitsplitsing van de data naar leeftijd en vooropleidingsniveau. Na correctie voor de thuissituatie blijkt dat naarmate werkenden ouder zijn, zij het relatieve belang van werk hoger waarderen en minder belang aan het gezin hechten. Een vergelijkbare conclusie geldt voor het vooropleidingsniveau naarmate dit hoger is (Ybema, 2003, in voorbereiding).

De betekenis van (betaalde) arbeid in het dagelijks leven neemt af. Uit gegevens van de OSA blijkt dat in de periode 1985 tot en met 1996 de centraliteit van arbeid vrij constant is afgenomen (Van Hoof, 2002). Zie figuur 4-9.



Figuur 4-9. Centraliteit van arbeid in de tijd, schaal 1 tot 5, 1984 tot 1996 (Bron: OSA)

Ook het Sociaal Cultureel Planbureau constateert in zijn rapport over 25 sociale veranderingen (SCP, 1998) dat betaald werk een minder belangrijke rol speelt en andere levensdomeinen in belang zijn toegenomen. Wanneer dit gegeven wordt uitgesplitst naar sekse, blijkt dit alleen voor mannen te gelden. Voor vrouwen is in de loop der jaren werk juist belangrijker geworden. Deze ontwikkeling heeft betekenis voor het HRM-beleid, zo blijkt uit een *survey*-onderzoek onder ruim 200 personeelsmanagers (Kouwenhoven et al., 2002). Hoofdstuk 5 diept dit verder uit.

Gelijktijdig met de verandering in centraliteit van betaald werk is een andere ontwikkeling gaande, waarbij we zien dat betaald werk niet langer alleen ten doel heeft inkomen te vergaren, maar ook moet leiden tot persoonlijke ontplooiing en ontwikkeling. Werk moet zinvol, uitdagend en leerzaam zijn.

Als gevolg van de veranderende centraliteit van werk, bestaat meer behoefte aan levenslooparrangementen: faciliteiten waarmee betaald werken gecombineerd kan worden met andere activiteiten, zoals zorgtaken (voor kinderen, ouders, anderen), studie, sport en hobby's. Als nuancering hierbij geldt de opmerking dat dit sterker opgaat naarmate het inkomen hoger is, zodat het dus in sterkere mate van toepassing is op hoger opgeleiden.

Combinaties tussen werk en privé-activiteiten vinden zowel volgtijdig als gelijktijdig plaats.

- Volgtijdig: activiteiten volgen elkaar op (bijvoorbeeld: enkele jaren studeren, daarna enkele jaren betaald werken, kinderen verzorgen en vervolgens weer enkele jaren werken).
- Gelijktijdig: activiteiten uit verschillende levensdomeinen vinden gelijktijdig plaats (bijvoorbeeld werken, zorgen en studie op dezelfde dagen of in dezelfde levensfase).

Met de veranderende betekenis van betaald werk hebben internationaal opererende organisaties moeite hun medewerkers in het midden van hun loopbaan voor een functie naar een buitenlandse vestiging uit te zenden. Alhoewel velen bij het begin van hun loopbaan hechten aan een internationale carrière, is deze ambitie ongeveer tien jaar later verdwenen op het moment dat de werkgever hun ervaring voldoende acht en uitzending overweegt. De privé-situatie (gezinsvorming)

doet vele potentiële *expatriats* dan besluiten van een internationale carrière af te zien. De betekenis van werk is daaraan ondergeschikt.

4.2.3 EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID IN DE PRAKTIJK

Waar in de literatuur al minimaal sinds halverwege de jaren tachtig wordt geschreven over het nemen van eigen verantwoordelijkheid voor keuzes, was het in de praktijk nog niet zover. De gedachte dat de sociale zekerheid een vangnet bood en dat de eigen werkgever, ondanks reorganisaties, voor werk en inkomen zorgde, was sterk geworteld.

In de komende jaren zal in snel tempo het bewustzijn groeien dat het logisch en vanzelfsprekend is zelf verantwoordelijkheden te dragen. In organisaties draait het dan om werknemersverantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan en persoonlijke ontwikkeling, voor inzetbaarheid en voor gezondheid. In de afgelopen jaren is in managementliteratuur hierover al veel geschreven. Nieuw is de versnelling in de feitelijke uitvoering ervan. Deze verwachting houdt verband met vier verklaringen:

1. De zorggedachte waarin de werkgever aangeeft wat goed zou zijn voor een medewerker en waarin de overheid met de sociale zekerheid een sterk vangnet biedt, past goed bij het in hoofdstuk 3 beschreven sociaal en personeelsbeleid uit de jaren zeventig. Omdat al sinds de industriële revolutie (midden negentiende eeuw) door het management voor de werknemers werd gedacht, is het logisch dat een omwenteling in dit denken veel tijd kost. Met de intrede van de diensteneconomie en onder invloed van nieuwe technologieën (zie paragraaf 4.3), ook in industriële organisaties, heeft een medewerker geleidelijk meer zelfstandigheid en autonomie gekregen. Hierbij past het dragen van eigen verantwoordelijkheid voor inzetbaarheid, gezondheid en persoonlijke ontwikkeling.
2. In de komende jaren gaan veel medewerkers met pensioen die in de jaren zestig met hun loopbaan zijn gestart. Zij zijn jarenlang gewend geweest aan een werkgever die voor hen zorgde door middel van het uitbetalen van loon, regelen van werk, aanwijzen van een andere functie, opdracht geven tot het volgen van een opleiding, et cetera. Het nemen van eigen verantwoordelijkheid of initiatief werd aan het begin van hun loopbaan juist afgestraft.
3. Een groeiend aandeel van de beroepsbevolking is opgegroeid in een tijd waarin het vanzelfsprekend is voor jezelf op te komen. Zij weten niet anders en vinden het logisch om zelf initiatief te nemen en te werken aan de eigen inzetbaarheid.
4. De vruchten kunnen worden geplukt van jarenlang gevoerd beleid om mede-

werkers bewust te maken van hun eigen verantwoordelijkheid in het werk en voor hun inzetbaarheid. Bovendien hebben veel werkgevers instrumenten beschikbaar gesteld: bijvoorbeeld een format voor het Persoonlijk Ontwikkelplan. Dergelijk beleid en de uitvoering daarvan sorteren nu effect.

Omdat in de komende jaren merkbaar meer werknemers eigen verantwoordelijkheid nemen in het werk, is er sprake van een wezenlijke verandering met effect op het HRM-beleid.

4.2.4 TOEKOMSTPROJECTIE INDIVIDUEEL NIVEAU

De verwachting is dat de gesignaleerde demografische ontwikkelingen (meer vrouwen, meer allochtonen, meer ouderen en minder jongeren in de beroepsbevolking) zich de komende periode zullen voortzetten. Ten aanzien van de arbeidsparticipatie van ouderen en vrouwen heeft de overheid zich in EU-verband gecommitteerd aan kwantitatieve doelen voor het jaar 2010. De arbeidsparticipatie van ouderen in de leeftijdsgroep 55 tot 65 jaar zal in de komende jaren met 0,75 procent per jaar moeten groeien. Voor de deelname van vrouwen aan het arbeidsproces geldt de doelstelling van 65 procent voor 2010. Het eerste kabinet Balkenende⁴ heeft afgesproken voor de groep van allochtonen een jaarlijkse toename van de arbeidsparticipatie met 0,75 procent te realiseren tot 54 procent in 2005.

De traditionele mannelijke kostwinner is langzamerhand verdwenen. Het kostwinnersmodel gold vanaf de industriële economie (Weehuizen, 2000). In de samenleving aan het begin van de eenentwintigste eeuw is de gemiddelde leeftijd van de werkenden in veel arbeidsorganisaties wat hoger, zijn er meer vrouwen en allochtonen in dienst en is het personeelsbestand pluriformer. Het gemiddelde vooropleidingsniveau is hoger, alhoewel ook het aantal werknemers met een lage of basisopleiding nog altijd groeit als gevolg van migratie.

In samenhang met deze diversiteit is ook een verandering in behoeften te signaleren. Omdat in de meeste huishoudens beide partners werken en arbeid en zorg (voor kinderen en/of ouders) moeten combineren, hebben zij ook behoefte aan betere regelgeving en faciliteiten op dit gebied. De overheid heeft de afgelopen jaren, met de wetgeving rond arbeid en zorg, hiertoe een aanzet gegeven. Het gaat om een drietal wetten:

- De Wet Aanpassing Arbeidsduur: maakt het werknemers mogelijk meer of minder uren te gaan werken.

- De Wet Arbeid en Zorg: geeft werknemers het recht maximaal tien dagen per jaar betaald zorgverlof te nemen. Deze verlofdagen zijn bestemd voor het zorgen voor thuiswonende zieke kinderen, pleegkinderen of partner en voor de verzorging van zieke ouders.
- De Wet Basisvoorziening Kinderopvang (beoogde ingangsdatum 2005, mogelijk later): gaat de opvang van kinderen tot en met 12 jaar en de financiering hiervan specifiek regelen.

Daarnaast wil de overheid werknemers meer mogelijkheden bieden om naar behoefte te kunnen variëren in de combinatie van werken, leren, zorgen en andere bezigheden. De wetgeving rond deze levensloopregeling is momenteel nog in ontwikkeling. Van Driel (2000) en Leijnse (2000) wijzen op de wenselijkheid van dergelijke regelingen. Ze sluiten aan bij de veranderende samenleving.

Expliciete overheidsinitiatieven ten aanzien van het behoud of het aantrekken van meer allochtonen in het arbeidsproces zijn er niet, anders dan de bestaande Wet Samen en de eerder genoemde streefwaarden voor arbeidsparticipatie. De Wet Samen staat ter discussie in verband met twijfelachtige effectiviteit en wordt momenteel geëvalueerd.

De betekenis van betaald werk in het leven is anders geworden. Betaald werk is voor met name middelbaar en hoger opgeleiden niet langer alleen een middel om geld te verdienen, maar dient tot persoonlijke ontplooiing en ontwikkeling (intrinsiek). Deze ontwikkeling zal in de komende jaren voortgaan (Leijnse, 2001; Van Driel, 2001), zij het gestaag en beslist niet onstuimig. Nog altijd is betaald werk voor een grote groep, met name voor lager en voor een deel ook middelbaar opgeleiden, primair een middel om te voorzien in levensonderhoud (extrinsiek). Dit verandert langzaam en dan met name bij de lager opgeleide nieuwkomers op de arbeidsmarkt. Hun wensen en verwachtingen ten aanzien van betaald werk zijn niet meer alleen extrinsiek, maar kennen ook intrinsieke drijfveren.

De betekenis van betaald werk voor veel hoger opgeleiden impliceert veel voor het HRM in arbeidsorganisaties (Kouwenhoven et al., 2002). Zelfbewuste individuen stellen hun persoonlijke doelen gelijk aan organisatiedoelen.⁵ De organisatie moet aantrekkelijk zijn en blijven voor medewerkers (*employer of choice*). Differentiatie en persoonlijke ontwikkelmogelijkheden zijn sleutelwoorden. Hoofdstuk 5 gaat hier dieper op in.

4.3 Organisatieniveau: ontwikkelingen in de aard en organisatie van het werk

Binnen arbeidsorganisaties is veel veranderd en blijft veel veranderen. Een actuele en belangrijke ontwikkeling is het vervagen van de grenzen van organisaties. De organisatievorm die meer en meer voorkomt, is het netwerk. Netwerken kennen geen grenzen, veranderen gemakkelijk van samenstelling en deelnemers participeren gelijktijdig in diverse netwerken. Deze ontwikkeling wordt gefaciliteerd door de informatie- en communicatietechnologie. ICT en arbeid komt daarom als eerste aan de orde (paragraaf 4.3.1). De grensvervaging van organisaties en de vorming van netwerken worden behandeld in paragraaf 4.3.2. Daarbij wordt ook ingegaan op het karakter van de diensteneconomie, waarbij kennis de cruciale productiefactor is. Een ander thema op het niveau van de organisatie is de flexibiliteit in de arbeidsrelatie en de arbeidsverhoudingen (paragraaf 4.3.3). Ten slotte komen de omvang en aard van de werkgelegenheid in diverse sectoren van de economie aan bod (paragraaf 4.3.4). Net als bij de ontwikkelingen op het individuele niveau eindigt de paragraaf met een toekomstprojectie (paragraaf 4.3.5).

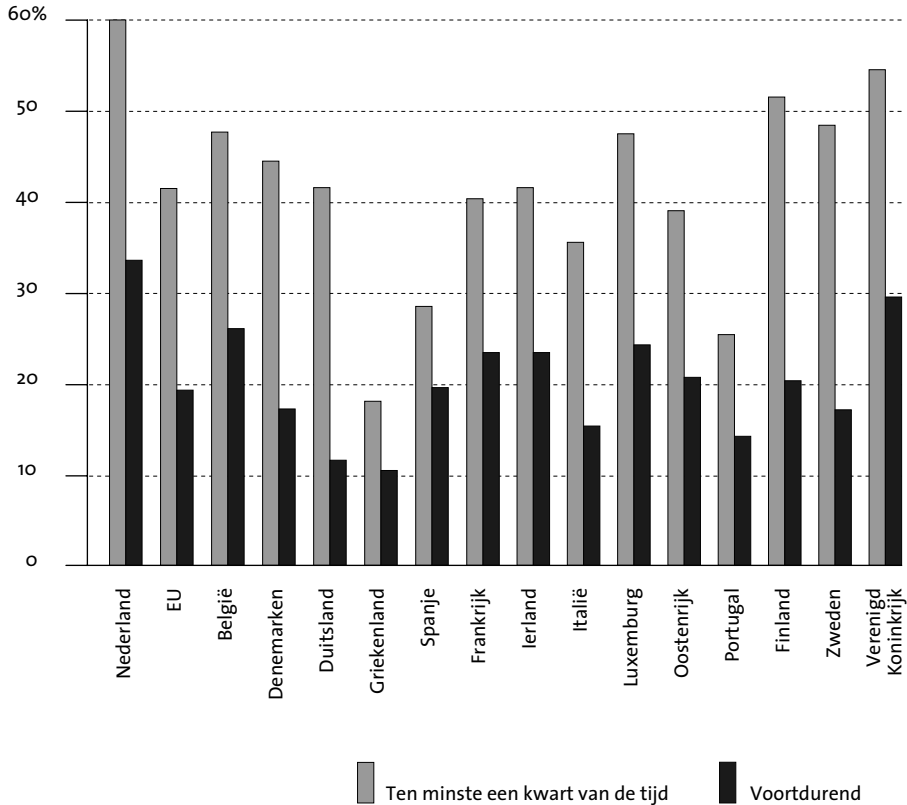
4.3.1 ICT EN ARBEID

De informatie- en communicatietechnologie heeft de laatste jaren een duidelijke plaats verworven in de Nederlandse arbeidssituatie. Inmiddels heeft 90 procent van de werknemers met ICT te maken (Dhondt en Kwakkelstein, 2003). Uit een nadere bestudering blijkt slechts 12 procent van de bedrijven hoog geïnformatiseerd te zijn, dat wil zeggen dat men naast alle basisfunctionaliteiten, zoals netwerk, internet, e-mail en kantoorapplicaties, ook de mogelijkheden van interne procesautomatisering (ERP, robots) en externe communicatie (EDI, e-commerce) benut. Uit hetzelfde onderzoek blijkt ook dat slechts zo'n 20 procent van de bedrijven vindt dat de ICT-mogelijkheden volledig worden benut.

In figuur 4-10 is het computergebruik in Nederland vergeleken met andere landen in Europa. De conclusie is dat Nederland in 2000 koploper is in computergebruik.

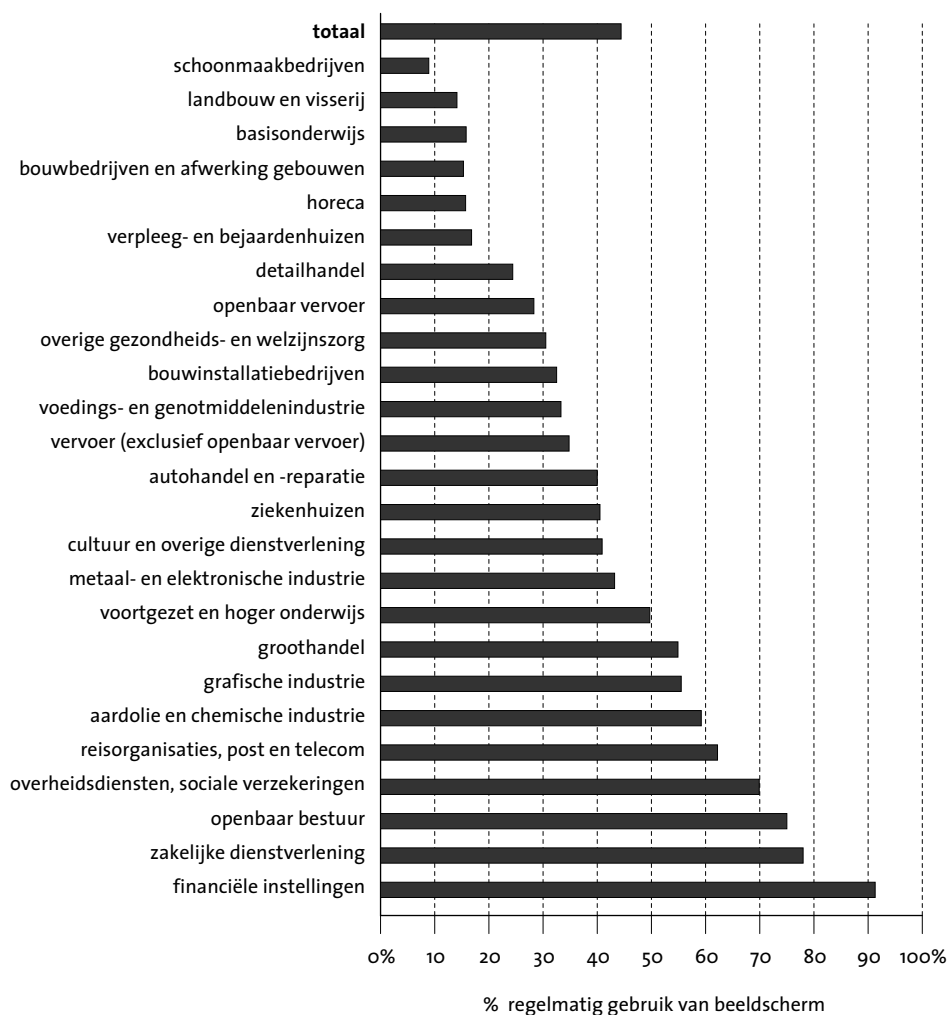
Uiteraard verschilt het gebruik van computers en beeldschermen sterk per bedrijfsklasse. Figuur 4-11 geeft een overzicht voor de situatie in 1999.

Dhondt en Kraan (2001) geven een opsomming van nieuwe ICT-applicaties van de laatste jaren:



Figuur 4-10. Percentage werknemers dat in 2000 met computers werkt per EU-land (Bron: European Foundation)

- MRP (*Material Resource Planning*): alle middelen van een bedrijf worden gepland
- EDI (*Electronic Data Interchange*): automatisering van het berichtenverkeer binnen en tussen organisaties
- DIS (*Documentary Information Systems*): allerlei documentatie is digitaal opgeslagen en oproepbaar
- ERP (*Enterprise Resource Planning*): software ter ondersteuning van alle bedrijfsprocessen en beheersing van materiaal-, middelen- en geldstromen binnen en tussen organisaties
- *workflow*: automatisering van de administratieve processen resulterend in een 'stroom' van gegevensverwerking.



Figuur 4-11. Gebruik van beeldscherm bij het werk naar bedrijfsklasse, 1999 (Bron: cbs)

De technologie maakt het mogelijk te voldoen aan de eisen die door afnemers worden gesteld. Zo draagt *Just-in-Time* (JIT) productie zorg voor levering op het moment dat daaraan behoefte is. Voorraadvorming wordt tot een minimum beperkt. Productvarianties en maatwerk in eindproducten tegen zo laag mogelijke prijzen worden door de markt vanzelfsprekend geacht. Om aan deze hoge eisen tegemoet te komen vindt samenwerking tussen organisaties plaats en ICT ondersteunt dit. De auto-industrie is een goed voorbeeld. Concurrerende automerken

voeren verschillende modellen die bij nadere bestudering uit identieke onderdelen bestaan (onderstel, motor, onderdelen voor het elektrische systeem, et cetera). Het automatiseren van een dergelijk proces vereist een hoge mate van complexe ICT-toepassing, bediening en onderhoud.

De gevolgen van ICT op arbeid en organisatie van het werk categoriseren Dhondt en Kraan (2001) op de volgende wijze:

- Andere organisatie van het werk. In plaats van massaproductie is het met ICT mogelijk iedere taak of functie anders in te vullen, hetgeen leidt tot individualisering van de werksituatie.
- Ontkoppeling van het werk met tijd en werkruimte. ICT maakt het mogelijk werk naar de medewerker te brengen. Deze ontwikkeling beïnvloedt ook de aansturing door leidinggevenden, omdat direct toezicht niet meer mogelijk is.

Met name lager geschoolde medewerkers ervaren hiervan de consequenties. Van hen wordt meer verwacht en zij zullen zich vaker dan voorheen moeten (om)scholen. Het is de enige mogelijkheid voor behoud van de eigen werkgelegenheid. Alhoewel deze 'pijn' als eerste voor lager opgeleiden voelbaar is geworden, geldt ook voor middelbaar en hoger opgeleiden de noodzaak tot permanente scholing en persoonlijke ontwikkeling. De rol van ICT blijft ook in de komende jaren sterk aanwezig en zal de organisatie van het werk blijven beïnvloeden. ICT-ontwikkelingen gaan ook snel, waardoor ICT-kennis snel verouderd en de gevolgen van de nieuwste ontwikkelingen snel in een andere gedaante in het werk terugkeren.

ICT-mogelijkheden maken veel werk in de dienstensector tijd- en plaatsafhankelijk. Telewerk en thuiswerk⁶ behoren tot de mogelijkheden. Europese data van Merllié en Paoli (2001) tonen aan dat telewerkers gemiddeld genomen langer werken dan niet-telewerkers. Desalniettemin geven ze aan meer controle te hebben over hun werktijd. Telewerkers kunnen gemakkelijker schuiven tussen hun diverse verplichtingen in werk en privé-leven, maar het gevolg is langer werken.

Uit dit onderzoek volgt ook dat 47 procent van de telewerkers die meer dan de helft van de werktijd telewerken, van mening is dat stress een risico is in het werk, tegenover 29 procent van de groep die niet of voor minder dan de helft van de werktijd telewerkt.

In de komende jaren zal het aantal telewerkers wel iets groeien, maar naar verwachting niet snel. In 2001 werkt 17 procent van de beroepsbevolking minstens

een kwart van de werktijd thuis, tegenover 16 procent vijf jaar eerder: een minimale stijging. De betekenis van *face-to-face*-contact blijft onverminderd groot. De invloed van ICT doet zich sterker gelden in de organisatie van het werk dan in telewerken.

Virtuele teams

Sinds enkele jaren bestaan virtuele teams. De leden van deze teams maken gebruik van moderne communicatiemiddelen en werken op (grote) geografische afstand van elkaar. Townsend, De Marie en Hendrickson (1998) definiëren virtuele teams als volgt:

Virtual teams are groups of geographically and/or organizationally dispersed coworkers that are assembled using a combination of telecommunications and information technologies to accomplish an organizational task. Virtual teams rarely, if ever, meet in a face-to-face setting. They may be set up as temporary structures, existing only to accomplish a specific task or may be more permanent structures, used to address ongoing issues, such as strategic planning. Further, membership is often fluid, evolving according to changing task requirements.

Virtuele teams passen niet alleen bij internationaal opererende organisaties met geografisch sterk gespreide locaties of bij organisaties met een wereldwijd afzetgebied. In bijna alle organisaties is werken op afstand gemeengoed geworden, zonder dat samenwerking aan belang inboet. Virtuele teamvorming ligt dan voor de hand. Het spaart (reis)tijd en geld.

In de (bijna-)afwezigheid van fysieke interactie zit het belangrijkste nadeel van virtueel werken (Cascio, 1999). De non-verbale aspecten van communicatie zijn afwezig bij communicatie via ICT-middelen. Vertrouwen, een basis voor samenwerking, gedijt beter bij contact dat *face-to-face* plaatsvindt. Bovendien maakt het verschil in taal en cultuur de communicatie tussen teamleden complex. Innovatieve technologische oplossingen als *videoconferencing* en beeldtelefoon zijn nog niet uitontwikkeld, maar zullen persoonlijke ontmoetingen nooit volledig kunnen vervangen.

ICT brengt nieuwe risico's met zich mee voor arbeid en organisatie. Voorbeelden zijn RSI, informatiestress en schending van privacy. Dit laatste is wettelijk te regelen (Wet Bescherming Persoonsgegevens), maar de effectiviteit hiervan staat nog niet vast.

Een risico van geheel andere aard ligt in veiligheid en gezondheid, in het bijzonder werkdruk en werkstress. Lovelace et al. (2001) poneren de stelling dat de fysieke en psychische gezondheid en het welbevinden van teamleden bij virtuele samenwerking belangrijker zijn dan bij 'reguliere' samenwerkingsverbanden. Het gaat dan niet zozeer om ziekte, maar vooral ook om alertheid, persoonlijke communicatie en het omgaan met voortdurende spanning in verband met afspraken en deadlines. Virtuele teamleden participeren gelijktijdig in meerdere teams, wat de totale complexiteit in het werk vergroot. Lovelace et al. bepleiten een superviserende rol voor de organisatie ter preventie van een te grote belasting van individuele virtuele teamleden.

Resumerend stellen wij dat virtueel werken als gevolg van ICT-ontwikkelingen mogelijk is geworden, tijd- en geldbesparend werkt en sterke invloed heeft op de organisatie van het werk en op arbeidsorganisaties. Werken op afstand en virtuele samenwerking nemen een belangrijke plaats in in het HRM van het komend decennium.

4.3.2 GRENSVERVAGING EN NETWERKVORMING

Ten tijde van de agrarische samenleving ontmoetten mensen elkaar op traditionele ontmoetingsplaatsen, zoals de kerk, het marktplein of het café. Tijdens de industriële fase zijn daaraan fabrieken toegevoegd en in de loop van de twintigste eeuw ontstonden kantoren, waar mensen samenwerken en elkaar spreken.

Alle signalen wijzen erop dat onze samenleving langzamerhand is getransformeerd naar een dienstensamenleving. In deze samenleving zijn de resultaten van het werk minder of in het geheel niet meer tast- en zichtbaar. Kennis, informatie en communicatie zijn sleutelbegrippen.

De productie- en dienstenorganisaties die dateren uit voorgaande economische fases zijn niet verdwenen. Arbeid, machines en grond blijven relevant. Nog altijd is 16 procent van de werkgelegenheid te vinden in industriële organisaties en 4 procent in de landbouw. Wel zijn er veranderingen in hun producten en productiewijze, veroorzaakt door de technologische ontwikkelingen. De complexiteit is sterk toegenomen en de aard van de werkzaamheden is veranderd van voornamelijk uitvoering naar aansturing en controle van processen.

Diensten onderscheiden zich als volgt van materiële goederen en producten (Soete en Weehuizen, 2000):

- Non-exclusiviteit. Bij verkoop van informatie is de verkoper deze informatie niet kwijt, maar beschikken zowel koper als verkoper erover.
- Non-rivaliteit. De verkoper kan dezelfde informatie nogmaals aan een ander verkopen zonder dat de informatie aan waarde verliest. Soms gebeurt zelfs het omgekeerde en neemt de waarde toe. Een voorbeeld hiervan is een ICT-standaard (Microsoft Windows of Linux) die meer waard wordt naarmate het aantal gebruikers groeit.
- Non-transparantie. Het rendement van de investering in informatie en communicatie is voorafgaand aan de kooptransactie niet of nauwelijks te bepalen. Tijdens het gebruik ontstaat waardecreatie. Ook de relatie tussen kostprijs en verkoopprijs is ondoorzichtig. Immateriële diensten hebben vaak als kenmerk hoge ontwikkelkosten en geringe marginale productiekosten (cd-rom, website, gebruik van onderzoeksdatabanken).

In de diensteneconomie zijn de meeste werkzaamheden complex van aard. Ieder vraagstuk of iedere dienst gaat gepaard met meerdere facetten en de diversiteit van problematieken is veel groter. Kennis faciliteert de oplossing, maar daarbij speelt voortdurend de vraag of de beschikbare kennis juist en voldoende is. Nijkamp (2000) definieert kennis als 'een synergetische accumulatie van informatie die leidt tot nieuwe inzichten'. Uit deze definitie valt op te maken dat kennis niet eindig is, maar voortdurend evolueert tot nieuwe inzichten. Overdracht van kennis tussen mensen en borging van kennis in de organisatie krijgen grote betekenis.

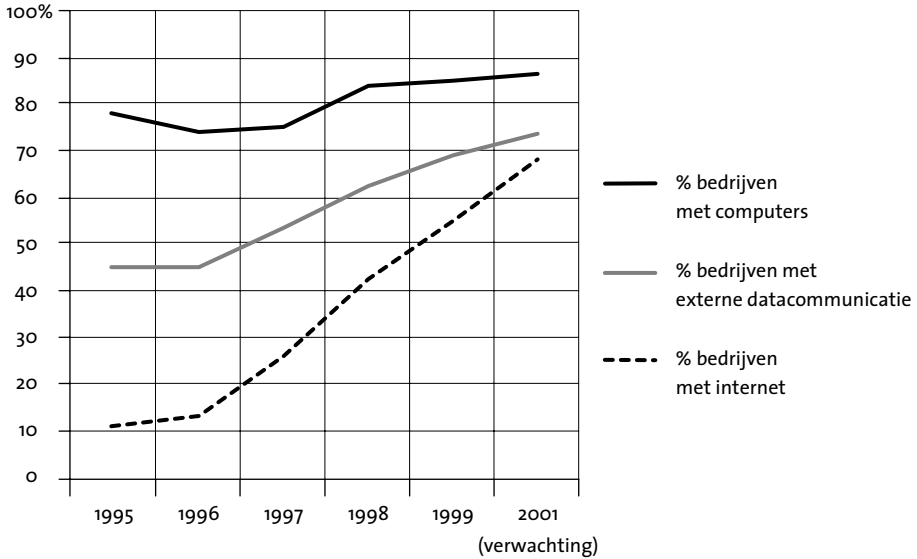
Samenwerking

De sterk toenemende complexiteit betekent dat het voor werknemers van een arbeidsorganisatie schier onmogelijk is van alle producten en diensten op de hoogte te zijn. Vaak is het aantal en de inhoudelijke verscheidenheid groot. Bovendien is de toepassing altijd een kwestie van maatwerk. Een en ander betekent dat werknemers hun werk bijna nergens meer alleen door eigen inspanningen succesvol kunnen verrichten. Uitwisseling van informatie is noodzakelijk om enerzijds voldoende te weten van bestaande producten, productconcepten en diensten en anderzijds te komen tot vernieuwing en verbetering daarvan. Samenwerking is daartoe een van de meest gehanteerde oplossingen. Deze kan verschillende vormen aannemen:

- visuele samenwerking, waarbij mensen elkaar ontmoeten en zowel verbale als non-verbale communicatie in alle uitingsvormen mogelijk is (projectoverleg, informeel overleg, et cetera)

- virtuele samenwerking, waarbij mensen communiceren zonder alle aspecten van verbale en/of non-verbale communicatie (informatie-uitwisseling via e-mail, discussiegroepen op internet, telefoon, *groupware*-systemen, et cetera). De rol van ICT in het arbeidsproces is eerder in deze paragraaf besproken.

In de praktijk vullen beide vormen elkaar aan; de een kan niet zonder de ander. De groei in het gebruik van de tweede, virtuele, samenwerkingsvorm is geïllustreerd in figuur 4-12 (bron: Smulders en Kwantes, 2001).



Figuur 4-12. Digitale informatie-uitwisselingsmogelijkheden in Nederland 1995 - 2001 (Bron: Smulders & Kwantes, 2001)

Competenties

In de diensteneconomie is ook een verschuiving in de door werkgevers gevraagde competenties waar te nemen (Oeij et al., 2003a; 2003b). Uit de verschillende indelingen die tegenwoordig worden gebruikt (bijvoorbeeld Van Hoof en Dronkers, 1980; Moelker, 1992; Christis, 1998; Hövels et al., 1998), kiezen wij voor een onderscheid in vaktechnische en sociaal-normatieve competenties (Hövels et al., 1998). Dit is het meest eenvoudige onderscheid en hierover zijn empirische gegevens beschikbaar. Vaktechnische competenties zijn gebonden aan het beroep of de functie, zoals vak- en beroepskennis, lees- en schrijfvaardigheid en computervaardigheid. Sociaal-normatieve competenties zijn de persoonlijke en sociale

competenties die relevant zijn voor het uitoefenen van de niet-vaktechnische taken van het beroep of de functie. Deze omvatten bijvoorbeeld arbeidsmotivatie, nauwkeurigheid, teamgeest, klantgerichtheid, flexibiliteit, loyaliteit, samenwerking en employability.

Uit een inhoudsanalyse van personeelsadvertenties tussen 1955 en 1990 komt naar voren dat sociaal-normatieve competenties de laatste decennia enorm aan belang hebben gewonnen (Moelker, 1992; Kools et al., 2001). Dergelijke competenties werden in 1955 in 17 procent van de advertenties genoemd, in 1976 in 42 procent en in 1990 in 68 procent. Competenties die steeds vaker worden gevraagd, zijn bedrijfs- en groepsgerichte kwalificaties zoals teamgeest, samenwerking, contacten leggen, gezelligheid, identificatie met het bedrijf en geduld (1955 4 procent, 1990 40 procent). Daarnaast is er een toename van de vraag naar individugerichte kwalificaties (1982 13 procent, 1990 52 procent), zoals evenwichtigheid, creativiteit, gedrevenheid, dynamiek, ambitie en flexibiliteit (Moelker, 1992).

Medio jaren negentig is onder een niet-representatieve steekproef van bedrijven en instellingen in de regio Rijnmond onderzoek gedaan naar de aansluiting van competenties van schoolverlaters op de gevraagde competenties door werkgevers voor banen waarvoor geen of beperkte werkervaring was vereist (Dagevos et al., 1996). Gevraagd naar kwalificatietekorten van schoolverlaters die minder dan zes maanden in dienst zijn, blijkt dat deze vooral in de richting wijzen van 'andere vaardigheden dan eigenlijke beroepskennis' en van 'nieuwe vormen van werken en samenwerken'. Met andere woorden, vaardigheden die indicatief zijn voor sociaal-normatieve competenties. Een tekort aan vakkennis of vooropleiding is van ondergeschikte betekenis (Kouwenhoven et al., 2002).

Uit een onderzoek naar vereiste vaardigheden voor laagopgeleid personeel (maximaal vmbo-niveau) eind jaren negentig ontstaat een beeld van de gevraagde competenties voor intrede in een organisatie en voor baanbehoud (handhaving) (Hövels et al., 1998). Werkgevers blijken een hoge prioriteit toe te kennen aan sociaal-normatieve competenties. Dat geldt zowel voordat een kandidaat in dienst treedt bij het bedrijf als ten behoeve van het behoud van de baan. De topvijf bij baanintrede is samengesteld uit 'bereidheid tot inzet', 'betrouwbaarheid', 'loyaliteit', 'werkdiscipline' en 'het werk aantrekkelijk vinden'. Opmerkelijk is dat de vaktechnische competenties, zoals het kunnen omgaan met de computer, vaktechnische vaardigheden en vakkennis, zich bevinden in de onderste regionen (Hövels et al., 1998).

Netwerken en netwerkorganisaties

Door Castells (1996) is de diensteneconomie aangeduid met 'netwerkeconomie'. De informatie wordt ondergebracht in infrastructuren die in steeds wisselende samenstelling met elkaar communiceren: netwerken. Netwerken hebben de volgende kenmerken (Schoemaker, 1998a):

- Een netwerk bestaat uit een aantal afzonderlijke actoren met ieder een eigen belang en verantwoordelijkheid.
- Actoren in het netwerk staan in een bepaalde afhankelijkheidsverhouding tot elkaar.
- Actoren zijn actief of passief betrokken bij een bepaald issue.
- Actoren staan in een niet-hiërarchische verhouding tot elkaar (onderlinge gelijkwaardigheid).
- Een netwerk vormt een specifiek, te onderscheiden geheel voor een tijdelijke periode.

De uitwisseling van informatie binnen een netwerk geschiedt laagdrempelig. Omdat kennis vaak zo specifiek is, is samenwerking tussen mensen noodzakelijk om permanente innovatie te bereiken.

ICT-middelen zijn een belangrijke, zo niet de belangrijkste, faciliteit om netwerken succesvol te laten functioneren. Samenwerking gebeurt ten dele, soms zelfs volledig, plaats- en tijdonafhankelijk. Het element 'elkaar zien' komt in steeds mindere mate voor (zie bijvoorbeeld Weehuizen, 2000).

Een netwerkorganisatie is volgens Hastings (1993) succesvol als zij voldoet aan de navolgende kenmerken:

- collectief individualisme (door de bundeling van individuele kwaliteiten ontstaat onderscheidend vermogen op het niveau van de organisatie of het netwerk)
- zachte netwerken (faciliteiten om netwerkvorming te stimuleren, dat wil zeggen zithoekjes of discussiepodia)
- projectmatig werken (ieder vraagstuk is een unieke en specifieke activiteit, waarop de projectvorm aansluit)
- delen van kennis en kennistransfer (zonder kennis is waardetoevoeging onmogelijk)
- harde netwerken (ICT, ter ondersteuning van interacties en communicatie).

In een netwerk bestaan functies niet meer. Het gaat om het leveren van een gezamenlijke prestatie, waaraan ieder een steentje bijdraagt. Veelal opereren de leden

van een netwerk tegelijkertijd ook in andere netwerken. Netwerken beperken zich niet langer tot de medewerkers van de ‘eigen’ organisatie. Samenwerking vindt plaats tussen organisaties en tussen mensen onafhankelijk van de organisatie. Netwerken ontstaan op basis van persoonlijke expertise en deskundigheid en met een specifiek doel.

Waarin verschilt het functioneren van zo’n netwerk nu wezenlijk van de *old boys networks*, zoals die al ten tijde van de industriële economie bestonden? Zo’n netwerk bestond uit voornamelijk mannen die elkaar zakelijke opdrachten gunden en in geval van problemen voor elkaar in de bres sprongen. De leden van dit netwerk waren sterk op elkaar georiënteerd en het lidmaatschap was langdurig van aard. Voor buitenstaanders was een *old boys network* tamelijk ontoegankelijk. Alleen in geval van grove schending van de – overigens ongeschreven – regels kon iemand worden geroeyeerd. Hedendaagse en (nog sterker) toekomstige netwerken hebben een open karakter: de toetreding is gemakkelijker dan destijds in de *old boys networks* en tegelijkertijd is het lidmaatschap niet permanent.

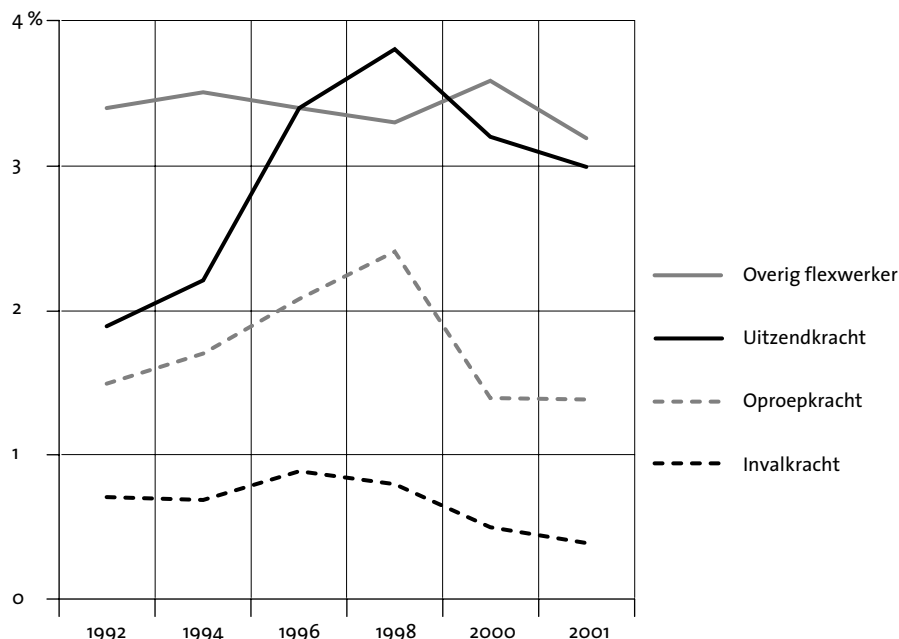
4.3.3 FLEXIBILITEIT IN DE ARBEIDSRELATIE EN ARBEIDSVERHOUDINGEN

Gekoppeld aan de flexibiliteit in de werkorganisatie zijn ook arbeidsrelaties en de inzet van medewerkers flexibeler geworden. Het begrip ‘flexibiliteit’ heeft verschillende dimensies waar het de inzet van personeel betreft (De Leede et al., 2002):

- Contractflexibiliteit. Het betreft hier een variëteit in contractsoorten, van aanstelling voor onbepaalde tijd tot uitzend- of oproeparbeid.
- Werktijdenflexibiliteit. Variatie in werktijden, zodat productie of dienstverlening ook op andere tijden dan reguliere kantoortijden kan doorgaan, mede gelet op de internationale contacten en bijkomende tijdverschillen tussen landen.
- Functionele flexibiliteit. Medewerkers zijn voor verschillende taken inzetbaar.
- Locatieflexibiliteit. Met medewerkers zijn afspraken gemaakt om op verschillende, geografisch gespreide locaties te werken.
- Ad-hocflexibiliteit. Hierbij betreft het oplossingen op korte termijn, vooral in geval van pieken in het werk of veel afwezigheid in verband met ziekteverzuim.

Het belang van ieder van deze vormen zal in de komende jaren verder toenemen. In de jaren negentig is het aandeel flexibele banen in Nederland reeds flink gegroeid, ongeveer tot aan 1999. Uit cijfers van het CBS blijkt dat daarna een daling optreedt in het aantal uitzendkrachten, oproepkrachten en invalkrachten

dat bedrijven in dienst hebben. Figuur 4-13 geeft een illustratie van de omvang van de contractflexibiliteit in Nederland gedurende het afgelopen decennium.



Flexibele arbeidsrelatie:	1992	7,6 %
	1994	8,1 %
	1996	9,9 %
	1998	10,3 %
	2000	8,7 %
	2001	8,0 %

Figuur 4-13. Ontwikkelingen in contractflexibiliteit, 1992 tot 2001 (Bron: Miedema en Klein Hesselink, 2002, met aanvulling)

In de afname van de omvang van flexibele arbeid na 1998 is de krapte op de arbeidsmarkt terug te zien en de hoge economische groei. Organisaties zijn haast verplicht om vaste banen aan te bieden omdat de werknemers elders ook goede arbeidsvoorwaarden en contractuele zekerheden kunnen krijgen. De meeste mensen prefereren een vaste aanstelling boven een flexibel contract en dit is gemakkelijker te realiseren tijdens een krappe arbeidsmarkt.

Het aandeel vaste contracten is in 2001 ongeveer 80 procent (12 procent van de beroepsbevolking is zelfstandig). Het percentage flexibele arbeidscontracten zal niet gauw lager worden dan 8 procent, aangezien bedrijven deze vorm – naast de hiervoor genoemde motieven – ook gebruiken als een soort ‘verlengde proefperiode’ ter beoordeling van nieuwe medewerkers. Vanuit het oogpunt van bedrijfscontinuïteit blijft een flexibele inzet van personeel, afgestemd op de vraag, noodzakelijk. ‘Meezuchten’ met de afzetmarkt is belangrijk, de arbeidskosten moeten gevariabiliseerd kunnen worden (Goudswaard et al., 2000). Dit betekent dat, gezien de huidige economische teruggang, op korte termijn het aantal flexibele banen weer wat zal gaan toenemen.

Veel bedrijven in de metalelektro maken inmiddels gebruik van drie vormen van flexibele arbeid: het schillenmodel, de urenbank en multi-inzetbaarheid. Ten eerste werken ze vrijwel allemaal met een kern van vaste medewerkers en daaromheen een of meer schillen van werknemers met een flexibel contract. Zo kunnen ze vrij gemakkelijk en sneller dan voorheen de arbeidscapaciteit afstemmen op de relatief langetermijngolven van pieken en dalen in de afzetmarkt. Ten tweede maken ze voor de kortetermijnfluctuaties gebruik van een urenbanksysteem. Dit is een vorm van het gebruik van jaaruren: over het jaar heen wordt weliswaar een gemiddeld aantal van 38 uur per week gewerkt, maar dit kan wekelijks variëren. Werknemers kunnen een aantal uur ‘in de plus’ of ‘in de min’ staan (veelal met een maximum en minimum). De werkgever kan deze uren gebruiken om pieken en dalen in het werkaanbod af te vlakken. Ten slotte maken de bedrijven steeds meer gebruik van multi-inzetbaarheid. Ze zijn bezig om hun vaste personeel zo breed mogelijk inzetbaar te maken. Dat betekent scholing en training en ook daadwerkelijke uitvoering van nieuwe taken om ervaring op te doen.

Tekstkader 4-3. Contractflexibiliteit in de metalelektro

Marktachtige arbeidsrelaties

Binnen de categorie ‘contractflexibiliteit’ is in de afgelopen jaren een aantal interessante, nieuwe en flexibele arbeidsrelaties ontstaan. Huiskamp (2003) duidt deze aan met ‘marktachtige’ of hybride arbeidsrelaties tussen werkgever en werknemer, of beter gezegd, tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Hij presenteert het volgende overzicht:

- Zelfstandigen zonder personeel (zzp) die in sterke mate voor één opdrachtgever werken. Ze hebben een positie buiten de onderneming, maar hebben een grote betrokkenheid bij één klant (vaak de voormalige werkgever). Ze staan met één been binnen de organisatie van de opdrachtgever.
- Gedetacheerde werknemers in vaste dienst bij hun werkgever, maar met een sterke betrokkenheid bij de klant, de opdrachtgever. Ze staan met één been buiten de organisatie van de werkgever.
- Medewerkers in vaste dienst die een employability-afspraken met de werkgever hebben die óók opleidt voor functies op de externe arbeidsmarkt. Ze hebben een positie binnen de onderneming, maar richten zich al naar buiten. Ze staan misschien al met één been buiten de eigen organisatie.
- Medewerkers met een functiecontract. Het functiecontract legt de medewerker niet vast op het aantal te werken uren of een vaste arbeidsduur, maar op het resultaat of de prestatie. De medewerker doet het werk in de tijd die ervoor nodig is.
- Medewerkers met een telewerkcontract. Bij telewerken heeft de medewerker veelal geen vaste werkplek meer. Er staan wel diverse werkplekken ter beschikking (vergaderkamers, concentratiekamers en *short/long stay*), maar de medewerker heeft thuis ook een werkplek. Medewerkers sluiten een aanvullend telewerkcontract met de werkgever.

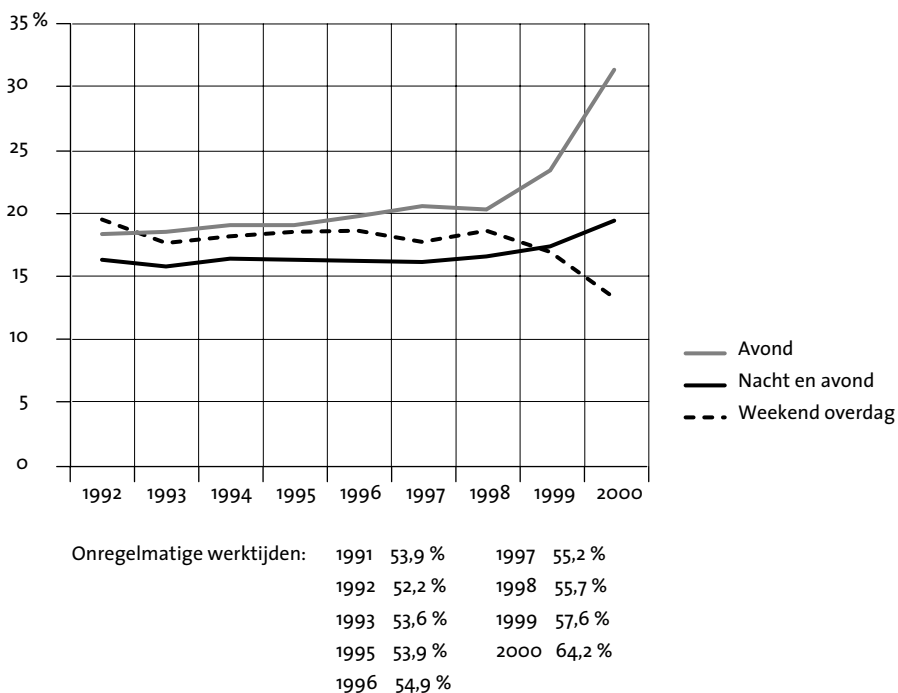
In de komende jaren zullen deze vormen zeker blijven bestaan en wellicht ontstaan er nog enkele andere vormen. Het aandeel ervan ten opzichte van de 'klassieke' arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd hangt sterk samen met de conjunctuur. Stuk voor stuk brengen de nieuwe flexibele vormen meer juridische onzekerheden met zich mee. Ten tijde van laagconjunctuur weegt dit aspect voor velen zwaarder dan de voordelen van onafhankelijkheid.

Het belang van de arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd valt, ook in het eerste decennium van de eenentwintigste eeuw, niet te bagatelliseren. Deze arbeidsrelatie heeft een aantal onmiskenbare voordelen voor werknemer én werkgever (Huiskamp, 2003):

- de werkgever heeft de mogelijkheid om pas opdrachten en precieze werk-instructies te geven nadat de werknemer in dienst is getreden
- zekerheden voor de werknemer
- in plaats van diverse, elkaar opvolgende transacties wordt er één transactie gesloten, te weten het arbeidscontract.

Werken op (on)regelmatige tijden

De ontwikkeling naar het werken op onregelmatige tijden (nacht, avond, weekend) lijkt zich langzaam door te zetten, mede onder invloed van de nieuwe Arbeidstijdenwet (1995) en de Winkeltijdenwet (1996). Er is echter nog lang geen sprake van een vierentwintiguurseconomie, eerder van een 'acht-uur-plus-economie', in de bewoordingen van Smulders (2002). Het leeuwendeel van de groei van de werkgelegenheid na 1995 heeft plaatsgevonden binnen de traditionele werktijden. Bij overheid, industrie, zakelijke en financiële dienstverlening wordt hoofdzakelijk doordeweeks en overdag gewerkt en juist deze sectoren fungeren als 'de motor van de economie'. Uit de TNO Arbeidssituatie Survey 2000 volgt dat de dinsdag- en donderdagochtend in Nederland de meest 'populaire' arbeidstijden zijn: 86 procent van de werkenden werkt dan. Werk op onregelmatige tijden vindt in Nederland het meest plaats in de horeca, gevolgd door verpleeg- en bejaardentehuizen, het wegvervoer en de warenhuizen en supermarkten. In figuur 4-14 is de ontwikkeling weergegeven, waaruit blijkt dat bijna twee derde van de werknemers wel eens op onregelmatige tijden werkt. Dit percentage ligt 10 procent hoger dan aan het begin van de jaren negentig.



Figuur 4-14. Ontwikkeling van werk op onregelmatige tijden, 1991 tot 2000
(Bron: Oeij et al., 2002)

Breedveld (1999) gebruikt voor zijn promotieonderzoek onder meer de tijd-budgetonderzoeken van het Sociaal en Cultureel Planbureau en komt tot vergelijkbare conclusies. Toch plaatst hij een kanttekening in verband met de toename van werken op onregelmatige tijden in absolute cijfers. De groei van werken op onregelmatige tijden tussen 1975 en 1995 wordt voor twee derde deel verklaard door de groei van de werkzame bevolking en voor het resterende derde deel door een toename van onregelmatig werkenden in de beroepsbevolking.

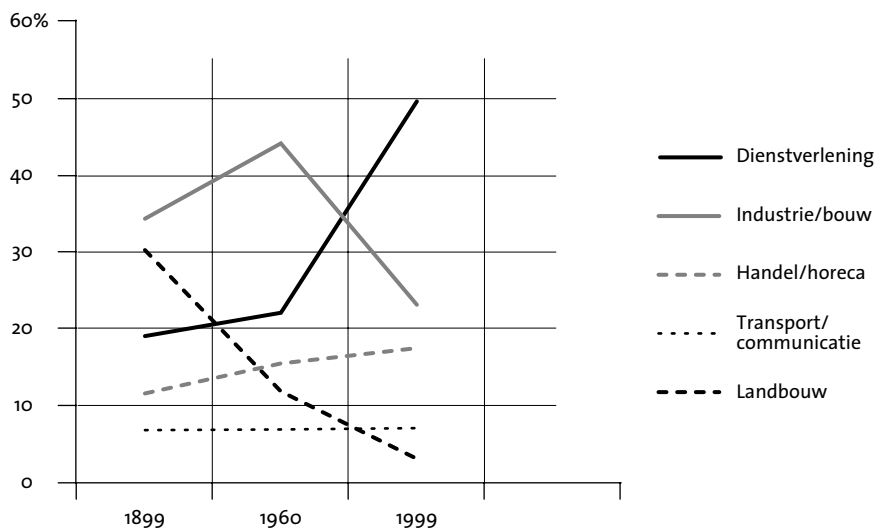
Ten aanzien van de verwachte toekomstige ontwikkelrichting voorziet het SCP geen vierentwintigurseconomie op korte termijn. In landen met vrijgegeven winkeltijden blijken de winkels nauwelijks meer of langer open te zijn dan in landen met gereguleerde winkelopeningstijden (SCP, 2000). Deze conclusie ligt dus ook in lijn met de bevinding van Smulders (2002) over de beperkte omvang van werken op onregelmatige tijden in Nederland. Er is geen reden om aan te nemen dat de zeer langzame groei in het werken op onregelmatige tijden in de komende jaren in een stroomversnelling raakt.

4.3.4 WERKGELEGENHEIDSONTWIKKELINGEN⁷

In paragraaf 4.2 zijn ontwikkelingen in de aard en omvang van de beroepsbevolking besproken. Een groeiende pluriformiteit is het centrale kenmerk gebleken.

Ontwikkelingen van bedrijfstakken van de afgelopen honderd jaar in Nederland (zie figuur 4-15) laten zien dat de dienstverlenende sector sterk is gegroeid en het belang van de landbouw is afgenomen. De industrie, die lange perioden de grootste bedrijfstak was, groeide tot 1960 en is sindsdien weer gekrompen. Transport en communicatie zijn qua omvang constante factoren gebleken. Handel en horeca zijn in de afgelopen eeuw gestaag gegroeid.

Het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) heeft op basis van prognoses en scenario's van het Centraal Planbureau (CPB) en gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) de werkgelegenheidsontwikkeling geanalyseerd voor de periode 1996-2000 en prognoses opgesteld voor de periode 2001-2006 (ROA, 2001). Uit deze cijfers blijkt dat de werkgelegenheid in de periode 1996-2000 gemiddeld sterk is toegenomen in bank- en verzekeringswezen (6 procent), horeca en zakelijke dienstverlening (7 procent), bouw en onroerend goed (4 procent) en kwartaire diensten (4 procent).



Figuur 4-15. Omvang van de bedrijfstakken in Nederland 1899 - 1999 (Bron: CBS, 1994; CBS/EBB, 2000)

De verwachte werkgelegenheids groei in het tijdvak 2001 tot 2006 is 1,2 procent gemiddeld per jaar (ten opzichte van het basisjaar 2000). Dit betreft de uitbreidingsvraag, de vraag naar nieuwe arbeidskrachten als gevolg van werkgelegenheids groei.

Hoe snel deze prognoses kunnen veranderen, blijkt begin 2003 als het Centraal Planbureau in het Centraal Economisch Plan 2003 een *negatieve* werkgelegenheidsontwikkeling voor 2003 voorspelt van 0,75 procent. In combinatie met de groei van de beroepsbevolking voorziet het CPB daarom een groei van de werkloosheid tot 5,25 procent⁸ van de beroepsbevolking.

Een economische vuistregel is dat de werkgelegenheid de productie volgt met een vertraging van ongeveer een jaar. Omdat de prognoses voor de economische ontwikkeling een licht negatieve ontwikkeling voorzien of ten hoogste nulgroei, zal de werkgelegenheid zowel in 2003 als in 2004 naar verwachting afnemen. Eventuele conjuncturele groei en de daarmee gepaard gaande groei in bedrijvigheid vangen organisaties op met het zittende personeel door met hetzelfde aantal mensen meer omzet te realiseren. Zodoende verwacht het CPB een groei van de arbeidsproductiviteit met 2,75 procent in 2004.

De eerder geconstateerde veranderingen in het belang van landbouw en industrie ten opzichte van de dienstverlening hebben ook gevolgen voor de beroepsstructuur, de werkgelegenheid uitgesplitst naar beroepen. In het afgelopen decennium (tussen 1990 en 2000) waren de beroepsrichtingen 'economisch, administratief en commercieel' en 'technisch' het grootst (Batenburg et al., 2003). De eerste groep is gestegen tot ruim een derde deel van alle werknemers (van 31 procent in 1990 naar 34 procent in 2000), terwijl de omvang van de tweede groep is gedaald tot ongeveer ruim een vijfde deel (van 28 procent naar 22 procent). De 'agrarische' beroepsrichting blijft dalen (van 2,8 procent naar 2,3 procent). Opmerkelijke bevindingen zijn dat het aandeel 'eenvoudige productiefuncties' niet daalt, maar juist stijgt (van 0,8 procent naar 1,2 procent) en dat er een aanzienlijke groei is te constateren bij 'medische en paramedische beroepen' (van 6,6 procent naar 7,1 procent) en bij 'gedrag en maatschappij' (van 2,5 procent naar 3,8 procent). Minstens zo opmerkelijk is de gestage groei van de beroepsrichting 'management' van 1,6 procent naar 2,6 procent, vooral in absolute aantallen bijna een verdubbeling tot 155.000 personen. Juist in deze jaren heeft zich een 'verplating' van organisaties voorgedaan en een reductie van het aantal managers was logischer geweest. De verklaring voor deze paradox is tweërlei:

- Met name in de zorg- en onderwijssector is het aantal managementposities gegroeid. De organisaties zijn groter en complexer geworden, hetgeen tot meer coördinerende en regelgevende functies heeft geleid. Deze staan als 'management' geregistreerd.
- De eerdergenoemde groei van (het werkzame deel van) de beroepsbevolking.

Parallel hieraan stijgt het aantal managementposities.

Ook de samenstelling van de groep managers verandert. Het aandeel van vrouwen ten opzichte van mannen is toegenomen van 8 procent in 1987 naar 25 procent in 2000. Absoluut gezien is het aantal vrouwen in managementbanen zelfs gestegen met een factor 7 tot 39.000 personen, terwijl het aantal mannen in die periode verdubbelde (tot 115.000). Bovendien blijft de groeiende deelname van vrouwen niet beperkt tot lagere managementfuncties en lagere leidinggevende functies, maar strekt deze zich uit tot op de hoogste niveaus (Batenburg et al., 2003).

4.3.5 TOEKOMSTPROJECTIE ORGANISATIENIVEAU

Het kennisintensieve karakter van dienstverlening komt in alle branches sterk naar voren. De technologie laat overal haar invloed gelden en maakt zowel de dienstverlening als de (industriële) productie complexer. Dit geldt ook voor

sectoren waar handarbeid de kern van de dienstverlening vormt (bijvoorbeeld in de zorg of in de horeca). Klanten (of: patiënten in de zorg) verwachten maatwerk en geen enkele organisatie kan zich nog anders permitteren.

In verband hiermee is het voor managers noodzakelijk over een ‘reservoir’ van expertises en competenties te beschikken. Het is belangrijk mensen te kennen, contacten te leggen en te onderhouden.

Stoker en De Korte (2000) deden onderzoek naar de rol en positie van het middenkader, vooral in profitorganisaties, en concluderen dat hun takenpakket zwaarder en omvangrijker is geworden. Zo worden aan managementstijlen andere eisen gesteld (participatief in plaats van directief), verandert het takenpakket (meer decentrale bevoegdheden en verantwoordelijkheden) en worden organisaties en hun dienstverlening complexer.

Alhoewel nu al samenwerkingsverbanden totstandkomen die buiten de organisatorische grenzen reiken, zal dit de komende tien jaar vaker het geval zijn. Netwerken en samenwerkingsverbanden, binnen én tussen organisaties zijn voor steeds meer organisaties van belang voor het verkrijgen van nieuwe opdrachten. Kennis is transparant en uitwisselbaar en een begrip als ‘geheimhouding’ verliest aan betekenis. Het gevolg is dat onderscheidend vermogen met innovativiteit samenhangt. Niet meer wát je weet, maar hóe je met de beschikbare kennis omgaat, bepaalt het succes van personen en organisaties.

Anno 2003 is al merkbaar hoeveel werkzaamheden projectmatig worden uitgevoerd. Dat wil zeggen in een afgebakend geheel en met tevoren toegekende middelen (in tijd, geld en bemensing). De projectorganisatie evolueert tot een netwerkorganisatie. Voor een tijdelijke periode formeert een specifieke groep van mensen een samenwerkingsverband met een specifiek geformuleerd doel. Na afloop valt het netwerk uiteen, maar kunnen de opgebouwde persoonlijke contacten leiden tot nieuwe initiatieven, samenwerkingsverbanden of netwerken.

De organisatie als juridische entiteit blijft bestaan. Het leeuwendeel van alle werkzaamheden in de economie zal nog altijd vanuit zo’n entiteit plaatsvinden. Netwerken storen zich niet aan organisatorische grenzen en bestaan náást organisaties, niet in plaats van organisaties.

Met betrekking tot arbeidsrelaties binnen organisaties krijgen in de komende jaren de beschreven flexibele, marktachtige arbeidsrelaties meer bestaansrecht; een en ander hangt sterk samen met de conjunctuur. Desalniettemin zal in de

komende tien jaar het merendeel van de beroepsbevolking blijven werken via een arbeidsovereenkomst voor (on)bepaalde tijd.

De arbeidsverhoudingen zullen wel langzaam veranderen: er ontstaat een vorm van zelfstandig ondernemerschap binnen de loondienstbetrekking. Van Driel (2001) spreekt van *intrapreneurs* als hij daarop doelt. In meer en meer branches krijgen medewerkers eigen verantwoordelijkheden én bevoegdheden in hun werk, maar vooral ook in hun persoonlijke ontwikkeling. Dit betekent een nieuwe, resultaatgerichte stijl van aansturen. In technische zin uitgedrukt: medewerkers krijgen meer vrijheidsgraden in hun werk en worden aangestuurd op de bereikte resultaten.

4.4 Maatschappelijk niveau: ontwikkelingen in de omgeving van het werk

In de Nederlandse samenleving komt steeds meer nadruk te liggen op het individu. Aard en inhoud van dit individualiseringsproces worden besproken in paragraaf 4.4.1. Hiertegenover staat een groeiend besef van maatschappelijke verantwoording, tot uitdrukking komend in aandacht voor duurzaam ondernemen (paragraaf 4.4.2).

Na deze twee inhoudelijke thema's, richt deze paragraaf zich op de ontwikkelingen bij twee spelers in het veld, te weten de overheid en de vakbonden. Het aangestaste vertrouwen in de politiek en de overheid komt aan de orde in paragraaf 4.4.3. Daarbij wordt ook gekeken naar de herbezinning op de taken van de overheid (paragraaf 4.4.4). De discussie over de rol van de vakbonden wordt besproken in paragraaf 4.4.5.

Daarna komt Europa aan de orde. Het proces van internationalisering vindt zijn basis in de Europese Unie. De betekenis van Europa voor de Nederlandse arbeidssituatie wordt besproken in paragraaf 4.4.6. Vanuit dit perspectief wordt ook aandacht geschonken aan de ontwikkelingen rondom de pensioenvoorziening (paragraaf 4.4.7).

Tot slot wordt een projectie gegeven op de toekomst (paragraaf 4.4.8).

4.4.1 INDIVIDUALISERING

Het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) omschrijft 'individualisering' als volgt: 'Het nog altijd voortgaande proces van verminderende afhankelijkheid van het individu van een of enkele personen in zijn directe omgeving en van toenemende

vrijheid van keuze met betrekking tot de inrichting van het eigen leven. Directe, persoonlijke en volledige afhankelijkheid maken plaats voor ketens van functionele, anonieme en partiële afhankelijkheid' (Schnabel, 2000). De auteur voegt daaraan toe dat individualisering op het eerste gezicht verbonden lijkt te zijn met het principe van de vrijheid, doch in essentie sterker is verbonden met het principe van de gelijkheid. Individualisering is voorbehouden aan samenlevingen die rijk genoeg zijn om ruimte te laten voor de individuele wensen van iedere burger. Individualisering wordt zichtbaar in verkleining van huishoudens, verzelfstandiging van leden van huishoudens en meer voorzieningen: woningen, individuele ruimte per woning, auto's, et cetera. Individualisering betekent niet dat er geen behoefte zou zijn aan gemeenschappelijke belevingen of zelfs regelingen. Juist in de afgelopen jaren zijn collectieve belevingen, zoals het 'Oranjegevoel', versterkt (Schnabel, 2000).

Toegespitst op arbeidsrelaties in een organisatie definiëren Huiskamp, De Leede en Looise (2002) de individualisering als 'het proces waarin de expliciete en impliciete verwachtingen omtrent de ruil, het gezag en de samenwerking steeds minder worden gestuurd door stabiele en collectieve verwachtingspatronen en steeds meer op individueel niveau worden ingevuld.' Dit komt onder meer tot uitdrukking in de onderhandelingen tussen werkgever en werknemer over de te realiseren inzet (en prestaties) en daarbij behorende beloning, alsmede over de wijze waarop de organisatie de medewerker daarbij ondersteunt. Overigens merken de hiervoor genoemde auteurs in hun boek op dat dergelijke afspraken nog nergens zijn vastgelegd in één allesomvattend 'derde contract'. (Het eerste contract is de individuele arbeidsovereenkomst; de CAO het tweede contract).

De beweging naar meer individualisering is niet in alle lagen van de (beroeps) bevolking even sterk. De ontwikkeling is met name waar te nemen bij hoger opgeleiden. Voor veel lager opgeleiden zijn de kansen op inspraak of autonomie in het arbeidscontract of de arbeidsrelatie gering. Verder is het niet duidelijk of deze ontwikkeling even sterk optreedt bij groepen die minder sterk staan op de arbeidsmarkt, zoals vrouwen, allochtonen en mensen met een handicap. Leden van deze groepen kunnen zich een individualistische houding mogelijk (nog) niet veroorloven. Dit kan betekenen dat de verschillen tussen de groep autochtone, gezonde, blanke, hoogopgeleide mannen en andere groepen op de arbeidsmarkt groter worden.

De individualisering maakt dat er steeds meer aandacht komt voor verschillen tussen mensen. Individuen, maar ook groepen individuen, eisen ruimte voor

hun eigenheid in de samenleving, maar ook in arbeidsorganisaties. Dit gaat niet altijd probleemloos, zeker ook gezien de toegenomen culturele diversiteit op de werkvloer. Deze maakt dat wensen, verwachtingen en gedragspatronen verder uit elkaar liggen dan in cultureel homogene organisaties. Er ontstaan gemakkelijk wrijvingen en conflicten over wat 'normaal' is en waar de grenzen van de tolerantie liggen. Mogen moslimvrouwen hun hoofddoek dragen tijdens het werk, mag er onderling Turks gesproken worden? Indien goed gemanaged, met aandacht voor intergroepsprocessen, kunnen deze discussies echter ook heel verfrissend zijn en resulteren in een nieuwe organisatiecultuur met ruimte voor individuele verschillen, en meer ruimte voor innovatieve ideeën.

4.4.2 DUURZAAMHEID

Organisaties krijgen een immer sterker wordend maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef. 'Duurzaam ondernemerschap', 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (mvo) en 'ethisch ondernemen' zijn begrippen die duiden op een beleid waarin een win-winsituatie wordt nagestreefd voor zowel de organisatie als de samenleving. Voor mvo zijn twee elementen bepalend:

- het vinden van een evenwicht tussen wat sociaal rechtvaardig is, wat ecologisch duurzaam is en wat economisch verantwoord is, doorgaans samengevat met: *people, planet, profit*
- het onderhouden van een open relatie met de verschillende betrokkenen, waarin vanuit de samenleving kritische issues met de organisatie kunnen worden besproken.

Uit onderzoek van het ministerie van Economische Zaken (2003) blijkt dat het voeren van een specifiek beleid gericht op het opleiden van medewerkers en het toepassen van energiebesparende maatregelen momenteel de belangrijkste activiteiten van organisaties op het gebied van mvo zijn. Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat organisaties zich redelijk goed bewust zijn van de effecten die hun bedrijfsvoering voor de omgeving met zich mee kan brengen. De maatregelen die zij in dit kader treffen, lopen uiteen van het beperken van geur-, geluids- en parkeeroverlast, het scheiden van afval tot het treffen van groenvoorzieningen rond het bedrijf.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt in belangrijke mate ingegeven door het gevoel van een 'maatschappelijke plicht'. Maar er valt ook economische winst te halen uit maatschappelijk ondernemerschap. Volgens ruim 30 procent van de bedrijven levert het uitvoeren en uitdragen van activiteiten in het kader

van maatschappelijk verantwoord ondernemen meer op dan de activiteiten aan kosten met zich meebrengen (EZ, 2003). Omgekeerd schaadt onverantwoord handelen het bedrijfsimago. Sociaal-ethisch ondernemerschap blijkt uit de zorg voor arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden van de werknemers bij toeleveranciers in lagelonenlanden. Naast economische waarde leveren maatschappelijk verantwoord of sociaal-ethisch ondernemerschap ook een bijdrage aan het imago op de arbeidsmarkt. Het is een van de bouwstenen om *employer of choice* te zijn of te blijven.

Juist in verband met het uitgangspunt van *wederzijdse* voordelen voor organisatie en samenleving, voorspelt de Nederlandse hoogleraar Kolk het einde van het concept 'maatschappelijk verantwoord ondernemen'. Kolk betoogt dat het containerbegrip 'mvo' niet alleen ondoorzichtig is en te prescriptief wordt gebruikt, maar uiteindelijk ook verdere voortgang in het nadenken over en het implementeren van daadwerkelijk maatschappelijk verantwoord ondernemen in de weg staat. In haar visie is het heel wel denkbaar dat mvo weer verdwijnt zodra ondernemingen hun reputatieproblemen enigszins onder controle hebben. Zij pleit ervoor een begin te maken met een alternatieve, geïntegreerd bedrijfskundige benadering van duurzaam management (Kolk, 2003).

Maatschappelijke problematiek als vergrijzing, milieuvervuiling, de zoektocht naar nieuwe, schone brandstoffen, participatie en integratie van diverse doelgroepen uit de samenleving, maken dat duurzaamheid aan belang zal winnen op de 'agenda van de toekomst'. De vorm waarin dat gebeurt, is onderwerp van discussie. Ook in de HRM-dilemma's (paragraaf 5.7) is het terug te vinden, omdat het alles te maken heeft met afwegingen tussen korte- en langetermijnbelangen.

4.4.3 VERTROUWEN IN DE OVERHEID

De Nederlandse overheid stelt zich al enige tijd terughoudend op waar het de wettelijke regelingen betreft met betrekking tot arbeidsomstandigheden en sociale zekerheid. Door middel van deregulering (minder regels) probeert men de zelfwerkzaamheid van werkgevers en werknemers te stimuleren. Wet- en regelgeving blijken het gedrag van werkgevers en werknemers maar in beperkte mate te kunnen beïnvloeden. Daarom zoekt de overheid samenwerking met sociale partners en samenleving.

De Nederlandse overheid tracht een aanpak te ontwikkelen die het nemen van eigen verantwoordelijkheid stimuleert. Dit is als volgt verwoord in de inleiding van de *Sociale Nota 2003* van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: 'Niet de Rijksoverheid en de regels dienen voorop te staan, maar de verantwoordelijkheid van burgers, bedrijven, gemeenten en sociale partners. Door effectievere aandacht voor de werkgelegenheid, minder regels en minder bureaucratie wil het kabinet de voorwaarden scheppen voor een sterkere sociale en economische structuur en meer vitaliteit in de Nederlandse economie en samenleving. Alleen zo kan ook voor de langere termijn een robuust sociaal stelsel worden gewaarborgd. Maar dat is niet genoeg. Van iedereen wordt verwacht en gevraagd om naar beste vermogen een bijdrage te leveren.'

Tekstkader 4-4. Vertrouwen in de overheid (Bron: Sociale Nota 2003)

Deze deregulering past in de tijdgeest waarin het primaat ligt bij marktwerking.⁹ Bovendien probeert de overheid het vertrouwen te herstellen van de Nederlandse samenleving. Uit de WRR-studie van Van den Brink (2002) blijkt dat al sinds het midden van de jaren negentig sprake is van een groeiend onbehagen bij een aanzienlijk deel (ongeveer een derde) van de kiezers, hetgeen al die tijd nauwelijks tot de politiek is doorgedrongen. Twee groepen burgers vallen buiten de boot:

1. Een groeiende groep 'bedrijvige' burgers, voor wie gezagsuitoefening door de overheid niet langer vanzelfsprekend is. Zij willen overtuigd worden van de juistheid van het optreden van de overheid. Sleutelbegrippen voor deze groep zijn: informatie, communicatie en participatie.
2. Een groep lager opgeleide en minder kapitaalkrachtige burgers die in toenemende mate moeite heeft om de politiek te volgen en nog meer om zich actief ermee bezig te houden.

De Paarse politici hadden het onbehagen niet in de gaten. Fortuyn had voor beide groepen burgers een boodschap. De eerstgenoemde groep ergerde zich aan het bureaucratisch optreden van de overheid en voor de tweede groep was de dynamiek van de moderne maatschappij met hoge migratie bedreigend. Wel blijft onder de gehele bevolking een brede en stabiele steun voor het democratisch systeem bestaan.

Deze situatie is niet specifiek voor Nederland. In vrijwel alle westerse landen vermindert het vertrouwen in de politiek langzaam maar zeker. Daarbij gaat het niet alleen om de politieke leiders, maar ook om instellingen zoals het parlement.

De ‘crisis’ in de politiek staat niet op zichzelf. Ook het poldermodel staat momenteel ter discussie. Dit consensus- en overlegmodel tussen werkgevers en werknemers heeft een sterke impuls gekregen naar aanleiding van het Akkoord van Wassenaar (1982). In dit Akkoord werd afgesproken dat de werknemersorganisaties hun looneisen zouden matigen in ruil voor toezeggingen van de werkgevers aangaande arbeidstijdverkorting. De regeringen van Lubbers en Kok hebben op dit akkoord voortgebouwd en het gecombineerd met sanering van de overheidsfinanciën. Door deze maatregelen en gestimuleerd door mondiale economische groei ontwikkelde de Nederlandse economie zich op ongekende wijze en zijn circa 1,5 miljoen nieuwe banen geschapen.

De laatste tijd wordt gewezen op de minder positieve effecten van het model. De verworven ‘welvaart’ is niet gelijk verdeeld. Met name mensen die weinig of geen opleiding hebben en immigranten delen minder in de toegenomen welvaart.

Ook is als gevolg van het succesvolle werkgelegenheidsbeleid de arbeidsmarkt zo krap geworden dat de lonen in Nederland sterker zijn gestegen dan in andere Europese landen. Het tempo van de Nederlandse economische groei loopt nu achter. Volgens de Amerikaanse econoom Michael Porter nadert het poldermodel het einde van zijn levenscyclus. Op korte termijn is in Nederland concurrentievoordeel behaald door de lonen te korten en meer mensen te laten werken. Op langere termijn is de economische groei alleen te handhaven als ook sprake is van een groei in de productiviteit. Dit kan alleen als voldoende wordt geïnvesteerd in onderzoek en ontwikkeling. En op dat punt blijft Nederland momenteel achter bij andere landen.

Belangrijk is ook de kentering in vertrouwen en samenwerking tussen de betrokken partijen. De sociale partners zijn momenteel veel minder enthousiast om nieuwe afspraken te maken met de overheid. De ‘chemie’ tussen de partijen is verminderd.

4.4.4 ANDERE ROL EN TAAK VAN DE OVERHEID

Al sinds minimaal tien jaar is in Nederland een herbezinning gaande op de taken van de overheid. De visie is om activiteiten die niet passen bij de kerntaken van de overheid te verzelfstandigen of te privatiseren. Een goed voorbeeld van

verzelfstandiging zijn de Zelfstandige Bestuursorganen (zbo's) binnen ministeries. Een van de meest bekende voorbeelden van privatisering is die van de post-bezorging en telefonie halverwege de jaren tachtig van de vorige eeuw (PTT, later TPG en KPN Telecom). Recenter is de privatisering van (onderdelen van) de Nederlandse Spoorwegen en andere (regionale) openbaarvervoermaatschappijen. Omdat de meningen over de wenselijkheid van privatisering verdeeld zijn, wordt intussen steeds luider de mening gehoord dat de grenzen van privatisering bereikt zijn. Het eerder genomen besluit de energiemaatschappijen te privatiseren staat nu weer ter discussie en zal eind 2003 nog kritisch in de Tweede Kamer worden besproken.

Er is een ontwikkeling gaande waarin de overheid zich richt op deregulering en reregulering. In het geval van deregulering is het doel: minder en minder gedetailleerde wet- en regelgeving. De recente Kaderwet Arbeid en Zorg is een goed voorbeeld: de wet geeft algemene (beleids)kaders aan.

Reregulering is de ontwikkeling waarbij een herbezinning plaatsvindt op bestaande regels, passend bij nieuwe inzichten of maatschappelijke noodzaak. Het resultaat is andersoortige regels. Het onderwijs en de gezondheidszorg zijn sectoren waarin de complexiteit om diverse redenen is toegenomen. Meer en/of andere regels zijn dan noodzakelijk. Maatschappelijke veiligheid is een 'nieuw' beleidsterrein, waarbij reregulering leidt tot nieuwe wetten en regels.

Voor zowel de- als reregulering geldt dat meer dan voorheen een kritische reflectie plaatsvindt op de noodzaak, toepasbaarheid en uitvoerbaarheid van de regelgeving in het dagelijks gebruik. De effectiviteit speelt een belangrijke rol bij de ontwikkeling.

In de sociale zekerheid is een vergelijkbare ontwikkeling zichtbaar. Het regeerakkoord van het eerste Paarse kabinet uit 1994 beoogt een nieuw evenwicht te vinden tussen bescherming en dynamiek. De overheid stuurt aan op vermindering van regelgeving en de daarmee samenhangende administratieve druk en heeft als doel de werkgelegenheid te stimuleren.

De verantwoordelijkheid voor het omgaan met (voorheen) externe risico's komt meer en meer bij de individuele burger of arbeidsorganisatie te liggen. Mensen en/of organisaties kunnen zich hiervoor naar keuze verzekeren op een markt die is geprivatiseerd. Het is de bedoeling van de overheid mensen en organisaties meer beïnvloedingsmogelijkheden te geven om zo risico's in te perken en schade

te voorkomen. Bijvoorbeeld: financiële risico's van ziekte en arbeidsongeschiktheid zijn niet langer onbeperkt publiek verzekerd via Ziektewet en wao. Begin jaren negentig is dit proces in gang gezet met de Wet Terugdringing Arbeidsongeschiktheidsvolume (1992) en met de Wet Verbetering Poortwachter (2002) is het proces voorlopig afgerond.

Ook de behandeling van ontslaanvragen vindt tegenwoordig al in de helft van de gevallen niet meer via de directeur van het cwi plaats. In 2002 kreeg het cwi bijna 71.000 ontslaanvragen te verwerken en de kantonrechter ruim 68.000 ontbindingsverzoeken. Een procedure via de kantonrechter verloopt sneller, is gemakkelijker in gang te zetten en heeft meer duidelijkheid over de afloop. Werkgever en werknemer kunnen in onderling overleg een afvloeiingsregeling afspreken en het ontbindingsverzoek door de kantonrechter laten bekrachtigen. Een behandeling van een ontslaanvraag door de directeur van het cwi leidt niet altijd tot toewijzing: in 2002 verleende het cwi in ruim 51.000 gevallen de ontslagvergunning (zijnde 72 procent van het aantal ingediende aanvragen).

Het zijn voorbeelden van een ontwikkeling waarin de overheid een minder prominente rol heeft in de arbeidsrelatie en de arbeidsverhoudingen. Een organisatie krijgt meer bevoegdheid zaken zelf te regelen, binnen enkele algemene wettelijke kaders. Deze deregulering in combinatie met reregulering is een proces waaraan niet binnen afzienbare tijd een einde is te voorzien.

Niet alleen over de taken van de overheid vindt een (kritisch) publiek debat plaats, ook wordt de overheid in toenemende mate geacht een goed onderbouwde verantwoording af te leggen over het gevoerde beleid en de effecten daarvan. Bij de rijksoverheid is deze ontwikkeling zichtbaar in de vbtv-operatie: Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoording. Op Prinsjesdag geven de ministeries aan wat de beleidsplannen zijn en op Verantwoordingsdag leggen ze hierover verantwoording af door middel van de jaarverslagen. De begroting van de rijksoverheid geeft antwoord op de volgende vragen:

- Wat willen we bereiken?
- Wat gaan we doen?
- Wat mag het kosten?

De planvorming van de overheid wordt hiermee transparanter. In de jaarlijkse verantwoording aan de Tweede Kamer staan de volgende vragen centraal:

- Heeft het ministerie bereikt wat het wilde bereiken?
- Hoe is dit gebeurd?
- Hoeveel heeft het gekost?

Zowel het opstellen van de begroting vooraf als het afleggen van verantwoording achteraf zijn gebaseerd op de uitgangspunten van transparantie en rekenschap afleggen. De VBTB-operatie is al in 1991 gestart, maar heeft eerst eind 2001 geleid tot de eerste *VBTB-proof*-begroting. De verklaring voor deze lange doorlooptijd is te vinden in de noodzaak om alle begrotingsposten in VBTB-termen te formuleren. Dat wil zeggen dat overal het beleidsdoel moet zijn terug te vinden. De Algemene Rekenkamer constateerde onlangs dat dit doel in nog maar 30 procent van alle begrotingsposten is terug te vinden (*de Volkskrant*, 22 mei 2003).

De kritische beschouwing op overheidstaken, de focus op effectiviteit van wet- en regelgeving en de reductie van de overheidsuitgaven maken dat in het komend decennium deze ontwikkeling zich onverminderd zal voortzetten.

4.4.5 VAKORGANISATIES

Over de positie en legitimiteit van vakorganisaties is in Nederland al enige jaren een discussie gaande, die gestaag intenser wordt. Er bestaan drie grote vakorganisaties: FNV, CNV en De Unie. In de afgelopen jaren zijn kleine organisaties gefuseerd met of opgegaan in de grotere vakcentrales. De verwachting is dat de huidige grote drie de komende jaren de drie belangrijke spelers blijven, in het bijzonder de FNV en CNV.

Een algemeen probleem voor de vakorganisaties is de dalende organisatiegraad. Het aantal vakbondsleden is in twee jaar tijd (1999-2001) met 17.000 personen afgenomen (CBS, 2001). Deze daling is vooral het gevolg van een uitstroom van mannelijke vakbondsleden (39.000). Het aantal vrouwelijke leden neemt nog wel toe (22.000 in dezelfde periode). Daarmee is ook de ondervertegenwoordiging van vrouwen bij de vakbonden verminderd. Sinds 1981 is het percentage vrouwen onder vakbondsleden gegroeid van 14 procent naar 28 procent in 2001. In dezelfde periode is het aandeel jongeren (jonger dan 25 jaar) gedaald van 14 procent naar 6 procent.

Het gevolg van de dalende organisatiegraad is de discussie over de legitimiteit van de vakbeweging: mag de vakbeweging nog wel worden beschouwd als 'de stem van de werknemers'? Het is een vraag die raakt aan de identiteit en het bestaansrecht van de vakbeweging in haar huidige vorm.

De economische hoogconjunctuur van de jaren negentig en de zelfstandigheid en mondigheid van jongere werknemers maken dat velen geen noodzaak zien lid

te worden van een vakorganisatie. De teneur is dat men zelf in staat is te onderhandelen met de werkgever en de vakorganisatie niet nodig heeft. Naar verwachting zal de dalende lijn van organisatiegraad zich doorzetten. Een van de weinige uitzonderingen is de ICT-sector. De vakbonden hebben er weinig invloed, maar de organisatiegraad groeit onder invloed van ontslagrondes aan het eind van de jaren negentig. Gründemann en Van Dalen (2002) geven een uitvoerige bespreking van het personeelsbeleid en de invloed van de vakbeweging in deze sector.

Op het vlak van de arbeidsvoorwaardenvorming zal de vakbeweging haar monopoliepositie als vertegenwoordiger van werknemers gestaag moeten prijsgeven. Twee ontwikkelingen worden hier onderscheiden voor de komende jaren:

- Collectieve arbeidsvoorwaarden worden niet langer meer per definitie per sector of branche afgesproken. In een aantal organisaties voert de (centrale) ondernemingsraad het overleg met de werkgever voor de arbeidsvoorwaarden op bedrijfsniveau.
- In steeds meer organisaties worden in het geheel geen collectieve afspraken gemaakt over het arbeidsvoorwaardenpakket. Iedere werknemer onderhandelt voor zichzelf. Ten hoogste spreekt de (c)OR een regeling op hoofdlijnen af met de werkgever, waarbinnen iedereen eigen afspraken maakt.

4.4.6 EUROPESE INVLOEDEN

In 2004 zal de EU worden uitgebreid met tien nieuwe landen.¹⁰ Met deze tien landen groeit de EU-bevolking met ongeveer 75 miljoen mensen en komt op een totaal van rond de 450 miljoen.

Alhoewel de aard van de werkgelegenheid in de nieuwe landen onderling sterk verschilt, ligt in het algemeen de nadruk op landbouw en industrie. De dienstensector is, in vergelijking met de huidige EU, weinig ontwikkeld. De kenmerken van de beroepsbevolking in de nieuwe landen verschillen aanzienlijk van die in de huidige EU. Hoger en middelbaar opgeleide hoofdarbeiders zijn verhoudingsgewijs sterk ondervertegenwoordigd, geschoolde handarbeiders daarentegen sterk oververtegenwoordigd. Een belangrijke tekortkoming is het gebrek aan training en trainingsmogelijkheden op het werk zelf.

Potentiële migranten met een technische opleiding uit de nieuwe landen worden in mobiliteit belemmerd, omdat hun opleiding in principe wel, maar hun werkervaring en verdere training niet aansluit bij de vraag in de andere EU-landen.

Als er al een migratiestroom op gang komt, bestaat het grootste deel daarvan daarom uit laagbetaalde, hoewel goed opgeleide, arbeiders.

Behalve goed opgeleid zijn de migranten overwegend jong. Ze werken in de huishouding, het toerisme, de bouw, de energie en de industrie. Ze zijn weinig te vinden in de overheidssector, de landbouw, de financiële dienstverlening, het onderwijs en de mijnbouw.

Voorzover na het moment van de toetreding van de nieuwe EU-landen immigratie naar Nederland op gang zal komen, mag worden aangenomen dat lager opgeleide, autochtone handarbeiders meer concurrentie van werknemers uit deze nieuwe landen hebben te duchten dan autochtone hoofdarbeiders (kenniswerkers). Van de technische aanleg van deze migranten kan slechts gebruik worden gemaakt als er een forse inhaalslag wordt geleverd op het gebied van het aanbieden van de juiste werkomgeving, in combinatie met een aanzienlijke investering in training en opleiding op het werk. Vooralsnog is dat een weinig waarschijnlijk scenario. Het CPB heeft recent een onderzoek afgerond met als centrale conclusie dat arbeidsmigratie op grote schaal geen effectief middel is om de gevolgen van de vergrijzing te lijf te gaan (CPB, 2003b). Samengevat zal de Nederlandse arbeidsmarkt in de komende jaren weinig gevolgen ondervinden van de Europese uitbreiding.

De Europese Unie is wel in toenemende mate van belang voor de ontwikkeling van wet- en regelgeving in Nederland (Schnabel, 2000; Licher, 2001). Een belangrijk voorbeeld op het gebied van arbeid en gezondheid uit het verleden is de EU-richtlijn (89/392/EEG) betreffende 'de tenuitvoerlegging van maatregelen ter bevordering van de veiligheid en gezondheid van de werknemers op het werk', kortweg aangeduid als 'kaderrichtlijn'. Deze richtlijn heeft in 1994 geleid tot een ingrijpende verandering van de Arbowet. Aspecten die hieraan verbonden zijn, betreffen onder meer de risico-inventarisatie en -evaluatie (RIE), de verplichte aansluiting bij een Arbo-dienst, het periodiek arbeidgezondheidskundig onderzoek en de bedrijfshulpverlening.

Sinds 1997 is de Europese Unie actief op het gebied van het werkgelegenheidsbeleid. De Europese werkgelegenheidsstrategie berust op vier pijlers: inzetbaarheid, gelijke kansen, aanpassingsvermogen en ondernemerschap (zie voor een toelichting tekstkader 4-5).

Onder *inzetbaarheid* vallen:

- een preventieve ('sluitende') aanpak gericht op het tegengaan van in het bijzonder langdurige werkloosheid
- een actief arbeidsmarktbeleid gericht op het ongedaan maken en tegengaan van bijstandsafhankelijkheid
- het ontwikkelen van samenwerking (partnership) op het gebied van training en levenslang leren
- het faciliteren van de transitie van school naar werk.

Onder *gelijke kansen* vallen:

- het aanpakken van ongelijkheden (gender gaps) in werk en werkloosheid
- het verzoenen van werk en gezinsleven
- het faciliteren van reïntegratie in de arbeidsmarkt
- het bevorderen van de integratie van arbeidsgehandicapten.

Onder *aanpassingsvermogen* vallen:

- overeenkomsten van de sociale partners met betrekking tot de modernisering van de organisatie van werk, inclusief de arbeidstijden en rekening houdend met een goede balans van flexibiliteit en zekerheid
- het streven (in de lidstaten) naar nieuwe arbeidsrelaties, opnieuw met een goede balans tussen flexibiliteit en zekerheid
- het door de lidstaten bevorderen van in-house-training en investering in menselijk kapitaal.

Onder *ondernemerschap* vallen:

- het reduceren van overheadkosten en administratieve lasten voor het bedrijfsleven
- het bevorderen van het zelfstandig ondernemerschap
- het bevorderen van het scheppen van werk in de lokale economie en dienstverlening
- het verminderen van de belastingdruk op laaggeschoolde en laagbetaalde arbeid
- het onderzoeken van manieren om de BTW in arbeidsintensieve sectoren te verlagen.

De Europese rol in het werkgelegenheidsbeleid is, vergeleken met bijvoorbeeld de strenge discipline in het monetaire en begrotingsbeleid, bescheiden. Het beleid kent wel doelstellingen, maar beschikt niet over de instrumenten om conformiteit af te dwingen. De werkgelegenheidsstrategie komt neer op coördinatie van *nationaal* beleid, eerder dan op *Europees* beleid met nationale uitwerkingen. De genoemde Europese doelstellingen hebben vooralsnog weinig gevolgen voor de Nederlandse situatie. Eén Europese arbeidsmarkt is er evenmin.

Met het oog op de effecten van dit Europese werkgelegenheidsbeleid, is door Zijl et al. (2002) een evaluatie uitgevoerd. Hun conclusies kennen een optimistische toonzetting. Zij constateren vooruitgang op het gebied van *inzetbaarheid*. Er is een begin gemaakt met de implementatie van preventief en activerend beleid, evenals met de modernisering van de publieke arbeidsvoorziening. De positie van specifieke doelgroepen (bijvoorbeeld ouderen of allochtonen) op de arbeidsmarkt is weliswaar ‘hoger op de agenda’ komen te staan, maar dit heeft nog niet geleid tot een wezenlijke stimulans van activiteiten om de arbeidsparticipatie te verhogen. Het preventie- en activeringsdoel – een aanbod voor scholing en/of werk tussen een half jaar en een jaar na werkloosheid en de activering van 20 procent van de werklozen – is in vrijwel alle landen (waaronder ook Nederland) gehaald. De ontwikkeling van gemeenschappelijke indicatoren, onmisbaar voor het coördineren van beleid, heeft daarbij geholpen. Een bezwaar is dat over de duurzaamheid van de integratie weinig bekend is.

In de meeste landen geldt dat de effecten met betrekking tot *gelijke kansen* eerder indirect dan direct zijn en pas op de lange termijn merkbaar zullen worden. Tal van landen hebben initiatieven ontplooid om gelijk (M/V) samengestelde adviesorganen in te stellen en procedures te ontwikkelen om het effect van de Europese richtlijnen op de gelijkheid van mannen en vrouwen vast te stellen. Ook zijn indicatoren ontwikkeld om de voortgang te meten. Er zijn op dit punt geen initiatieven vanuit Nederland. Dat wil niet zeggen dat er niets gebeurt of verandert. Nederland is, bijvoorbeeld met betrekking tot voorzieningen voor kinderopvang, met een langzame, maar gestage inhaalslag bezig. Aan het positieve effect van goede kinderopvang op de arbeidsparticipatie hoeft niet te worden getwijfeld. Dat geldt ook voor het opheffen van de beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen. Gegeven het feit dat vrouwen in Nederland in meerderheid in deeltijd werken, velen hun loopbaan tijdelijk voor zorg onderbreken en vaak een aanzienlijk deel van hun inkomen aan kinderopvang moeten besteden, zijn vergroting van de mogelijkheden tot kinderopvang en betere beloning

twee kanten van dezelfde medaille. Buiten kijf staat dat verhoging van de arbeidsparticipatie van vrouwen (met name naar banen met meer uren en met een extra nadruk op de positie van lager opgeleiden) nog het nodige aan voorzieningen en (verlof)financieringen zal eisen.

Nederland heeft op het gebied van *aanpassingsvermogen* een vooraanstaande rol gespeeld, in het bijzonder als gevolg van de Wet Flexibiliteit en Zekerheid (ingevoerd op 1 januari 1999). Voor deze wet geldt, evenals voor de vernieuwde Arbeidstijdenwet, dat hij al in de maak was voor de implementatie van de Europese werkgelegenheidsstrategie en dus niet op dat conto kan worden bijgeschreven. De effectiviteit van deze wetten is een onbesliste kwestie. Beide wetten zijn gelanceerd in een periode van hoogconjunctuur, waarin de greep van de werkgever op de arbeidsmarkt per definitie minder sterk is. Hoe ze zullen varen in tijden van groeiende werkloosheid (2003 en naar verwachting ook 2004), en dus in een vragermarkt, valt nu nog niet te zeggen.

Ten aanzien van *ondernemerschap* vermeldt het evaluatierapport van Zijl et al. (2002) weinig. Een van de concrete Nederlandse maatregelen is de verlaging van het btw-tarief op arbeidsintensieve, laaggeschoolde diensten zoals kappers, schoenmakers en fietsmakers.¹¹ Achter deze maatregel gaat overigens ook een geheel ander doel schuil, te weten het indammen van de omvang van zwartwerken.

Zoals hiervoor al aangegeven is de effectiviteit van de Europese werkgelegenheidsstrategie al met al beperkt. Het grootste gedeelte van het beleid in Nederland zou ook zonder Europese strategie tot stand zijn gekomen en is eerder ingegeven door beperkingen van de nationale arbeidsmarkten dan door de internationale mogelijkheden. Eén Europese arbeidsmarkt is er, enkele uitzonderingen aan de top en aan de onderkant van de arbeidsmarkt daargelaten, nog lang niet. Verplaatsing van productie wordt een enkele keer door arbeidsmarktverwijgingen gedictoord, het hiernaartoe halen van mensen van elders daarentegen blijft grotendeels beperkt tot bedrijfstakken die altijd al afhankelijk waren van tijdelijke arbeid. Dit brengt ons bij de hypothese dat de Europese invloed op de nationale werkgelegenheidssituatie eerder de weg zal volgen van de beïnvloeding via de sociale zekerheid dan direct via de arbeidsmarkt. In geval van grensoverschrijdende arbeidsmarkttransities is de sociale zekerheid een belemmering. Voor ziektekosten en werkloosheid geldt een lappendeken aan (uitkerings)voorschriften binnen Europa. Het stelsel van sociale zekerheid werkt arbeidsmobiliteit

binnen de EU tegen. Zo verviel tot voor kort het opgebouwde arbeidsverleden voor de Nederlandse ww indien een Nederlandse werknemer (tijdelijk) in het buitenland ging werken.

Medio 2003 heeft het Europese Parlement een wetsvoorstel aangenomen dat de sociale voorzieningen tussen de EU-landen coördineert. Eerder opgebouwde rechten blijven behouden, ook als deze in een ander land zijn opgedaan. Dit recente wetsvoorstel is een voorbeeld van Europese beïnvloeding via het stelsel van sociale zekerheid, met als doel meer transparantie en flexibiliteit op de (nationale en Europese) arbeidsmarkt.

In dit kader is een bespreking van de Europese pensioenstelsels eveneens relevant. De Europese pensioenvoorzieningen zijn nog altijd een lappendeken.

4.4.7 PENSIOENVOORZIENING

De pensioenvoorziening in een land kan zijn gebaseerd op een van de volgende stelsels:

- omslagstelsel: de huidige werknemers betalen de pensioenuitkeringen voor de huidige gepensioneerden
- kapitaalstelsel: werknemers sparen gedurende het werkzame leven voor pensioenopbouw.

In Nederland geldt voor de pensioenen het kapitaalstelsel.¹² In andere Europese landen, bijvoorbeeld Frankrijk en Italië, worden de pensioenen gefinancierd op basis van het omslagstelsel. Met de ontgroening en vergrijzing komt dit stelsel onder druk te staan: minder werkenden moeten de premies opbrengen van meer gepensioneerden.

In veel landen bestaat grote twijfel over de vraag of de voorzieningen in staat zullen zijn om de ouderen van een menswaardig bestaan te verzekeren. Net zoals dat eerder is gebeurd met de Nationale Actieplannen voor de werkgelegenheid, is de EU nu ook begonnen met het opvragen van Nationale Actieplannen voor pensioenen. Ook deze moeten voldoen aan een aantal voorwaarden en ook hier zijn de voorwaarden nog verre van eenduidig omschreven. Het gaat om de volgende uitgangspunten of voorwaarden:

- a. handhaving van toereikende pensioenen
- b. een rechtvaardige verdeling tussen de generaties
- c. versterking van de toegankelijkheid van stelsels voor iedereen

- d. handhaving van het evenwicht tussen rechten en plichten
- e. bevordering van de gelijkheid tussen mannen en vrouwen
- f. garantie van transparantie en voorspelbaarheid
- g. grotere flexibiliteit voor maatschappelijke veranderingen
- h. verbetering van het aanpassingsvermogen van de arbeidsmarkt
- i. waarborgen van de samenhang tussen regelingen binnen het stelsel
- j. garantie van gezonde en te handhaven overheidsfinanciën.

De voornaamste doelstelling van deze uitgangspunten is de garantie van een menswaardige oudedagsvoorziening voor iedereen (a, c, e), die is afgestemd op de levensloop (g, h) en die de solidariteit intact houdt (b, d, f). Verder moeten de voorzieningen beheersbaar blijven (i) en passen binnen het Stabiliteitspact (j). Negatief geformuleerd: op al deze punten mogen wij vaststellen dat de huidige voorzieningen in de meeste Europese landen niet voldoen. Nederland is een gunstige uitzondering, hoewel ook Nederland met betrekking tot de voorwaarden e, g en h niet geweldig scoort. Met andere woorden, de inbedding van pensioenvoorzieningen in levensloopregelingen, en dus in gericht participatiebeleid, is voorlopig nog niet van de agenda.

Vermoedelijk wordt eerder actie ondernomen met betrekking tot vervroegde en gefaseerde uittredingsregelingen dan met de pensioenen zelf. Het werken op oudere leeftijd moet aantrekkelijk blijven en het doel is vervroegde uittreding te ontmoedigen. In Nederland is de laatste jaren een omvorming van VUT-regelingen in flexibele pre-pensioenregelingen te zien, met een grote variëteit aan uitkeringen en individuele keuzemenu's. In de praktijk blijkt dit nog onvoldoende om het gedrag van werkgevers en werknemers te beïnvloeden. Uit recent onderzoek van Henkens en Van Solinge (2003) blijkt dat het huidige patroon, de wens om vroegtijdig te stoppen met werken, niet zo gemakkelijk is te doorbreken. Voor de meeste werknemers is het nog steeds erg aantrekkelijk om vóór de pensioengerechtigde leeftijd met werken te stoppen.

De geslonken vermogensreserves van de pensioenfondsen als gevolg van de dalende beurskoersen, hebben tot een urgent ander probleem geleid: bij veel pensioenfondsen is de dekkingsgraad (te) laag. Dit betekent onvoldoende financieel vermogen om te kunnen voldoen aan de verplichtingen, de huidige en toekomstige pensioenuitkeringen. Onder druk van de Pensioen- en Verzekeringskamer zijn in Nederland recentelijk de pensioenpremies voor werkenden verhoogd en de uitkeringen aan pensioengerechtigden voor enkele jaren bevroren.

4.4.8 TOEKOMSTPROJECTIE MAATSCHAPPELIJK NIVEAU

In het algemeen zal in de samenleving een cultuur ontstaan waarin het als vanzelfsprekend wordt ervaren verantwoording af te leggen over gerealiseerde resultaten en de aanwending van toegekende middelen. De verklaring hiervoor is terug te vinden in vraagsturing, die de plaats heeft ingenomen van aanbodgericht werken: niet meer doen wat je zelf zinvol acht, maar doen wat de afnemers, klanten of burgers van je organisatie verwachten. Resultaatgerichtheid en resultaatbeoordelingen komen niet alleen op in arbeidsorganisaties. Ook de overheid als beleidsmaker en wetshandhaver heeft te maken met een kritische samenleving aan wie zij verantwoording moet afleggen. Binnen netwerken en informele samenwerkingsverbanden zal gedogen – binnen grenzen – nog een plaats hebben, maar de teneur is rekenschap afleggen over geleverde prestaties en daarop beoordeeld worden.

Een belangrijke ontwikkeling is de gestaag groeiende invloed door wet- en regelgeving van de Europese Unie. Nationale regelgeving omvat de uitwerking van Europese kaders en richtlijnen. Ten aanzien van arbeidsomstandigheden is deze invloed al goed merkbaar, maar ook op het terrein van arbeidsverhoudingen en arbeidstijden zijn effecten zichtbaar en groeien in de komende jaren. Voor pensioenen en sociale zekerheid zal deze invloed in de komende jaren toenemen.

Alhoewel nationale beïnvloedingsmogelijkheden door de Nederlandse overheid afnemen, vallen voor internationaal opererende arbeidsorganisaties drempels weg, waardoor grensoverschrijdende arbeidsmarkttransities eerder tot de mogelijkheden behoren. Lastige, administratieve procedures en onduidelijkheden over het werkingsgebied van specifieke socialezekerheidsbepalingen zullen niet als sneeuw voor de zon verdwijnen, maar transparantie en eenvoud zullen toenemen. Internationale, in elk geval Europese, arbeidsmobiliteit wordt eenvoudiger. In verband met persoonlijke overwegingen voor werknemers, zullen deze transitie vooral tijdelijke perioden betreffen (projectmatig werk, gedurende maximaal enige maanden) en in veel geringere mate uitzending voor een langere periode.

Terugkomend op de in deze paragraaf beschreven omgevingsontwikkelingen, voorzien wij samengevat voor de komende jaren:

- Sterke Europese invloed, nationale beïnvloedingsmogelijkheden nemen gestaag af.

- Internationale, met name Europese, arbeidsmarkttransities nemen in aantal toe.
- Deze grensoverschrijdende arbeidsmarkttransacties zijn voornamelijk voor een korte periode.
- Verantwoording afleggen over gerealiseerde resultaten en de aanwending van toegekende middelen worden gemeengoed. Een cultuur van transparantie wordt gemeengoed.
- De legitimiteit van de vakorganisaties staat onder druk en daarmee hun positie als vertegenwoordigers van werknemers bij (arbeidsvoorwaarden)onderhandelingen. Nieuwe profilering is noodzakelijk om betekenis te behouden in het Nederlands arbeidsbestel.

4.5 Essentiële ontwikkelingen voor HRM

Diverse ontwikkelingen passeerden in dit hoofdstuk de revue. De start is gemaakt met korte beschrijvingen van zeven andere toekomstverkenningen, waarvan in dit boek is gebruikgemaakt. Het leeuwendeel van hoofdstuk 4 is gericht op een uitvoerige behandeling van diverse ontwikkelingen die invloed hebben op HRM. De ontwikkelingen zijn ingedeeld naar het niveau waarop de ontwikkeling zich primair manifesteert: op individueel niveau, organisatieniveau en maatschappelijk niveau. Uiteraard is deze indeling arbitrair, omdat de *effecten* van de ontwikkelingen niet beperkt blijven tot het betreffende niveau.

In de slotparagraaf van dit hoofdstuk worden conclusies getrokken uit wat hiervoor beschreven is. In essentie zijn vier kernontwikkelingen aan te duiden, waarvan de invloed op HRM voor de komende tien jaar essentieel is. 'Essentieel voor HRM' impliceert dat de vorm, inhoud en rolverdeling in het HRM in de nabije toekomst in grote mate hierdoor zullen worden bepaald. Dit proces is al enige tijd gaande en krijgt zijn beslag in alle sectoren en organisaties, ongeacht omvang. Dat bagatelliseert geenszins de invloed van de overige beschreven ontwikkelingen. Het geeft wel aan dat de kernontwikkelingen meer effect hebben op HRM dan de overige ontwikkelingen. De volgende vier kernontwikkelingen worden onderscheiden:

- veranderingen in de samenstelling van de beroepsbevolking
- ontwikkelingen rondom ICT en arbeid
- flexibilisering van arbeidsrelaties
- veranderingen in de centraliteit van betaald werk.

Deze vier ontwikkelingen zijn niet alleen essentieel gezien hun effect op HRM, maar ook omdat het vrij zeker is dat ze zich zullen voordoen. Ook andere auteurs duiden deze ontwikkelingen aan als ‘relatief zeker’ (Licher, 2001; Van Driel, 2001; Leijnse, 2001; Kouwenhoven et al., 2002; Weehuizen, 2000). Zoals in hoofdstuk 2 al is beschreven, heeft de conjunctuur ongetwijfeld invloed op HRM. Deze beïnvloeding is echter onregelmatig op korte termijn, maar neutraal op lange termijn. Conjuncturele schommelingen blijken op lange termijn ‘dipjes’ in een meer structurele ontwikkeling. De effecten van de vier kernontwikkelingen komen hier conjunctuuronafhankelijk ter sprake.

Veranderingen in de samenstelling van de beroepsbevolking

Eerst en bovenal is de vergrijzing tekenend voor deze ontwikkeling. In de jaren waarop het perspectief van dit boek betrekking heeft, gaat ‘de babyboomgeneratie’ met pensioen. Het aantal inactieven groeit en het aantal actieven daalt in verband met ontgroening en afnemende immigratie.

Voor organisaties betekent dit dat, tegelijk met het vertrek van oudere medewerkers, ook veel expertise en specifieke kennis verdwijnt. Gelijktijdig hapert de inbreng van nieuwe, actuele kennis en inzichten als gevolg van de ontgroening. Met de instroom van jonge, recent afgestudeerde medewerkers komen immers de meest actuele kennis en inzichten in organisaties beschikbaar. Aangezien het beschikbare aantal nieuwe medewerkers afneemt, stagneert de toestroom van nieuwe kennis.

Kennisoverdracht tussen mensen en borging van kennis in organisaties is een punt van zorg: hieraan wordt nog te weinig aandacht geschonken. Over tien jaar presenteert de tijd de rekening: dan is het te laat om alle, nu nog aanwezige, kennis te benutten en over te dragen. De consequenties zijn zichtbaar:

- Op het niveau van de samenleving.

Gekoppeld aan de vergrijzing lopen de kosten op voor de verzorgingsstaat. Steeds minder werkenden moeten de kosten opbrengen voor de uitkeringen aan en (in een latere fase) de zorg voor oudere, niet-werkende medeburgers. Daarbij komt dat de levensverwachting nog altijd groeit in verband met de goede gezondheidszorg en levensomstandigheden in de westerse wereld. Er ontstaat zo vooral een financieringsvraagstuk.

- Binnen arbeidsorganisaties.

De gemiddelde leeftijd van de werknemers is hoger. Met het toenemen van de leeftijd nemen de fysieke mogelijkheden af, maar zijn andere competenties juist beter ontwikkeld, bijvoorbeeld werken in politiek gevoelige krachtenvelden of anderen stimuleren en coachen.

- Voor individuele medewerkers.

De netto bestedingsruimte neemt af als gevolg van de stijging van sociale-verzekeringspremies.

De samenstelling van de beroepsbevolking verandert niet alleen als gevolg van de vergrijzing, maar ook door de ontgroening, een hoger gemiddeld opleidingsniveau, meer pluriformiteit qua etnische achtergrond en een evenwichtiger opbouw naar geslacht. Al deze deelontwikkelingen zijn in paragraaf 4.2 toegelicht. De meer heterogene samenstelling van de beroepsbevolking gaat uiteraard ook gepaard met een meer pluriforme samenstelling van het werknemersbestand van iedere arbeidsorganisatie. Dit is van belang voor HRM, omdat de diverse groepen en individuen ook diverse behoeften en verwachtingen hebben ten aanzien van werk. Waar sommige vijftigers 'aftellen' tot hun pensioendatum, zijn collega-vijftigers juist nog op zoek naar een nieuwe stap. Zo blijkt uit onderzoek van Korver et al. (2003) dat de meeste startende zelfstandigen zonder personeel vijftigers zijn. Behoeften en verwachtingen ten aanzien van betaald werk zijn persoonsgebonden. Sommige collectief beleefde percepties over ouderen ('vaak ziek, beperkt inzetbaar, slechte motivatie') zijn niet valide. Wel zijn de verschillen tussen individuen groot.

Resumerend kan worden gesteld dat de beroepsbevolking veel pluriformer van samenstelling wordt, meer nog dan nu al het geval is en dat deze ontwikkeling van het grootste belang wordt geacht voor het HRM in de toekomst. Ze heeft effecten op het individu, de arbeidsorganisatie en de samenleving. Eén uniform HRM binnen een arbeidsorganisatie is dus niet meer passend. Doelgroepenbeleid (specifiek beleid voor vrouwen, allochtonen, ouderen, et cetera) biedt hier slechts ten dele uitkomst, omdat behoeften en verwachtingen persoonsgebonden zijn en in veel mindere mate groepsgebonden. Beleidskaders voor HRM aangevuld met differentiërende beleidsrichtingen, instrumenten en visies voor specifieke groepen zijn noodzakelijk om in te spelen op de verschillende behoeften die gepaard gaan met deze pluriforme beroepsbevolking.

Ontwikkelingen rondom ICT en arbeid

Niet zozeer de technologische ontwikkelingen zijn relevant voor HRM, als wel hun consequenties voor arbeid, samenwerking tussen mensen, nieuwe arbeidsrisico's en organisatievormen. ICT-technologieën maken werken sneller, efficiënter en goedkoper en creëren bovendien nieuwe vormen van dienstverlening. Het kennisintensieve karakter van de economie kan niet meer zonder ICT-technologie en de permanente vernieuwing daarvan. Voor het HRM is het van belang rekening te houden met nieuwe arbeidsrisico's, zoals daar zijn:

- *repetitive strain injuries* (RSI)
- 'informatiestress' als gevolg van de grote en permanente stroom van informatie en de noodzaak om interessante van relevante informatie te onderscheiden
- schending van privacy.

Voor arbeidsorganisaties in het algemeen geldt dat de in paragraaf 4.3 besproken grenserving nauw samenhangt met ICT-middelen. Het maakt de vorming van netwerken veel gemakkelijker. Netwerken zijn een nieuwe manier van organiseren van werk met een specifiek doel en voor een tijdelijke periode. Er kan tijd- en plaatsafhankelijk worden samengewerkt, hetgeen past bij complexe en kennisintensieve arbeid. Voor het functioneren van netwerken is ICT een noodzakelijk middel. Zowel *binnen* als *tussen* organisaties ontstaan netwerken. Binnen organisaties is een voorbeeld multidisciplinaire samenwerking tussen afdelingen, met een specifiek te benoemen eindresultaat.

De eerste voorbeelden van netwerken tussen organisaties waren zichtbaar in de ruimtevaart. Er is zo veel expertise, tijd en capaciteit nodig voor één ruimtevlucht, dat organisatieoverstijgende samenwerking noodzakelijk is. Geen van de afzonderlijke organisaties zou het projectresultaat alleen kunnen realiseren. Thans vindt netwerkvorming op veel grotere schaal en in diverse branches plaats, bijvoorbeeld voor Europese aanbestedingstrajecten. Het hedendaagse kenmerk is dat netwerken niet alleen organisatieoverstijgend totstandkomen, maar ook deelnemers uit diverse landen hebben.

HRM dat is gericht op de medewerkers van één organisatie past in dat geval niet meer goed. Steeds meer organisatie-medewerkers werken in steeds belangrijker mate voor (tijdelijke) netwerken, waarbij de organisatie alleen nog maar als uitvalsbasis fungeert. Omgekeerd zijn er medewerkers werkzaam bij de ene organisatie, maar feitelijk in dienst bij een andere organisatie. In de jaren tachtig van de vorige eeuw gold zo iets alleen nog voor uitvoerende diensten als interne postbezorging en catering.

Nu is ditzelfde verschijnsel ook van toepassing op diverse professionals: onderzoekers, ICT-specialisten of analisten van wie collega's zich soms niet eens bewust zijn van het feit dat zij juridisch en organisatorisch gezien geen collega's zijn. Wij raken hierbij aan een andere ontwikkeling, te weten de flexibilisering van arbeidsrelaties.

Flexibilisering van arbeidsrelaties

Huiskamp (2003) duidt de nieuwe vormen van arbeidsrelaties aan met 'markt-achtige arbeidsrelaties', waarbij de werknemer in dienst is bij een werkgever, maar met één been in een andere organisatie staat (bijvoorbeeld via detachering). HRM is tot op heden in de regel gebaseerd op zogenoemde 'vaste' medewerkers, dat wil zeggen werknemers met een contract voor bepaalde of onbepaalde tijd. Deze groep is de 'vaste' kern van een organisatie. HRM kent in veel organisaties weliswaar onderdelen die al dan niet openstaan voor deelgroepen (bijvoorbeeld op grond van leeftijd of functiegroep, denk aan de gouden ketenen in de arbeidsvoorwaarden), maar dit is onvergelijkbaar met de situatie waarin HRM over tien jaar zal verkeren. Nog altijd vormt het aantal 'vaste' medewerkers het leeuwendeel van de personeelsomvang. Er zijn echter twee belangrijke verschillen met de hedendaagse situatie:

- In 'vaste' arbeidscontracten ontstaan flexibele elementen. Voorbeelden zijn het 'derde contract' en diverse vormen van numerieke en functionele flexibiliteit (zie paragraaf 4.3.3 voor een toelichting).
- De pluriformiteit van flexibele arbeidsrelaties is veel groter. Naast de huidige bestaande oproep- en uitzendarbeid en detacheringen neemt het aandeel ZZP'ers en medewerkers met een functiecontract gestaag toe. Het aantal zal niet hard stijgen, maar hun aandeel in de totale groep van flexibele arbeidsrelaties wel. Bovendien betreft het hier nieuwe, van het bestaande afwijkende patronen, en in het algemeen bestaat de neiging hieraan meer dan gemiddeld veel aandacht te schenken.

De diversiteit aan arbeidsrelaties is over tien jaar groter dan in het heden en daarmee ook de noodzaak tot een HRM-visie op deze verschillen. Alhoewel de juridische binding met de organisatie gering of in het geheel afwezig is, heeft de organisatie er toch belang bij de mensen met een flexibele arbeidsrelatie te binden. De aanleiding hiertoe kan een bepaalde deskundigheid, specifieke vaardigheden of kennis zijn. HRM dat zich uitstrekt tot alleen de 'vaste' medewerkers zal ontoereikend zijn om de concurrentiekracht en het onderscheidend vermogen van de organisatie veilig te stellen. Betrokkenheid en commitment zijn, meer nog dan nu, sleutelwoorden in het behoud van medewerkers.

Veranderingen in de centraliteit van betaald werk

De wijze waarop het betaald werk wordt ervaren, is nieuw en anders. Enerzijds neemt het belang van betaald werk af in relatie tot andere levensdomeinen en anderzijds wijzigt de betekenis van betaald werk. Persoonlijke en individueel bepaalde doelen hebben hun intrede gedaan in de beleving van werk. Dat deze ontwikkeling niet alleen voor hoger opgeleiden geldt, laat Van Hoof (2002) zien: de ontwikkeling is ook zichtbaar bij laagopgeleiden die nu de arbeidsmarkt betreden.

De consequentie van deze ontwikkeling voor HRM is een evenwichtiger relatie tussen werkgever en werknemer.¹³ Hierbij zij opgemerkt dat meer determinanten zijn te noemen die leiden tot de evenwichtiger arbeidsrelatie, zoals de gestegen mondigheid en wetgeving die inspraak en rechten toekent aan medewerkers. De verandering in de betekenis van werk is daarentegen fundamenteeler van aard.

De manager wordt een ‘regisseur’ van de individuele arbeidsverhoudingen met medewerkers. Keuzes en besluiten moeten onderbouwd kunnen worden omdat ze onderhandelbaar zijn.

De nieuwe centraliteit van betaald werk leidt tot een andere houding ten opzichte van werk. Medewerkers zullen meer letten op de balans tussen ‘geven’ en ‘nemen’: hard werken is geen probleem, maar dan moet daar iets anders tegenover staan, in de vorm van geldelijke beloning, immateriële beloning of extra vrije tijd. Werknemers maken een zakelijker afweging tussen hun (extra) bijdragen en de opbrengsten daarvan.

Ten slotte

Tot zover reikt de behandeling van de vier essentiële ontwikkelingen voor HRM in de toekomst. Er is een gedeeltelijke overlap met de ontwikkelingen zoals die door de auteurs van eerdere toekomstverkenningen zijn genoemd. Dit heeft te maken met de grote mate van zekerheid dat deze ontwikkelingen zich zullen voordoen. Licher (2001) duidt zelfs zes ‘relatief zekere’ ontwikkelingen aan.

De hier gepresenteerde vier kernontwikkelingen zijn zowel relatief zeker alsook essentieel in hun effect op HRM. In dit laatste is het belangrijkste verschil te vinden met de in paragraaf 4.1 beschreven eerdere toekomstverkenningen, die meer algemeen en minder specifiek voor HRM zijn. Wat de effecten op HRM zijn, is onderwerp van hoofdstuk 5.

5 EFFECTEN VOOR HRM- BELEIDSTERREINEN

Schrijven over de toekomst roept onherroepelijk associaties op met ‘koffiedik kijken’ of ‘kijken in een kristallen bol’. De feiten in het heden laten maar al te vaak zien dat voorspellingen uit het daaraan voorafgaande verleden ongegrond zijn gebleken. Een recent voorbeeld is de economische ontwikkeling. In het voorjaar van 2002 voorspelde het CBS een economische groei voor 2003 van 2,5 procent. In de daaropvolgende maanden wordt het cijfer keer op keer naar beneden bijgesteld en na afloop van het eerste kwartaal van 2003 is de conclusie dat Nederland in een recessie is terechtgekomen.

Dit voorbeeld illustreert hoe snel en onvoorspelbaar ontwikkelingen zich soms kunnen voltrekken. Een toekomstprognose voor de economische ontwikkeling verschilt echter wezenlijk van een toekomstverkenning voor HRM. De laatste is kwalitatief van aard en hangt in mindere mate samen met psychologische, veranderlijke grootheden zoals het consumentenvertrouwen en ervaren (on)zekerheden over mondiale (in)stabiliteit.

De hier gepresenteerde toekomstverkenning voor deelgebieden van het HRM is totstandgekomen door middel van literatuurstudie en becommentarieerd en geïnterpreteerd door deskundigen uit praktijk, wetenschap en beleidsvorming. Deze Delphi-methodiek is toegelicht in paragraaf 2.4.

De bruikbaarheid van deze HRM-toekomstverkenning is dankzij de gevolgde methode wezenlijk groter dan ‘koffiedik kijken’. HRM- of P&O-functionarissen, lijnmanagers en directies en beleidsontwikkelaars bij de (rijks)overheid kunnen de bevindingen gebruiken om te anticiperen op de gesignaleerde effecten of om hun beleidskeuzes te motiveren en te onderbouwen. De tijdshorizon voor deze studie is, zoals in hoofdstuk 2 is toegelicht, tien jaar.

In dit hoofdstuk zal geregeld worden teruggegrepen op de beschreven ontwikkelingen uit hoofdstuk 4. Deze ontwikkelingen zijn gelijk aan de externe deter-

minanten met invloed op het HRM-beleid, conform het analysemodel (zie paragraaf 2.5). De wijze waarop deze effecten zich manifesteren is niet revolutionair, alhoewel populaire managementboeken dat soms wel doen voorkomen. Veeleer is sprake van evolutie: een gestaag verlopend proces waarvan de resultaten pas na enige tijd zichtbaar zijn. Koploperorganisaties hebben in het heden vaak al beleid of praktijken die in de komende jaren door de volgende organisaties (gedeeltelijk) worden overgenomen. Veel beschrijvingen in dit hoofdstuk zullen dan ook niet spectaculair of verrassend nieuw zijn, maar realistisch en waarschijnlijk.

Dit hoofdstuk is ingedeeld naar HRM-beleidsterreinen (velden). Omwille van de herkenbaarheid voor de lezer hebben de paragrafen titels gekregen volgens terminologie uit het heden, 2003. De hoofdstructuur van dit hoofdstuk is als volgt:

- 5.1 Werving, selectie en personeelsplanning
- 5.2 Inhoud en organisatie van het werk
- 5.3 Ontwikkeling, training en loopbanen
- 5.4 Leiderschap en beoordeling
- 5.5 Arbeidsomstandigheden en gezondheid
- 5.6 Arbeidsvoorwaarden en beloning.

Ieder van deze paragrafen start met een tekstkader met een korte, puntsgewijze samenvatting van de belangrijkste zaken. Deze samenvatting geeft tevens de opbouw van de betreffende paragraaf weer.

Als rode draad lopen door het hoofdstuk enkele dilemma's met betrekking tot het toekomstig HRM. Deze dilemma's komen in de laatste paragraaf, paragraaf 5.7, ter sprake. Daarmee bestaat deze paragraaf uit een compilatie van de diverse effecten op de deelgebieden van HRM en vormt zo de opmaat naar hoofdstuk 6, waarin de HRM-agenda wordt gepresenteerd.

5.1 Werving, selectie en personeelsplanning

- Als gevolg van demografische ontwikkelingen ontstaan structurele tekorten op de arbeidsmarkt, behalve voor laagopgeleiden, voor wie het aanbod van werk verder afneemt.
- Een arbeidsmarktcommunicatiestrategie opstellen en uitvoeren is noodzakelijk. Het imago van de organisatie speelt een grotere rol bij de werving van nieuw personeel. Commerciële campagnes gericht op afnemers van producten of diensten worden om die reden nauw gekoppeld aan wervingscampagnes voor nieuw personeel.
- Kansarme groepen op de arbeidsmarkt (ouderen, arbeidsgehandicapten, allochtonen) krijgen meer kansen en werkgevers staan voor de uitdaging deze kansen te grijpen. Beeldvorming en vooroordelen werken belemmerend.
- Werving en selectie voor een loopbaan geschieden binnen en/of buiten de organisatie.
- Personeelsplanning is kwalitatief van aard, met kwantitatieve ondersteuning. Planningsstrategieën zijn gebaseerd op benodigde competenties en gebruiken kwantitatieve personeelsinformatie als achtergrondinformatie.

Tekstkader 5-1. Samenvatting voor werving, selectie en personeelsplanning

5.1.1 TEKORTEN OP DE ARBEIDSMARKT

De oplopende werkloosheid in 2003 (en naar verwachting ook in 2004) zal van tijdelijke aard zijn. Op lange termijn laten de ontgroening, de vergrijzing en de afnemende immigratie zich voelen in de vorm van krapte. In de Nederlandse economie zal de feitelijke werkloosheid schommelen op of onder de evenwichtswerkloosheid (door economen van het CPB momenteel geschat op 5 tot 6 procent). Ondanks de economische laagconjunctuur in het heden is nog steeds sprake van tekorten in deelsegmenten van de arbeidsmarkt.¹⁴

De werkloosheid hangt sterk samen met de conjunctuur en zal in de toekomst dan ook blijven fluctueren. De structurele ontwikkeling is er een van tekorten aan personeel. De uitzondering is de vraag naar lager opgeleiden, die kleiner is dan het aanbod. Lager opgeleiden zullen, ongeacht de conjuncturele situatie, met werkloosheid blijven kampen. In verband met de in hoofdstuk 4 beschreven ontwikkeling dat veel werk steeds innovatiever en kennisintensiever van aard wordt, neemt de vraag van werkgevers naar laagopgeleiden af. Tevens ondervindt deze

groep mogelijk concurrentie van migranten uit andere (nieuwe) EU-landen. De meningen over de omvang hiervan zijn verdeeld.

5.1.2 CREATIEVE WERVINGSSTRATEGIE

Als gevolg van de hiervoor beschreven tekorten op veel segmenten van de arbeidsmarkt is creatieve en onderscheidende werving noodzakelijk. Werving is méér dan advertenties plaatsen of een website onderhouden. Een expliciete arbeidsmarktcommunicatiestrategie versterkt de slagkracht van een organisatie bij haar wervingsinspanningen. Zo'n strategie omvat een visie op de doelgroep, de momenten in het jaar waarop werving plaatsvindt, de media waarin de organisatie wil adverteren en de wijze waarop de wervingsprocedure gestalte krijgt (Roe, 1983). Gründemann en Van Dalen (2002) voegen daaraan de organisatiecultuur toe. Uit hun onderzoek naar sectorspecifieke aspecten van personeelsbeleid blijkt de grote betekenis van organisatiecultuur bij de werving van nieuw personeel in het grootwinkelbedrijf. In deze sector hechten organisaties sterk aan de bestaande cultuur en bij de werving van nieuw personeel wordt daarmee uitdrukkelijk rekening gehouden. De wens om de organisatiecultuur te behouden of bij te stellen, is van invloed op de wervings- of arbeidsmarktcommunicatiestrategie.

De effectiviteit van een arbeidsmarktcommunicatiestrategie gaat in de komende jaren in sterke mate samenhangen met commerciële marketingcampagnes voor de producten en diensten van een organisatie. Werving van nieuw personeel en reclame-uitingen voor producten en diensten kunnen elkaar versterken via het imago van de organisatie. Het imago van een organisatie is gebaseerd op allerlei beelden die klanten, toeleveranciers en anderen van de organisatie hebben. De afgelopen jaren wordt het belang hiervan gezien: klanten op de afzetmarkt en (potentiële) sollicitanten op de arbeidsmarkt baseren hun oordeel over het product, de dienst of de aangeboden werkzaamheden voor een deel op het imago dat zij van de organisatie hebben. Het succes van wervingsinspanningen zal in toenemende mate samenhangen met imago. De relatie tussen commerciële reclamecampagnes en wervingsuitingen wordt onderkend en sommige koploper-organisaties streven nu al naar consistentie en overlap tussen beide. Hun advertenties zijn zo opgesteld dat niet meer zichtbaar is of het een commerciële advertentie voor afnemers betreft dan wel een wervingsuiting voor nieuw personeel.

Profilerend personeelsmanagement speelt hierbij een rol (Van Dalen en Gründemann, 2003). Dit is in het bijzonder van toepassing op grote organisaties met een behoefte aan een 'vaste' kern van personeel en een goed imago. Organisaties met een modernere besturingsstructuur, bijvoorbeeld op basis van projecten of aan

de hand van netwerken, werken meer met tijdelijk personeel en kennen een flexibeler personeelsbestand. Werving en selectie geschiedt voor dergelijke organisaties hoofdzakelijk via contacten uit bestaande en nieuwe netwerken.

Organisaties in het midden- en kleinbedrijf hebben minder baat bij een strategie voor arbeidsmarktcommunicatie. Regionale of branchegewijze samenwerking en coördinatie bieden meer perspectief en leiden tot een sterkere positie van het MKB ten opzichte van middelgrote of grote organisaties.

5.1.3 SPECIFIEKE GROEPEN

Veel gedeeltelijk arbeidsongeschikten, ouderen en allochtonen (specifieke groepen) hebben moeite met het vinden van passend werk. Uit onderzoek blijkt dat werkgevers bij ouderen denken aan: duur, hoog ziekteverzuim, afnemende of minimaal gelijkblijvende productiviteit (Remery et al., 2002). Voor allochtonen en gedeeltelijk arbeidsongeschikten is dit beeld diffuser: afgezien van negatieve beelden (onder meer lage werksnelheid, aanpassingsproblemen in taal en cultuur) zien werkgevers ook kansen voor mensen uit deze groepen. Als klanten van de organisatie van allochtone herkomst zijn, kan aanname van allochtonen de afzet mogelijk vergroten. De Wet REA geeft subsidiemogelijkheden voor aanname (of behoud) van (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten.

Als gevolg van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt neemt het aanbod van externe sollicitanten af en worden werkgevers simpelweg gedwongen creatiever te zijn in de werving van nieuw personeel. De mogelijkheden voor specifieke, soms kansarme groepen groeien, zij het in een zeer geleidelijk tempo. Onder deze specifieke doelgroepen van werkzoekenden bevinden zich potentieel geschikte kandidaten, maar de bestaande denkbeelden en vooroordelen bij selecteurs werken belemmerend. Beelden zijn hardnekkig van aard en mensen zijn van nature geneigd situaties ter bevestiging hiervan eerder in zich op te nemen dan dat zij openstaan voor voorbeelden die duiden op het tegendeel.

5.1.4 WERVING EN SELECTIE VOOR EEN LOOPBAAN

Werving en selectie van nieuw personeel vindt in veel branches nu al niet langer plaats voor een functie, maar voor een loopbaan. Zowel werkgever als werknemer hebben baat hierbij. De winst voor de werkgever is de mogelijkheid medewerkers flexibel in te zetten op korte termijn en op lange termijn geen 'vastlopers' te creëren. Al vanaf het begin van het dienstverband groeit bij beide partijen het bewustzijn dat de eerste functie niet van permanente aard is. Het voordeel voor werknemers is gelegen in het omzeilen van de valkuil van ervaringsconcentratie

en het behouden van blijvende inzetbaarheid op lange termijn. Een noodzakelijke voorwaarde is dat werkgevers inzicht bieden in loopbaanmogelijkheden na indiensttreding. Nu is loopbaanontwikkeling in veel organisaties nog een leeg en diffuus begrip, dat voor velerlei uitleg vatbaar is. Om het concreter te maken kan een werkgever mogelijke loopbaanpaden aanduiden, passend in de organisatie én daarbuiten. Want op dat laatste punt is nog veel winst te behalen als het gaat om duurzame inzetbaarheid van medewerkers. (Zie verder paragraaf 5.3.)

Kleine MKB-organisaties kunnen zich onderscheiden door zich op dat punt snel te ontwikkelen. Zij zullen wel blijven werven voor één specifieke functie en binnen de eigen organisatie bestaan meestal weinig loopbaanperspectieven. Idealiter is het loopbaanbeleid dan gericht op blijvende inzetbaarheid van medewerkers, juist ook buiten de organisatie. Op lange termijn zijn hiervan baten te verwachten in de vorm van een goed imago en kwalitatief goede sollicitanten. Als dit idee ten uitvoer kan worden gebracht, worden MKB-organisaties een meer aantrekkelijke werkgever. In de praktijk zullen naar verwachting de kosten een struikelblok blijven vormen. Dit benadrukt opnieuw de noodzaak van meer samenwerking tussen MKB-organisaties uit dezelfde regio, branche of in de keten van toeleveranciers en afnemers. Voor het primaire proces werken MKB-organisaties vaak al samen; ketendienstverlening is een voorbeeld. Bij dergelijke, bestaande samenwerkingsrelaties ligt een reële kans om samen te werken met betrekking tot personele mobiliteit en ontwikkeling. *Iedere* organisatie heeft baat bij brede en duurzame inzetbaarheid van de medewerkers en specifiek in het MKB ligt er een uitdaging om mobiliteit tussen organisaties op te zetten. Tijdelijke uitwisseling van personeel, stages in een andere organisatie of vervanging tijdens afwezigheid zijn drie voorbeelden waarmee op korte termijn ervaring kan worden opgedaan.

5.1.5 KWALITATIEVE PERSONEELSPANNING

Personeelsplanning zal in de komende jaren het accent krijgen van plannen op benodigde competenties, kennis en vaardigheden. Waar personeelsplanning in het verleden (jaren zeventig en tachtig van de twintigste eeuw) bedoeld was om prognoses af te geven over de benodigde aantallen personeel in de toekomst, bleek dat doel in de jaren negentig onrealistisch en niet wenselijk. Zo veel onvoorspelbare factoren spelen mee (waaronder wisselende marktomstandigheden en conjuncturele invloeden) dat plannen op aantallen personen een onhaalbare kaart blijkt te zijn. Kwantitatieve informatie blijft wel een rol spelen als achtergrondinformatie bij kwalitatieve planning op competenties. De ondersteunende getalsmatige informatie zal:

- financieel van aard zijn (kosten en baten)
- inzicht geven in de actuele situatie (diagnosticeren en signaleren)
- fungeren om streefdoelen te formuleren (stuurinformatie; bijvoorbeeld ten aanzien van ziekteverzuim).

Personeelsplanning krijgt daarom in de komende jaren nieuwe betekenis in kwalitatieve zin. De eerste vraag luidt: Welke competenties heeft de organisatie nodig om de beoogde strategie, omzetdoelstellingen en productinnovaties te realiseren? De daaropvolgende stap is een diagnose van de reeds aanwezige competenties en overige vaardigheden. De derde en laatste fase is een analyse van de verschillen en het formuleren van een actieplan (Van Dalen en Wiezer, 2003). Het actieplan dat voortvloeit uit personeelsplanning is nauw gerelateerd aan het proces waarlangs het HRM-beleid periodiek wordt geëvalueerd en bijgesteld en op grond waarvan andere HRM-actiepunten worden geformuleerd. Personeelsplanning is geen opzichzelfstaand instrument. Het leidt tot actiepunten rondom in-, door- en uitstroom van personeel. Daarom is het nauw verbonden aan andere HRM-activiteiten.

5.2 Inhoud en organisatie van het werk

- De grenzen aan individualisering zijn merkbaar: synergie is alleen mogelijk als er samenwerking en openheid is tussen individuen, maar die kunnen haaks staan op individuele belangen. Solidair gedrag is een oplossingsrichting.
- Zinvol en leuk werk is niet altijd gelijk aan productief werk. Er blijft monotoon en routinematig werk bestaan dat ook verricht moet worden, maar waarvoor weinig interesse bestaat. Job crafting is een oplossingsrichting.
- Het werk van veel laaggeschoold en (met name) middelbaar geschoold personeel verandert sterk in de komende jaren. Net zoals hoger opgeleiden in het afgelopen decennium te maken kregen met de eisen die het gevolg waren van complexiteit en wisselende marktomstandigheden, zullen in het komend decennium middelbaar geschoolden deze druk in verhevigde mate ervaren. In scholing en training ligt de uitdaging voor het HRM om te gaan met de mismatch tussen de nieuwe vereiste competenties en de thans aanwezige capaciteiten en vaardigheden.
- Breed omschreven functies nemen de plaats in van strakke functiebeschrijvingen. Het aantal functies daalt, de differentiatie tussen functies groeit.

Tekstkader 5-2. Samenvatting voor inhoud en organisatie van het werk

5.2.1 GRENZEN AAN INDIVIDUALISERING

Een hoge kennisintensiteit, snelle veranderingen van de markt vraag, de noodzaak tot maatwerk en de tijd- en plaatsafhankelijkheid van werk noden tot samenwerking tussen mensen. Het nieuwe werken is als afzonderlijk individu niet succesvol te realiseren.

Toch is op diverse plaatsen in dit boek al eerder de grote invloed aangeduid van de individualisering op de inhoud en de organisatie van het werk. Een groeiende groep werknemers heeft persoonsgebonden (jaar)doelstellingen met betrekking tot resultaten van het werk en persoonsgebonden doelstellingen waar het de eigen ontwikkeling betreft. In de noodzakelijke samenwerkingsverbanden (projectgroepen of netwerken bijvoorbeeld) kunnen individuele doelen onderling conflicteren. Het afstemmen van het eigen belang op het groepsbelang wordt aangeduid met ‘solidair gedrag’ (Sanders et al., 2002). Zonder solidariteit tussen mensen is synergie in de organisatie niet mogelijk. Synergie door samenwerking tussen individuen leidt tot toegevoegde waarde in dienstverlenende en kennisintensieve organisaties.

Voor alle teamleden geldt dat ze beter af zijn als iedereen meewerkt. Onderling begrip, respect en samenwerking zijn daarvoor nodig. Daarbij horen openheid en het delen van informatie, hetgeen weer op gespannen voet kan komen te staan met persoonlijke belangen. Een risico is het zogenaamde ‘meeliftersgedrag’: één persoon profiteert van het groepsresultaat zonder zelf (veel) bijdrage daaraan te leveren.

Er is sprake van spanning tussen individualiteit en solidariteit. Uitsluitend individualiteit leidt tot egoïsme; uitsluitend solidariteit leidt tot besluiteloosheid en doelloosheid.

Dit spanningsveld manifesteerde zich in de afgelopen jaren al in de kennisintensieve dienstverlening bij hoger opgeleiden. Het dilemma zal in de komende jaren ook elders zichtbaar worden, meer of minder expliciet. In veel meer sectoren doet zakelijkheid haar intrede en worden resultaatgerichte afspraken gemaakt. Afgezien van diverse voordelen hiervan, is in het licht van het hier beschreven dilemma tussen individualiteit en solidariteit het gevolg dat belangentegenstellingen tussen individuen scherper komen te liggen. Solidariteit kan onder druk komen te staan en daarmee ook de organisatiedoelstellingen. De betekenis voor HRM is gelegen in de bewustwording van deze spanning en

een signaleringsfunctie indien de balans naar een van beide dreigt door te slaan. Dat is een lastige opgave, want onbalans tussen individualiteit en solidariteit is vaak pas waarneembaar als het al te laat is! Oplossingen kunnen worden gezocht in het honoreren van samenwerking en gezamenlijke initiatieven, náást persoonsgebonden resultaatafspraken. Een voorbeeld daarvan is het opnemen van afspraken over samenwerking met anderen in persoonsgebonden (jaar)afspraken. Een tweede voorbeeld is het instellen van incidentele teambonussen. Alhoewel in wetenschappelijke literatuur onenigheid bestaat over de effectiviteit van teambeloning, stellen wij hier incidentele teambonussen voor als *incentive* bij specifieke projectopdrachten waarbij samenwerking tussen individuen is vereist.

5.2.2 BETEKENISGEVING VAN BETAALD WERK

De in hoofdstuk 4 beschreven ontwikkeling naar de nieuwe betekenis van betaald werk, leidt ertoe dat het steeds moeilijker zal worden voor werkgevers om eentonig werk te laten uitvoeren. Hieronder wordt zowel laaggeschoold, routinematig werk in de productie, schoonmaak of facilitaire dienstverlening, als onderdelen van kennisintensief werk verstaan. 'Hoofdarbeiders' in kennisintensieve dienstverlening ervaren onderdelen van hun werk vaak als saai, bijvoorbeeld administratieve procedures of het opstellen van gespreksverslagen.

Dergelijke routinematige of monotone werkzaamheden bestonden altijd al: zo'n tien jaar geleden was het vanzelfsprekend om dergelijk werk te doen. Tegenwoordig hebben de werkenden de keuze om 'nee' te zeggen. De relevantie van het werk wordt niet ontkend, maar de interesse om het te doen ontbreekt.

Dit verschijnsel zal zich in de komende jaren manifesteren, vooral ten tijde van hoogconjunctuur, als mensen meer naar eigen voorkeur kunnen kiezen. Een nieuw antwoord op dit dilemma zou *job crafting* kunnen zijn (Wrzesniewski en Dutton, 2001). De kerngedachte is dat een werknemer zijn eigen werk 'maakt'. De inzetbaarheid en motivatie van medewerkers nemen toe naarmate ze meer zelf kunnen bepalen hoeveel en welke taken zij op zich nemen, wat de kern van hun baan is en met wie ze op welke manier kunnen samenwerken. Een schoonmaker in een ziekenhuis kan het werk zien als het reinigen van de vloeren en toiletten of kan het beschouwen als een onderdeel van de patiëntenzorg. In beide gevallen blijft de aard van het werk identiek, maar de bewustwording van het geheel waarin iemand zijn werkzaamheden verricht, schept meer binding met de organisatie.

HRM geeft in de komende jaren richting aan de betekenisgeving van het werk door randvoorwaarden te creëren waarbinnen functies ruimer worden omschreven, of ten minste ruimer kunnen worden beleefd en ingevuld.

5.2.3 DIFFERENTIATIE TUSSEN FUNCTIES

Een functie groepeerd taken, verantwoordelijkheden en bijbehorende bevoegdheden. Met het begrip ‘functiedifferentiatie’ doelen wij op het proces waarin:

- bestaande functies worden samengevoegd, de nieuw ontstane functies breder zijn omschreven en het totaal aantal functies in een arbeidsorganisatie afneemt
- (dientengevolge) de verschillen tussen functies groter worden.

In de afgelopen decennia waren functies nauwkeurig beschreven. De gevolgen waren aan het eind van de twintigste eeuw onder meer zichtbaar in:

- Frequente reorganisaties, waarbij functies vervallen of wijzigen. Organisaties zijn tijdens het reorganisatieproces op zichzelf gericht en dit gaat ten koste van aandacht voor het primaire proces en de klanten.
- Klantontevredenheid: klanten krijgen frequent een andere contactpersoon toegewezen en beschouwen het als hinderlijk opnieuw te moeten kennismaken en hun specifieke situatie te moeten toelichten.
- Reorganisatievermoeidheid bij medewerkers: de frequente reorganisaties brengen onrust en onzekerheid teweeg, maar ook onverschilligheid: ‘het zal mijn tijd wel duren’.

In plaats van enge functiebeschrijvingen hebben met name grote organisaties in de afgelopen jaren brede functieomschrijvingen opgesteld. Met brede omschrijvingen maken organisaties hun interne structuur flexibeler en is snellere aanpassing mogelijk aan veranderende omstandigheden of markt vraag. Bovendien zijn de beschreven taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden uitgebreid met de rollen waarin de functiehouder deze vervult: bijvoorbeeld als uitvoerder, leidinggevende of adviseur. Aan deze rollen zijn competenties en vaardigheden gekoppeld.

In de komende jaren zullen meer organisaties overgaan tot brede functieomschrijvingen. De voordelen zijn, ook voor kleine organisaties:

- De functiehouder (= medewerker) krijgt bij de uitoefening van het werk meer verantwoordelijkheden.
- De organisatie kan sneller en gemakkelijker inspelen op nieuwe omstandigheden of markt vragen.

De assumptie is bij dit alles dat de functie als basiseenheid van een organisatiestructuur in de komende jaren blijft bestaan. Revolutionaire ideeën over werken vanuit rollen, zonder taak- of functieomschrijving, zijn voor de meeste arbeidsorganisaties in de eerstkomende tien jaar een brug te ver. Daartoe is de behoefte aan een bepaalde mate van zekerheid en duidelijkheid voor werkgever en werknemer nog te groot. Uitsluitend rolomschrijvingen¹⁵ zijn wellicht passend bij enkele innovatieve advies- of onderzoeksbureaus met hoogopgeleid personeel, maar blijven op korte en middellange termijn uitzonderingen.

5.2.4 TAAK- EN FUNCTIE-EISEN VOOR LAGER EN MIDDELBAAR GESCHOOLDEN

De taakcomplexiteit in het werk wordt groter. Dit geldt zowel voor de dienstverlening als voor de productie en industriële werkomgevingen. In de afgelopen jaren is zichtbaar geworden dat van mensen meer wordt verwacht:

- Werkprocessen zijn gebaseerd op de vraag vanuit de markt en maatwerk (maatwerkdiensten voor individuele klanten) of massamaatwerk (massadiensten aan een grote groep klanten, door Ritzer (1996) aangeduid met *McDonaldization*).
- Reactiviteit wordt proactiviteit. Niet uitsluitend wordt verwacht dat medewerkers doen wat hoort bij het werk of de functie, maar ook worden verbeter-suggesties voor de interne organisatie verwacht en het proactief inspelen op (latente) klantvragen.

De hiervoor genoemde veranderingen zijn al uitvoerig beschreven in diverse boeken en artikelen. In de praktijk gaat het in het afgelopen decennium om een tendens waarmee vooral hoger opgeleiden te maken hebben gekregen. Nieuw is dat deze in de komende jaren ook betrekking krijgt op het werk dat door middelbaar geschoolde medewerkers wordt verricht. In de zakelijke dienstverlening evolueren binnendienstfuncties tot commerciële functies. Binnendienstmedewerkers op bankkantoren hadden voorheen weinig klantcontact en voorzover er contact was, betrof het eenvoudige vragen van administratieve aard. Er is een ontwikkeling gaande waarin deze taken zwaarder worden. De betrokken medewerkers worden geacht ook contact met de klant te kunnen onderhouden en over inhoudelijke expertise te beschikken om een grotere diversiteit aan klantvragen te kunnen beantwoorden. Bovendien heeft het werk een hoger afbreukrisico: transacties zijn lastiger en complexer van aard dan tien of twintig jaar geleden en vergen omvangrijke administratieve handelingen. Er kan meer fout gaan, met grote (financiële) gevolgen.

Als voorbeeld uit de zorgsector zien we de privatisering van thuiszorginstellingen. Ook zijn er verpleegkundigen die hun dienstverband beëindigen en als zelfstandige zonder personeel hetzelfde werk voortzetten op commerciële basis. Dit vergt een andere houding in het werk en doet een beroep op andere competenties. In plaats van aanbodgericht te werken ('wij weten wat goed is voor de patiënt') werkt een commerciële zorgmedewerker meer op basis van vraagsturing (diagnose van de patiëntbehoefte of financier, met daarop gebaseerd een behandelplan).

In zowel de zakelijke dienstverlening als de zorgsector stelt het werk nieuwe eisen en doet het een beroep op andere persoonlijke vaardigheden. Om de omschakeling in een arbeidsorganisatie te laten slagen is opleiding nodig met betrekking tot drie hoofdgroepen van kennis en vaardigheden:

- verhogen van het algemene vooropleidingsniveau
- specifieke kennis met betrekking tot de organisatie, de markt en de producten
- persoonlijke vaardigheden en competenties.

Voor laag en middelbaar opgeleiden is een inhaalslag nodig om niet achterop te raken in de snelle ontwikkelingen van kennisintensivering, complexiteit en wisselende marktvraag. In de afgelopen jaren konden de meesten van hen volstaan met een korte, functiegerichte cursus of training gericht op nieuwe taken. Velen zijn niet meer gewend te leren. Vooral oudere laagopgeleiden en middelbaar opgeleiden hebben vaak jarenlang geen theoretische scholing meer gehad. Voor velen is intensieve om- of bijscholing noodzakelijk om langer door te kunnen blijven werken.

In de komende jaren ligt de betekenis voor HRM in aandacht voor de opleiding en ontwikkeling van, in het bijzonder, laaggeschoolden en middelbaar geschoolden. Daarbij komt aandacht voor het specifieke leerproces van met name ouderen. Het leren van nieuwe kennis en vaardigheden is voor hen moeilijk als de leermethodiek niet wordt aangepast: ouderen die jarenlang niets aan scholing hebben gedaan, leren beter door een nauwe koppeling van de lesstof aan toepassing in de praktijk en door geregelde herhalingen en samenvattingen.

5.3 Ontwikkeling, training en loopbanen

- Het gedachtegoed over employability wordt bijna alom erkend. Voor de komende jaren staat de implementatie ervan voor *alle* medewerkers op de agenda, in het bijzonder voor laagopgeleiden en middelbaar opgeleiden.
- Mogelijkheden voor loopbaanpaden moeten inzichtelijker worden. Medewerkers hebben onvoldoende zicht op wat wel en wat niet past in de organisatie. De nieuwe, hybride arbeidsrelaties leiden tot nieuwe loopbaanmogelijkheden, zonder meteen alle ‘schepen achter je te verbranden’.
- Het dilemma tussen specialisatie en generalisatie blijft bestaan. Té grote specialisatie of té grote generalisatie is noch voor de organisatie, noch voor een medewerker gunstig. De leidinggevende signaleert en stimuleert tijdig activiteiten met het oog op brede inzetbaarheid.
- Persoonlijke ontwikkeling en training blijven maatwerk. In de opleidingsvorm komt meer accent te liggen op training on the job, waarbij theorie nauw aan de praktijk wordt gekoppeld. Grote organisaties gaan geleidelijk minder uitbesteden en meer in eigen hand nemen.
- Levenslooparrangementen zijn een antwoord op de verschillende verwachtingen en behoeften per levensfase in het algemeen en persoonlijke omstandigheden in het bijzonder.

Tekstkader 5-3. Samenvatting voor ontwikkeling, training en loopbanen

5.3.1 EMPLOYABILITY

De historie van het concept ‘employability’ gaat terug tot aan het begin van de twintigste eeuw. Oorspronkelijk heeft het begrip uitsluitend betekenis op maatschappelijk niveau. Economen gebruiken het in theorieën over arbeidsmarktbeleid en in de medische wereld krijgt het inhoud vanwege de reïntegratie van fysieke of mentaal gehandicapte medewerkers in het arbeidsproces (Gazier, 1999).

Pas ruim na de Tweede Wereldoorlog, in het bijzonder vanaf eind jaren tachtig, krijgt het concept ‘employability’ consequenties op het niveau van een arbeidsorganisatie. Moss Kanter (1989) is een van de eerste auteurs die het concept benadert vanuit organisatorisch perspectief. Voor deze auteur is employability de

nieuwe doelstelling voor loopbanen en organisaties waar werkzekerheid ontbreekt. Gaspersz en Ott (1996) schrijven enige jaren later over de overgang van *lifetime employment* naar *lifetime employability*. Het begrip ‘employability’ duidt op alle fysieke en mentale vaardigheden, capaciteiten en mogelijkheden van mensen en de bereidheid deze in te zetten in de huidige of een andere functie (Gaspersz en Ott, 1996; Gründemann en De Vries, 2002). Een goede Nederlandse vertaling van ‘employability’ is ‘inzetbaarheid’.

De enige zekerheid in organisaties is onzekerheid en employability is bedoeld om medewerkers inzetbaar te houden in een voortdurend veranderende omgeving. Het actualiseren en professionaliseren van kennis en vaardigheden behoeven blijvende aandacht. In managementliteratuur, sociaal-wetenschappelijke publicaties en onder HRM’ers, lijnmanagers en directeuren wordt dit gedachtegoed erkend en geaccepteerd. Maar de feitelijke uitvoering is in de meeste organisaties nog maar net van de grond gekomen. De komende jaren staan in het teken van de *implementatie* van employabilitybeleid in arbeidsorganisaties.

Veel hoogopgeleide medewerkers zien de noodzaak tot inzetbaarheidsbeleid in de organisatie, maar zijn zelf nog weinig actief. Een groot deel van deze groep schat de eigen inzetbaarheid, terecht of onterecht, positief in. In de groep lager opgeleiden heerst bij velen nog de gedachte dat de werkgever zorgdraagt voor inkomen, werk en groei in het werk. Het verzorgende sociaal en personeelsbeleid uit de jaren zeventig en tachtig raakt op de achtergrond. Medewerkers raken zich in de komende jaren in versnelde mate bewust van de eigen verantwoordelijkheid voor behoud van werk, loopbaanontwikkeling en persoonlijke groei. Daarin ligt een succesvolle uitgangspositie voor de verdere implementatie van inzetbaarheidsbeleid. Voor HRM-beleid liggen de uitdagingen in:

- De koppeling van de filosofie achter het inzetbaarheidsbeleid aan de organisatiestrategie. Via kwalitatieve personeelsplanning (zie paragraaf 5.1) zal in kaart moeten worden gebracht welke competenties de organisatie nodig heeft om haar strategie te realiseren en via inzetbaarheidsbeleid moet planmatig uitvoering worden gegeven aan de ontwikkeling van deze competenties.
- Ontwikkeling en implementatie van bijbehorende instrumenten. De voorbeelden zijn talrijk (zie Gründemann en De Vries, 2002) en in te delen op grond van hun doelstelling:

- Preventief: instrumenten om de inzetbaarheid op peil te houden of te versterken voor huidige en voor toekomstige activiteiten.
- Curatief: instrumenten om (tijdelijk) arbeidsongeschikte medewerkers weer terug te leiden naar het arbeidsproces.
- Regionale en/of branchegewijze samenwerking tussen MKB-organisaties, door middel van (tijdelijke) functiewisselingen of stagemogelijkheden buiten de eigen organisatie.

Al met al bestaat het inzetbaarheidsbeleid nu nog vaak uit allerlei instrumenten, zonder beleidsvisie die door het lijnmanagement wordt onderschreven en zonder een expliciete koppeling met de organisatiestrategie. Een betere verankering in de organisatie is noodzakelijk.

5.3.2 DIVERSE LOOPBAANMOGELIJKHEDEN

Een loopbaan is een combinatie van functies en taken, van lange of korte duur, binnen of buiten de huidige organisatie en in diverse disciplines of rollen: als leidinggevende, specialist, commercieel medewerker of in een staffunctie. Loopbaanpaden in een arbeidsorganisatie (ook wel aangeduid met interne doorstroom) bestaan in de praktijk uit een combinatie van horizontale en verticale stappen.¹⁶

Verticaal betekent een functie in hetzelfde vakgebied, maar met een hogere of lagere salarisschaal. Een verticale loopbaantrap wordt aangeduid als promotie (hogere schaal) of demotie (lagere schaal). Schoorvoetend komen in organisaties ook diagonale functiewisselingen tot stand: een combinatie van een horizontale én een verticale stap.

Inzicht in mogelijke combinaties hiervan schept duidelijkheid over loopbaanpaden en ontwikkelrichtingen. Met behulp van dit inzicht kunnen sollicitanten en medewerkers betere keuzes maken, die op korte termijn leiden tot gerichte activiteiten ten behoeve van persoonlijke ontwikkeling op lange termijn.

Meer inzicht in concrete loopbaanmogelijkheden binnen of buiten de organisatie is wenselijk. Aan het begin van de eenentwintigste eeuw zien we al in veel organisaties het accent liggen op loopbanen in plaats van functies, maar werknemers hebben nog onvoldoende zicht op de mogelijkheden om hieraan invulling te geven. De concretisering van loopbanen ontbreekt veelal. Het denken over loopbanen is nu nog vaak beperkt tot de eerstvolgende functie; alleen bij management-*development*-trajecten is een ruimer perspectief van toepassing.

Behalve meer inzicht in mogelijke loopbaanpaden, is voor de komende jaren ook een ontwikkeling te voorzien in de koppeling tussen interne doorstroom en de nieuwe, hybride arbeidsrelaties. Hybride arbeidsrelaties zijn kort gezegd werkvormen die het midden houden tussen juridische zelfstandigheid en werken voor één opdrachtgever of werkgever. Het zijn moderne alternatieven voor de traditionele arbeidscontracten voor bepaalde en onbepaalde tijd.

Het werken als zelfstandig ondernemer is voor veel werknemers een inhoudelijk aantrekkelijke optie, maar kent belangrijke bezwaren waar het de werk- en inkomenszekerheid betreft. Ook voor werkgevers kent het ‘vaste’ arbeidscontract voordelen. In paragraaf 4.3 is dan ook de verwachting uitgesproken dat het aandeel ‘vaste’ arbeidscontracten groot zal blijven, maar dat het aandeel hybride arbeidsrelaties langzaam zal groeien.

Hybride arbeidsrelaties bieden kansen voor loopbanen en persoonlijke ontwikkeling: ze maken (tijdelijke) mobiliteit mogelijk zonder de bestaande juridische arbeidsrelatie te beëindigen. Op deze wijze wordt de ‘koudwatervrees’ die veel medewerkers hebben voor een wisseling van functie of vakgebied gereduceerd.

Een tijdelijke detachering buiten de organisatie of bij een andere business unit van dezelfde organisatie is een goed voorbeeld van de manier waarop men elders ervaring op kan doen.

5.3.3 SPECIALISATIE OF GENERALISATIE

Binnen het HRM-veld ontwikkeling, training en mobiliteit (loopbanen) bestaat een dilemma tussen specialistische en generalistische expertise. Specialisatie is noodzakelijk in verband met de specifieke eisen die het werk stelt en de complexiteit die het met zich meebrengt. Waar een specialistische medewerker kort gezegd ‘veel weet van weinig’, heeft een generalistische medewerker ‘weinig kennis van veel’. Een generalist is breed inzetbaar en associeert sneller waar het de gevolgen op aanpalende gebieden betreft.

De hoogcomplexe productie en dienstverlening leidt gemakkelijk tot gespecialiseerde medewerkers, die excellent functioneren in het betreffende vakgebied, maar moeite hebben met:

- multidisciplinaire samenwerking met collega's uit andere vakgebieden of uit andere organisaties

- toekomstige inzetbaarheid en werkgelegenheid, in het bijzonder als het vakgebied aan grote verandering onderhevig is of de eigen organisatie de betreffende werkzaamheden afstoot of uitbesteedt.

Het dilemma tussen specialisme en generalisme is fundamenteel van aard in de kennis- en diensteneconomie. Op alle werkerreinen van HRM keert dit thema terug, in het bijzonder bij opleidings- en ontwikkelingsvraagstukken. Werkgevers lijken een voorkeur te hebben voor een gespecialiseerde hoogopgeleide medewerker met aanvullende generalistische opleidingen (Roobeek, 2003). Dit lijkt enigszins op het spreekwoordelijke schaap met de vijf poten. Het is de verantwoordelijkheid van medewerkers om te voorkomen dat zij in de valkuil van té grote specialisatie of té brede generalisatie terechtkomen. Maar het is de rol van de leidinggevende om de medewerker daarin te helpen door tijdig hierop te wijzen en voorstellen te doen voor verbreding dan wel verdieping. Opleiding is, net als functiewisseling of mobiliteit, een middel daartoe.

5.3.4 OPLEIDING EN OPLEIDINGSVORM

Het belang van opleidingen is in paragraaf 5.2 genoemd in verband met de snel veranderende eisen die het werk stelt aan medewerkers, in het bijzonder aan laagopgeleiden en middelbaar opgeleiden. De inhoud van opleidingen heeft te maken met:

- Verhogen van het algemene vooropleidingsniveau: in verband met de hoge kennisintensiteit is een hoger basisniveau van kennis belangrijk. Veel scholen bieden opleidingstrajecten aan voor werkenden, resulterend in een van overheidsweg erkend (v)mbo-, hbo- of wo-diploma.
- Kennis met betrekking tot de organisatie, markt en producten, gericht op de organisatiespecifieke productie- en dienstverleningsprocessen.
- Persoonlijke vaardigheden en competenties: een veel groter aantal medewerkers heeft externe klantcontacten dan enkele decennia geleden. Voorts vindt veel samenwerking plaats binnen en buiten de organisatie. Al met al zijn sociale vaardigheden steeds belangrijker geworden om succesvol te kunnen functioneren.

De betekenis van de initiële vooropleiding is groot aan het begin van een loopbaan, maar neemt daarna af. Zonder aanvullende scholing en ontwikkeling gedurende het beroepsleven, verliest een initiële vooropleiding aan gewicht in het persoonlijk functioneren en in loopbaankansen. Kennis raakt snel verouderd en behoeft voortdurend actualisatie aan de stand van zaken in theorie én praktijk.

De variëteit aan scholingsvormen is in de afgelopen decennia sterk gegroeid. Klassikaal onderwijs gaat vergezeld van *training on the job*, *e-learning* of gecombineerd werken en leren. In het bijzonder voor laaggeschoolde medewerkers is een groot praktijkaandeel in de scholing belangrijk. Omdat de inzetbaarheid van juist deze groep in de komende jaren steeds kwetsbaarder wordt en de vraag naar hen afneemt, is praktijkgerichte scholing relevant. Omdat sommigen uit deze groep jarenlang niets meer aan scholing hebben gedaan, zal hun leerproces meer tijd kosten. Door een nauwe koppeling met het werk in praktijksituaties, heeft scholing meer effect.

Een vergelijkbare redenering geldt voor ouderen. Uit onderzoek van Thijssen (1999) is bekend dat de leermogelijkheden van ouderen niet minder zijn, maar dat zij op een andere wijze leren. Ouderen hebben meer tijd nodig en de verwerking van nieuwe lesstof verloopt effectiever als de inhoud geregeld gepaard gaat met samenvattingen en reflecties op de eerder aangereikte kennis.

Voor de groep van hoger opgeleiden blijft opleiden en trainen onverminderd relevant. In grote organisaties is een tendens zichtbaar om ontwikkelingsprogramma's met eigen instituten op te richten: *business universities*, waarin algemene kennis en inzichten specifiek op de eigen organisatie worden toegepast. Het gaat hier om intensieve leer- en ontwikkeltrajecten in het kader van *management-development*, die alleen voor *high potentials* toegankelijk zijn. Omdat het om een kleine groep medewerkers gaat, is het te vroeg om conclusies te trekken met betrekking tot nieuwe ontwikkelingen in opleiding en ontwikkeling. Wel is een voorzichtige tendens zichtbaar naar minder uitbesteding en meer *in-company*.

Ten aanzien van opleiding en ontwikkeling staat HRM voor de uitdaging maatwerk te stimuleren, gekoppeld aan specifieke doelgroepen. En zelfs binnen een doelgroep zal de opleidingsbehoefte, -vorm en noodzaak per persoon verschillen. Het is aan de leidinggevende om samen met de medewerker de juiste leer-vraag te formuleren en een passend antwoord te vinden.

5.3.5 LEVENSLOPEN

Langzamerhand ontstaat in de Nederlandse samenleving een nieuw, gedeeld gedachtegoed over het combineren van werken, zorgen, leren en leven. Betaald werken staat niet langer op zichzelf. Wie werkt en zorgt, of wie werkt, zorgt en leert, zit in een 'combinatiescenario'. En wie het combineren een duidelijke plek

weet te geven in het geheel van een loopbaan is in feite bezig met het scheppen van 'levenslooparrangementen' (Korver, 2003). In feite gaat het bij ieder levenslooparrangement om de juiste, persoonsgebonden allocatie van tijd. Tijd is de schaarse factor. Levenslooparrangementen zijn een antwoord op de verschillende verwachtingen en behoeften per levensfase in het algemeen en persoonlijke omstandigheden in het bijzonder.

In tal van CAO's staan al afspraken over de financiering van tijd voor het combineren van werk en privé-leven. Gangbare arrangementen worden aangeboden in à-la-carte-systemen: koop of verkoop van vrije tijd, kinderopvangmogelijkheden of vervroegde pensionering. Tijd voor een aanvullende studie is een arrangement van geheel andere orde. Een minder gangbaar, maar wel perspectiefvol voorbeeld is het verlofsparen (*sabbatical leave*). De mogelijkheid is als eerste begin fraai, maar de praktische uitvoerbaarheid laat te wensen over: sparen voor verlof is voor werknemers met een gezin of voor werknemers met lage inkomens financieel bijna onhaalbaar.

Toch bieden levenslooparrangementen een antwoord op de noodzaak van zowel een hoge arbeidsparticipatie, als een gezonde beroepsbevolking en goed inzetbare medewerkers. Momenteel wordt een politieke discussie gevoerd over een andere aanwending van gespaarde pensioengelden, dat wil zeggen eerder dan de pensioendatum en bedoeld om levenslooparrangementen te financieren. Door Leijnse (2002) is een aanzet geschreven voor de toekomstige financiering van de verzorgingsstaat en levensloopregelingen.

De economische neergang en de verslechtering van de Nederlandse concurrentiepositie ten opzichte van het buitenland hebben de uitwerking van deze plannen flink vertraagd. Financiering ervan is het belangrijkste struikelblok. Als thema zullen levenslooparrangementen niet van de agenda verdwijnen. Het is een oplossing waarmee maatwerk en differentiatie mogelijk is. Door, net als bij à-la-carte-systemen, randvoorwaarden te stellen aan de financiering ervan, blijven de belangen van een werkgever behartigd terwijl de werknemer keuzemogelijkheden heeft.

5.4 Leiderschap en beoordeling

- De termen ‘werkgever’ (in de betekenis van leidinggevende) en ‘werknemer’ zijn niet meer passend bij de nieuwe arbeidsrelaties. In plaats daarvan sluiten respectievelijk ‘opdrachtgever’ en ‘opdrachtnemer’ beter aan. In het dagelijkse spraakgebruik zullen de termen ‘werkgever’ en ‘werknemer’ in de komende jaren daarentegen niet aan belang inboeten.
- Anno 2003 geschieden leiderschap en aansturing in veel organisaties al op grond van resultaten. Dit zet zich verder voort, ook in andere sectoren en organisaties. De aanleidingen daartoe zijn de complexiteit en kennisintensiteit van het werk, alsmede tijd- en plaatsafhankelijk werken. De nieuwe leidinggevende stimuleert, enthousiasmeert en faciliteert.
- De nieuwe leidinggevende staat voortdurend voor een afweging tussen organisatiebelangen enerzijds en het medewerkersbelang anderzijds. Leiderschap wordt het managen van diverse belangen.
- In de beoordeling van medewerkers gaan oordelen van anderen dan de direct leidinggevende een rol spelen. Klanten of collega’s worden uitgenodigd een oordeel te geven over het functioneren en de werkwijze van medewerkers.

Tekstkader 5-4. Samenvatting voor leiderschap en beoordeling

5.4.1 VAN ‘WERKGEVER-WERKNEMER’ NAAR ‘OPDRACHTGEVER-OPDRACHTNEMER’

In dit boek zijn de termen ‘werkgever’ en ‘werknemer’ gebruikt. Bij de nieuwe arbeidsverhoudingen en relaties passen in feite de termen ‘opdrachtgever’ en ‘opdrachtnemer’ beter.

Met ‘werknemer’ (of ‘medewerker’) wordt bedoeld op individuele personen die in loondienst zijn bij een arbeidsorganisatie en daar betaald werk verrichten. Met dit begrip zijn zij onderscheiden van (juridisch) zelfstandig opererende beroepsbeoefenaars. Zowel ‘werknemer’ als ‘medewerker’ zijn jarenlang gebezigde en alom bekende termen en om die reden zijn zij in dit boek gehanteerd. De begrippen doen daarentegen onvoldoende recht aan het nemen en krijgen van eigen verantwoordelijkheid voor werk en loopbaan, het ontplooiën van initiatieven of de resultaatgerichte beoordeling en beloning. Op termijn zal de aanduiding

‘opdrachtnemer’¹⁷ daarom meer passen. De term ‘opdrachtnemer’ is consistent met de eerder geschetste ontwikkelingen in en rondom het werk. Per branche of organisatie zal er variatie zijn in de mate van vrijheid die een opdrachtnemer heeft in de uitvoering van het werk.

Een min of meer vergelijkbaar betoog gaat op voor het begrip ‘werkgever’. Dit begrip heeft een dubbele betekenis in het spraakgebruik, die ook in dit boek is gevolgd. Enerzijds heeft het begrip ‘werkgever’ betrekking op de organisatie van waaruit initiatieven kunnen worden ontplooid tot het verrichten van betaalde werkzaamheden. In deze betekenis is het begrip nog altijd van toepassing, ook in de komende jaren. De tweede betekenis duidt op de persoon van de leidinggevende. In deze zin is het begrip niet meer passend voor toekomstig gebruik. Het refereert aan de tijd waarin een leidinggevende als toezichthouder en eerstverantwoordelijke voor de uitvoering opdrachten tot werk verstrekte aan medewerkers. Een actuelere en modernere term voor ‘werkgever’ als leidinggevende is ‘opdrachtgever’. De leidinggevende geeft opdracht tot het uitvoeren van bepaalde werkzaamheden. De benaming ‘opdrachtgever’ laat in het midden in welke mate de werkwijze is vastgelegd of van welke aard de werkzaamheden zijn. ‘Opdrachtgever’ impliceert een brede begripsafbakening voor de leidinggevende, die beoordeelt op de resultaten van het werk en de opdrachtnemer in hoge mate eigen verantwoordelijkheid laat voor de werkwijze.

In het vervolg van dit boek zullen de begrippen opdrachtnemer en opdrachtgever niet worden gebruikt. De inhoudelijke verandering is nog niet zover in de praktijk en omwille van herkenbaarheid houden wij vast aan de aanduidingen ‘werkgever en werknemer’.

Sectoren zullen onderling in dit opzicht sterker gaan verschillen dan in 2003 het geval is. In sectoren met uitvoerende werkzaamheden (bijvoorbeeld horeca of schoonmaak) zullen werknemers zich geen opdrachtnemers voelen. De aard van het werk maakt dat de instructies talrijk en gedetailleerd van aard zijn. Een uitzondering is de transportsector, waar momenteel al diverse ZZP’ers werkzaam zijn. De aard van het werk in deze sector leent zich voor meer vrijheden en mogelijkheden om als zelfstandige aan de slag te gaan.

In het algemeen zullen in het bijzonder in de zakelijke dienstverlening de begrippen ‘werkgever’ en ‘werknemer’ in het dagelijks spraakgebruik nog wel blijven bestaan, maar inhoudelijk aan betekenis verliezen. De aard van de werkzaamheden is kennisintensief en (gedeeltelijk) zelf in te vullen.

5.4.2 AANSTURING

De al in de afgelopen jaren in gang gezette ontwikkeling naar resultaatgerichte beoordeling zet zich voort¹⁸, passend bij kennisintensieve en specialistische werkzaamheden. De direct leidinggevende is niet meer de meest ervaren persoon, maar vertrouwt op de expertise van anderen. Het is onmogelijk inhoudelijk overal van op de hoogte te zijn. De rol van leidinggevende is veranderd van instructeur en opzichter tot coördinator en procesbewaker.

In de dagelijkse werkzaamheden is een senior medewerker de eerst aangewezen persoon voor inhoudelijke aan- en/of bijsturing. In dit opzicht wordt voor de komende jaren geen vernieuwing verwacht.

Nieuwe ontwikkelingen met betrekking tot de aansturing van medewerkers zijn wel te voorzien ten aanzien van:

- differentiatie tussen medewerkers
- aansturing op afstand, onafhankelijk van plaats en tijd.

Differentiatie tussen medewerkers

Periodiek overlegt iedere medewerker met zijn leidinggevende over diverse facetten met betrekking tot de te leveren prestaties in het werk, over de arbeidsrelatie en arbeidsvoorwaarden. In het derde contract worden deze persoonsgebonden afspraken vastgelegd (zie paragraaf 4.3).

Met de verschillen in persoonlijke levensomstandigheden en verwachtingen ten aanzien van betaald werk, gaan verschillen gepaard tussen medewerkers in persoonlijke voorkeuren en belangen. In het overleg met een medewerker is de leidinggevende de verpersoonlijking van de organisatie. Hij moet daarom weet hebben van de organisatiestrategie en doelen en de daarmee samenhangende organisatiebelangen om zich met die kennis een afgewogen oordeel te kunnen vormen in relatie tot de medewerkersbelangen. De aard van het gesprek zal getypeerd worden door afwisselend overleg en ‘pittige’ onderhandelingen.

Een leidinggevende vindt de afweging tussen werkgevers- en medewerkersbelangen ook terug bij de formatie van projectgroepen. Het primaire organisatiebelang is de meest ervaren medewerkers in te zetten, zodat de projectdoelstelling bereikt kan worden met de juiste kennis en expertise; pas op lange termijn heeft de organisatie ook belang bij ontwikkeling van de expertise van andere, minder ervaren medewerkers. Het medewerkersbelang is gelegen in interessant en afwisselend werk in combinatie met groeimogelijkheden ter ontwikkeling van vaardigheden.

Dit dilemma is nu al prominent aanwezig in de ICT-sector, bij adviesbureaus en bij de bezetting van interne projectgroepen binnen arbeidsorganisaties. Het zal in de komende jaren in meer situaties manifest worden.

Aansturing op afstand, onafhankelijk van plaats en tijd

In hoofdstuk 4 is de ontwikkeling naar tijd- en plaatsonafhankelijk werken beschreven. Onder invloed van (nieuwe) ICT-mogelijkheden is virtuele samenwerking mogelijk geworden. Wat begon met de telegraaf en de telefoon, uit zich nu in videoconferenties en e-mail/internetcontact. Dit noopt tot andere vormen in de aansturing van werkenden. Medewerkers zijn niet (allemaal) meer in de nabijheid van een leidinggevende en werken op verschillende tijden gedurende de dag. Tussen de bedrijven door een korte afstemming is minder goed mogelijk.

Bij de nieuwe ICT-communicatiemiddelen ontbreekt het *face-to-face*-contact en dat leidt tot communicatie die functioneler en minder persoonlijk van aard is. Behalve nadelen, verlies aan binding en betrokkenheid met de afdeling of organisatie, lijken er ook voordelen te zijn, zoals het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid, ruimte voor initiatief en meer bevoegdheden.

Tijd- en plaatsonafhankelijk werken stimuleert hoe dan ook de ontwikkeling naar resultaatgerichte beoordeling, zoals hiervoor beschreven. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken maken het moeilijk de werkwijze te beoordelen en het ligt voor de hand te oordelen op grond van eindresultaten. Om te voorkomen dat een machiavellistische houding ontstaat (het doel heiligt de middelen, ofwel: resultaat boven alles), worden de werkwijze en de geleverde inspanning wel betrokken in de beoordeling, maar wordt het oordeel hierover verkregen via relevante anderen.

5.4.3 BEOORDELING DOOR ANDEREN DAN DE LEIDINGGEVENDE

Meer medewerkers hebben extern klantcontact, velen participeren in diverse netwerken of projectgroepen en samenwerking met collega's uit andere disciplines en van andere afdelingen is belangrijk om complex werk succesvol af te ronden. Al deze verschijnselen leiden ertoe dat medewerkers in hun werk met veel meer personen te maken hebben dan alleen de directe collega's en de hiërarchisch leidinggevende.

De betrokkenen met wie een medewerker te maken heeft, worden ook wel aangeduid met 'klanten', waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen interne en

externe klanten. Een interne klant is ieder met wie de medewerker te maken heeft via netwerken of projectgroepen binnen de eigen organisatie; externe klanten zijn volgens dit onderscheid alle betrokkenen buiten de organisatie.

Deze interne en externe klanten krijgen een rol als het erom gaat beoordeling op genuanceerdere wijze te laten plaatsvinden dan uitsluitend op grond van behaalde resultaten. De eerder besproken resultaatbeoordeling brengt potentiële valkuilen mee:

- Er kan een machiavellistische houding ontstaan, waarbij iemand zich alleen richt op het realiseren van de resultaten, en zich niet druk maakt om de wijze waarop deze zijn behaald en de gevolgen van deze handelwijze elders.
- Behaalde resultaten kunnen worden beïnvloed door onbeïnvloedbare externe omstandigheden, zoals de inspanning van andere teamleden of de conjunctu-rele situatie. Behaalde resultaten moeten worden gecorrigeerd voor beide.

(Overigens hangt resultaatbeoordeling nauw samen met resultaatbeloning, waarop in paragraaf 5.6 nader wordt ingegaan.)

Relevante klanten wordt gevraagd hun oordeel te geven over het functioneren van de medewerker met wie zij in de beoordelingsperiode te maken hadden. Zij geven een oordeel over sociaal-normatieve competenties en daarmee over de wijze waarop de te beoordelen medewerker zijn resultaten realiseert.

De professionaliteit waarmee naar dit klantoordeel wordt gevraagd, verschilt sterk tussen organisaties. Het varieert van een telefoontje met de vraag 'wat vind je van het functioneren van medewerker X' tot een gevalideerde vragenlijst op grond van de functiekenmerken. In elk geval groeit de betekenis van het oordeel van anderen dan de direct leidinggevende in medewerkersbeoordelingen.

Nieuwe beoordelingssystemen ontstaan op grond van deze visie; het 360-graden-systeem is het meest bekende. In wetenschappelijke literatuur wordt deze methode ook wel aangeduid met *multi-source multi-rater*. Essentieel voor dit beoordelingsproces is dat er verschillende perspectieven bij de beoordeling worden betrokken: collega's, klanten, de direct leidinggevende en eventueel hiërarchisch ondergeschikte medewerkers (Tornow, 1993). Soms wordt ze aangevuld met een zelfbeoordeling. In wetenschappelijke literatuur wordt al langer geschreven over dergelijke nieuwe beoordelingen, maar de toepassing ervan in de praktijk van arbeidsorganisaties blijft achter.

Voor de komende jaren is, gekoppeld aan resultaatgeoriënteerde beoordeling, een groeiend belang van het oordeel van relevante anderen ('derden') in medewerkersbeoordelingen te voorzien. Oordelen van interne en externe klanten en overige relevante anderen vullen de waarnemingen van een direct leidinggevende aan, in het bijzonder op het functioneren en de werkwijze van medewerkers. De ontwikkelingen naar tijd- en plaatsafhankelijk werken en de toenemende complexiteit en kennisintensiteit van het werk leiden ertoe dat een beoordeling door meer betrokkenen dan alleen de leidinggevende een genuanceerder beeld geeft van zowel het functioneren van een medewerker als van de resultaten die hij behaalt.

5.5 Arbeidsomstandigheden en gezondheid

- **Aandacht voor arbeidsomstandigheden en gezondheid blijft nodig: het aantal arbeidsongeschikten is groot en vanwege de diversiteit van de beroepsbevolking zijn gezondheidskundige maatregelen nodig.**
- **In plaats van een reactieve risicobenadering van arbeidsomstandigheden, is er een ontwikkeling naar proactief gezondheidsbeleid. Integraal gezondheidsmanagement (IGM) biedt voordelen aan werkgevers en werknemers.**
- **De nieuwe werknemer heeft een eigen verantwoordelijkheid voor zijn gezondheid, die aansluit op de gelijkwaardige relatie tussen werkgever en werknemer.**
- **Arbo- en reïntegratiediensten worden afgerekend op hun prestaties. Werkgevers zullen meer zelf kiezen wat zij uitbesteden en wat zij zelf ter hand nemen. De verplichte aansluiting bij een gecertificeerde Arbo-dienst zal gaan verdwijnen.**

Tekstkader 5-5. Samenvatting voor arbeidsomstandigheden en gezondheid

5.5.1 ARBO EN GEZONDHEID OP DE AGENDA

Arbeidsomstandigheden en de gezondheid van werknemers zullen ook in de toekomst nadrukkelijk op de agenda van arbeidsorganisaties blijven staan. Dat komt onder meer door de ontwikkelingen in de (beroeps)bevolking. Zoals aangegeven zal het aantal oudere werknemers op de werkplek als gevolg van de vergrijzing toenemen. Dat geldt ook voor het aantal vrouwelijke, allochtone en arbeidsgehandicapte werknemers; groepen die vanuit gezondheidskundig oogpunt extra aandacht nodig kunnen hebben op de werkplek. In de Arbo-wet uit 1994 worden

etnische groepen, jongere en oudere medewerkers, zwangere vrouwen en gehandicapten, als risicogroepen genoemd. Het zijn groepen waarvoor de risico's in het werk apart moeten worden geïnventariseerd. Later (Arbo-besluit 1999) zijn de bijzondere groepen beperkt tot jeugdigen, zwangere werknemers en thuiswerkers.

Ook zullen gezondheidskundige maatregelen nodig zijn om ouder wordende werknemers zo lang mogelijk actief te houden op de werkplek. In Finland is met het *Maintenance-of-Workability*-programma aangetoond hoe men zoiets – vanuit een gecoördineerde actie – op een goede wijze kan organiseren (Gründemann en De Vries, 2002). Het programma is het resultaat van tripartiete afstemming tussen werkgevers- en werknemersorganisaties en de landelijke overheid. Het doel was oorspronkelijk om vroegtijdige uitval van ouderen te voorkomen, maar is later geëvolueerd tot een meer algemeen inzetbaarheidsprogramma. De resultaten zijn:

- voor medewerkers: een betere gezondheid en meer ervaren welbevinden
- voor werkgevers: een hogere productiviteit en geringere uitval door arbeidsongeschiktheid
- voor verzekeraars: minder schadeclaims
- voor de overheid: een verhoging van de gemiddelde uittredingsleeftijd (van belang in verband met de vergrijzing).

Met het verouderingsproces groeit de kans op ziektes of beperkingen. Ouderen zijn echter niet vaker ziek dan jongeren, maar hun verzuimduur is wel langer. Dit impliceert dat als ouderen ziek worden, de kosten hoger zijn. Aangezien medewerkers op latere leeftijd zullen uittreden uit het arbeidsproces, is meer aandacht nodig voor de gezondheid van oudere medewerkers op het werk.

Behalve aandacht voor de gezondheid en inzetbaarheid van de oudere werknemers, is sprake van nieuwe Arbo-risico's voor iedereen. Dit zijn niet alleen volstrekt nieuwe gezondheidsrisico's, bijvoorbeeld als gevolg van nieuwe chemische en biologische processen in de industrie. Ook bestaande risico's kunnen in de toekomst plotseling sterk in omvang toenemen of op andere plaatsen en in andere omstandigheden opdoemen. Werkstress en RSI zijn twee potentiële risico's die gepaard gaan met nieuwe werkvormen en de ICT-faciliteiten.

5.5.2 VAN RISICOBENADERING NAAR PROACTIEF BELEID

Gegeven de hiervoor genoemde ontwikkelingen is het ook aannemelijk dat ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid in de nabije toekomst weer zullen toenemen. Zonder ingrijpen van de overheid om de toegankelijkheid van de arbeidsonge-

schiktheidsregelingen drastisch in te perken, zal dit ook leiden tot hogere kosten voor arbeidsorganisaties en voor de samenleving.

Het tweede kabinet Balkenende heeft bij de Tweede Kamer een wetsvoorstel ingediend voor herziening van de wao. Alleen volledig en duurzaam arbeidsongeschikte personen krijgen volgens het voorstel nog toegang tot de wao. Werknemers die gedeeltelijk arbeidsongeschikt zijn, moeten door reïntegratie bij de eigen werkgever of een andere werkgever aan het werk blijven.

Op dit moment zijn ruim anderhalf miljoen mensen tussen de 15 en 65 jaar meer of minder arbeidsgehandicapt. Meer dan de helft is 45 jaar of ouder. Lager opgeleiden zijn oververtegenwoordigd. Ruim 20 procent is van allochtone afkomst. Dit wijst op een grote overlap tussen de verschillende doelgroepen.

Ruim de helft van de anderhalf miljoen arbeidsgehandicapten behoort tot het werkzame gedeelte van de beroepsbevolking en heeft al dan niet een aangepaste werkplek. De meeste arbeidsgehandicapten werken in de industrie en de gezondheids- en welzijnszorg. Zes op de tien werkt zelfs fulltime (toespraak minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, bij de installatie van de commissie Het Werkend Perspectief, 31 maart 2003).

Het aantal arbeidsgehandicapten op de werkplek zal de komende jaren aanzienlijk toenemen. Werkgevers zullen zich actiever moeten inspannen om arbeidsgehandicapte werknemers aan het werk te helpen en aan het werk te houden, alsmede voor de preventie van nieuwe gezondheidsklachten. Een voorbeeld van een dergelijke inspanning is het geschikt maken of aanpassen van werkplekken. Dit zal extra kosten met zich meebrengen. Momenteel worden reeds aanzienlijke bedragen door werkgevers uitgegeven aan gezondheid en ongezondheid van werknemers. Alleen al de kosten van de financiële regelingen voor arbeidsongeschiktheid bedragen gemiddeld 12 procent van de loonsom (Jonge en Koops, 2001). Ongeveer de helft daarvan komt direct voor rekening van de werkgever.¹⁹ De andere helft wordt door werknemers en/of werkgevers betaald via premies. Daarbij komen dan nog de kosten voor preventief beleid en voor Arbo-zorg. Ook de kosten van de algemene gezondheidszorg zullen in de toekomst bij werkgevers (en werknemers) worden neergelegd.

Hoewel werkenden in principe het gezonde deel van de bevolking vormen, kan werk ook leiden tot gezondheidsrisico's en gezondheidsschade. Anderzijds kan werk – als het goed georganiseerd is – een positieve bijdrage leveren aan de

gezondheid van de werkenden. In die zin vormt betaald werk een belangrijke factor voor de volksgezondheid. Enkele bedrijven hebben dit ingezien en investeren in de gezondheid van de hiervoor genoemde groepen. Een dergelijk beleid wordt ook wel aangeduid met de afkorting IGM (integraal gezondheidsmanagement, zie Zwetsloot et al., 2003). Deze bedrijven gaan niet uit van een risicobenadering, maar richten zich op een positieve wijze op de gezondheid van werkenden en betrokkenen (van preventie naar proactief beleid). Dit is ook zichtbaar in de wijze waarop zij aankijken tegen ziekteverzuim. Men spreekt daarbij niet meer over een percentage capaciteit dat verloren is gegaan als gevolg van ziekte (verzuimpercentage), maar over het aanwezigheidspercentage, het percentage werknemers dat in de betreffende periode ook feitelijk aanwezig is geweest. Vergelijkbare processen zijn zichtbaar met betrekking tot arbeidsongeschiktheid (*disability*) versus arbeidsgeschiktheid (*ability*). Bij arbeidsongeschikten kijkt men niet naar wat iemand niet (meer) kan, maar juist naar hetgeen de betreffende persoon wél kan. Dit komt ook terug in concepten als *design for all*, waarbij werkplekken en hulpmiddelen zo worden ontworpen dat zij voor alle medewerkers geschikt zijn. Wij verwachten dat deze trend zal toenemen en dat daarmee het gezondheidsbeleid van ondernemingen aansluiting zal vinden bij concepten als maatschappelijk (verantwoord) ondernemen (zie paragraaf 4.4).

5.5.3 NIEUWE ARBEIDSRELATIES EN NIEUWE VERANTWOORDELIJKHEDEN

In de komende jaren zal sprake zijn van een andere organisatie van het gezondheidsbeleid van ondernemingen. De invoering van de Europese kaderregeling in 1989 (zie paragraaf 4.4.6) heeft in Nederland onder meer geleid tot de verplichte risico-inventarisatie en evaluatie en het verplichte contract met een 'gecertificeerde' Arbo-dienst (Gründemann en Smulders, 2003). Deze wetgeving heeft er ook toe geleid dat werkgevers het gezondheidsbeleid in hun organisatie vanaf de verkeerde kant hebben benaderd (Jonge en Koops, 2001). Zij huren professionele aanbieders in, maar zien daarbij de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer over het hoofd. Dat is merkwaardig, omdat werkgevers op andere terreinen, zoals dat van het opleidings- en loopbaanbeleid, de werknemer wel zelf verantwoordelijk stellen. Daarom zou in de moderne, meer geïndividualiseerde ondernemingen het gezondheidsbeleid vooral gericht moeten zijn op het initiatief van de individuele werknemer.

De Wet Verbetering Poortwachter zet deze tendens al in gang. De organisatie draagt verantwoordelijkheid voor het gezondheidsbeleid (sturing, bewaking en

uitvoering), de Arbo-dienst adviseert en voert mede uit, en de werknemer heeft verantwoordelijkheid voor een spoedige reïntegratie na de ziekmelding. Aan deze verplichting zijn financiële sancties verbonden bij een eventuele, latere WAO-uitkeringsaanvraag.

In de komende jaren zal deze verdeling van verantwoordelijkheden nog verder worden aangescherpt en de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers in het bijzonder worden gespecificeerd, passend bij de arbeidsrelatie van de nabije toekomst. In deze nieuwe hybride arbeidsrelatie (opdrachtgever – opdrachtnemer) heeft de werknemer meer invloed op de inhoud en organisatie van het werk (zelfsturend). Hiermee ontstaan ook meer beïnvloedingsmogelijkheden voor de arbeidsomstandigheden en de blootstelling aan gezondheidsrisico's. De nieuwe werknemer heeft zelf meer mogelijkheden om een te zware belasting te vermijden of te verminderen.

In aansluiting op de verantwoordelijkheid van de werknemer voor zijn eigen loopbaan (employability), krijgt hij ook meer verantwoordelijkheid voor zijn eigen gezondheid. Een consequentie is dat bij het opstellen van een Persoonlijk Ontwikkelplan (POP) in de toekomst idealiter ook de gezondheid wordt betrokken. De werknemer wordt actiever en zal meer eigen verantwoordelijkheid moeten nemen ten aanzien van zijn gezondheid. Een en ander betekent geenszins dat de werkgever daarin geen rol meer speelt. In aansluiting op de gelijkwaardiger relatie tussen werkgever en werknemer past in die zin ook een meer gedeelde verantwoordelijkheid voor arbeidsomstandigheden en gezondheid. Dit zal voornamelijk vooral gelden voor de sterkere groepen op de arbeidsmarkt. Zwakkere groepen (laagopgeleiden, arbeidsgehandicapten, et cetera) hebben nog wel de bescherming van de overheid nodig. Niet allen zijn in de gelegenheid een beroep te doen op de wederzijdse rechten en plichten. De regulerende werking van de Arbo-wet is een vorm van bescherming die noodzakelijk blijft.

5.5.4 ONDERSTEUNING DOOR EXTERNE PARTIJEN

Ook de opstelling van de organisatie ten aanzien van de ondersteuning door externe partijen, zoals de Arbo- en reïntegratiedienst, zal in de komende periode veranderen. De werkgever zal meer eigen regie moeten én willen nemen. Het 'moeten' komt voort uit de EU en Nederlandse overheidsrichtlijnen; het 'willen' komt voort uit de wens naar dienstverlening op maat. Veel werkgevers zullen zelf willen bepalen wat ze organiseren en wat wordt uitbesteed, zodat het Arbo- en gezondheidsbeleid optimaal past bij de eigen organisatie. Gekoppeld hieraan zal

de verplichte aansluiting bij een gecertificeerde Arbo-dienst in de periode tussen nu en vijf jaar zijn verdwenen.

In toenemende mate zullen externe partijen hun toegevoegde waarde (de resultaten van hun handelen) zichtbaar moeten maken. Dit past in de maatschappelijke discussie over het afleggen van verantwoording. De resultaten van de inspanningen zijn niet alleen relevant voor de organisatie die van de Arbo-dienstverlening gebruikmaakt, maar hebben ook relevantie in maatschappelijke betekenis. De omvang van het aantal arbeidsgehandicapten/arbeidsongeschikten is immers van maatschappelijke relevantie. Langzamerhand begint in die zin ook de Arbo- en reïntegratiemarkt volwassen te worden met zelfbewustere vragers en aanbieders.

5.6 Arbeidsvoorwaarden en beloning

- Voor zowel beoordeling als beloning zijn de geleverde prestaties in de afgelopen periode het uitgangspunt. Er ontstaan meer verschillen in salarissen tussen mensen, óók als zij een identieke functie vervullen.
- Beoordeling en beloning zijn nauw aan elkaar gekoppeld en in de nabije toekomst ontstaat zo performance-management. Er is ruimte voor persoonsgebonden afspraken en keuzes, in lijn met de gedachte achter gedifferentieerd HRM en levenslooparrangementen.
- Functiewaarderingsystemen behouden voor een groot aantal organisaties hun bestaansrecht. Wel neemt de differentiatie tussen functies toe en daarmee gepaard gaat een geringer aantal salarisschalen, maar elk met een grotere bandbreedte.
- Beloning zal hoofdzakelijk blijven plaatsvinden per individuele medewerker. Teambeloning geschiedt alleen incidenteel. Wel verdient het aanbeveling afspraken over samenwerking en teamwerk deel te laten uitmaken van de persoonsgebonden afspraken.
- De CAO behoudt in de komende jaren haar bestaansrecht. De reeds bestaande differentiatietendenzen worden voortgezet. Op lange termijn hebben de vakbonden onvoldoende organisatiegraad om als legitieme onderhandelpartner namens werknemers te blijven optreden.

Tekstkader 5-6. Samenvatting voor arbeidsvoorwaarden en beloning

5.6.1 PRESTATIEORIËNTATIE (RESULTAATORIËNTATIE)

Als rode draad voor arbeidsvoorwaarden in de toekomst geldt de focus op geleverde prestaties of resultaten, vergelijkbaar met wat in paragraaf 5.4 is beschreven ten aanzien van beoordeling.

De focus op gerealiseerde prestaties en resultaten betekent dat, in tegenstelling tot de hedendaagse situatie in zeer veel Nederlandse (en West-Europese) arbeidsorganisaties, de actuele beloning nog maar ten dele het resultaat is van in het verleden geleverde prestaties en opgebouwde ervaring.

Situaties of gebeurtenissen in het verleden zijn geen vanzelfsprekende basis meer voor beloning in het heden. Beloning wordt gekoppeld aan prestaties in het huidige werk. De consequentie is dat tussen mensen meer en grotere beloningsverschillen ontstaan. Gelijkheid in beloning op grond van functie en functiegroep gaat langzaamaan tot het verleden behoren.

Tegelijkertijd zien we een verandering in de maatschappelijke appreciatie van gelijkheid als vorm van rechtvaardigheid (zoals de vigerende opvatting in de jaren zeventig en tachtig was). Deze heeft inmiddels plaatsgemaakt voor acceptatie van verschillen tussen mensen, mits daaraan een legitieme verklaring ten grondslag ligt. Een verklaring wordt als legitiem ervaren op grond van geleverde prestaties in relatie tot wat iemand in de betreffende functie, met de daarbijbehorende verantwoordelijkheden, geacht wordt te doen. Prestaties in eerdere functies of ervaringen eerder in de loopbaan tellen in mindere mate mee.

Een en ander heeft eveneens consequenties voor mobiliteit. Was het in het (recente) verleden wel mogelijk een andere functie te verkrijgen op grond van een bestaande inschaling in functiegroep of salarisschaal, in de komende jaren zal dit lastiger worden. De overstap naar een andere functie hangt in sterkere mate af van persoonlijke kwaliteiten en competenties. De betrokken medewerker wordt in staat geacht aan de functie-eisen te voldoen. Overwegingen op grond van het huidige functioneren en het bestaande salaris komen pas in een later stadium in beeld.

De beloning bestaat uit vaste en variabele bestanddelen. De vaste beloning is het afgesproken brutosalaris, de variabele delen bestaan uit bonussen, winstdeling of opties. Er is een ontwikkeling gaande naar een groter aandeel variabele beloning ten opzichte van de vaste beloning. Dit past bij de focus op prestaties en de flexibele inzet van medewerkers. Ook beloning wordt 'gevariabiliseerd'. De thans nog

voor velen vaste dertiende maand zou op lange termijn (tien jaar of langer) ook tot de variabele beloningscomponenten kunnen gaan behoren.

Vaste beloning is in bijna alle organisaties gefixeerd op het meest recente salarisbedrag. Een demotie in functie doet daaraan geen afbreuk. In de komende jaren zal dat geen vanzelfsprekendheid meer blijven. Vaste salarisbestanddelen zijn, net als variabele, niet meer per definitie gegarandeerd. Na een reorganisatie, waarbij behoud van werkgelegenheid belangrijker is dan behoud van werk op gelijkwaardig niveau, of in geval van reïntegratie op een lager gewaardeerde functie na een periode van arbeidsongeschiktheid, wordt teruggang in beloning bespreekbaar. De uitvoering van deze ontwikkeling zal enige jaren vergen. Bestaande rechten worden niet gemakkelijk opgegeven. Alhoewel het enige tijd zal vergen, zal de individualisering van arbeidsvoorwaarden naar alle waarschijnlijkheid op termijn zijn beslag krijgen.

Als gevolg van deze ontwikkelingen (in casu: meer focus op actuele prestaties, groei in het aandeel variabele beloning) ontstaat meer beloningsonzekerheid voor medewerkers. De vaste beloningsopbouw gaat minder snel en minder voorspelbaar. Een groter aandeel van de totale beloning is variabel en moet verdiend worden door de afgesproken doelstellingen te realiseren. De omvang van variabele beloning is bovendien conjunctuurgevoelig.

Deze tendens zal in veel sectoren pas op lange termijn zichtbaar worden, maar doet zich nu al voor in de ICT-sector (Gründemann en Van Dalen, 2002) en doet in de zakelijke dienstverlening haar intrede. Een concrete uitingsvorm zijn de zogenaamde functiegebonden toeslagen (zoals mobiele telefoon, onregelmatigheidstoeslag, arbeidsmarktschaarstetoeslag, duurdere lease-auto), die vervallen bij aanvaarding van een andere functie waaraan deze toeslagen niet zijn gekoppeld. Functiegebonden toeslagen kunnen een behoorlijke omvang aannemen en in sommige beroepen (bijvoorbeeld in de verpleging en verzorging) zo groot worden dat zij een significant aandeel hebben in de persoonlijke beloning. Na jarenlange functie-uitoefening belemmert het vervallen van functiegebonden toeslagen de overstap naar ander werk: de teruggang in salaris is te groot. In de afgelopen jaren zijn afbouwregelingen ontwikkeld om deze gevolgen op te vangen. Deze zijn echter kostbaar voor de organisatie en daarom op lange termijn niet bestendig.

5.6.2 PERFORMANCE MANAGEMENT

Eerder in dit hoofdstuk is de nauwe verwantschap tussen beoordelen en belonen beschreven. De splitsing tussen beide in twee paragrafen is gemaakt op grond van leesbaarheid. Met de blik op de komende jaren moeten we concluderen dat beoordeling en beloning niet meer afzonderlijk kunnen en mogen worden beschouwd. Onder de noemer 'performance management' is de integratie duidelijk zichtbaar. Performance management is het nieuwe HRM-beleidsterrein waarbinnen beoordeling en beloning samenvallen en geschieden op grond van gerealiseerde prestaties. De prestaties zijn tweërlei van aard:

- Prestaties in het werk. Het betreft hier resultaatgerichte afspraken over resultaten, omzet en acquisitie in de zakelijke dienstverlening of over bijvoorbeeld wachtlijstverkorting in de zorgsector.
- Prestaties in persoonlijke ontwikkeling en groei. Het betreft hier SMART-afspraken²⁰ over functioneren, inzetbaarheid en persoonlijke ontwikkeling, bijvoorbeeld vastgelegd in een Persoonlijk Ontwikkelplan (POP). Anno 2003 werken veel organisaties weliswaar al met POP's, maar de afspraken zijn veelal niet SMART en periodieke evaluatie ontbreekt. In de komende jaren is een verzakelijking te verwachten.

Het meten van (ontwikkelingen in) gedrag en vaardigheden is in de psychologie al decennialang een moeilijk vraagstuk en er is geen reden om aan te nemen dat dit binnen afzienbare tijd naar tevredenheid is opgelost. Psychologische persoonlijkheidstesten of 360-graden-beoordelingsinstrumenten zijn het meest geëigend, maar hebben als nadeel dat zij duur en (ingeval van 360-graden-feedback) tijdrovend zijn en een beroep doen op de medewerking van velen. Omdat behoefte bestaat aan dergelijke beoordelingssystemen, zullen alternatieve, praktisch toepasbare oplossingen voor deze uitvoeringsproblemen worden gebruikt. Een daarvan is de 180-graden-beoordeling: zelfevaluatie in combinatie met evaluatie (beoordeling) door de leidinggevende. Voor de totstandkoming van zijn oordeel zal de leidinggevende informatie inwinnen bij collega's of klanten met wie de betreffende medewerker samenwerkt.

Alhoewel de theoretische inzichten over performance management al langer bestaan, is de ontwikkeling voor de komende jaren te vinden in de toepassing ervan in de praktijk. Nu het maatschappelijk gezien aanvaardbaar wordt geacht te differentiëren tussen mensen, is de tijd rijp voor de toepassing van performance management.

De mogelijkheden om door middel van performance management te komen tot persoonsgebonden maatwerk, sluiten naadloos aan bij de gedachte van de levenslooparrangementen, zoals beschreven in paragraaf 5.3.5. Afhankelijk van persoonlijke omstandigheden en levensfase worden in overleg tussen leidinggevende en medewerker allerlei keuzes gemaakt: over werktijd, vrije tijd, opleiding en over te leveren prestaties en de daarbij passende beloning.

Een van de consequenties van performance management is dat functiegebonden toeslagen kunnen komen te vervallen (bijvoorbeeld overwerkvergoeding, arbeidsmarktschaarstetoeslag, consignatievergoeding en toeslag voor werk op onregelmatige tijden.) Het zijn beloningscomponenten voor onderdelen uit de functie waarover resultaatgerichte afspraken kunnen worden gemaakt. De betekenis van werken op onregelmatige tijden of consignatiediensten wordt niet gebagatelliseerd, maar maakt deel uit van het afgesproken werk en de bijbehorende prestaties. De beloning wordt op dit totale pakket gebaseerd en afgesproken. Medewerkers in de horeca, zorgsector en bij hulpverleningsdiensten en volcontinu productieorganisaties zullen deze overgang beslist niet als een vanzelfsprekendheid ervaren. De diverse vergoedingen worden, mede door vakorganisaties, als opgebouwde rechten beschouwd. Het is een ontwikkeling die stapsgewijs zal verlopen en pas na verloop van vele jaren ten volle haar beslag zal krijgen op HRM. Een langetermijnvisie op performance management is noodzakelijk. De afzonderlijke stappen kunnen dan in samenhang met elkaar en met de einddoelstelling worden genomen.

Tot zover is performance management beschreven in relatie tot beloning. In de komende jaren zal vermoedelijk daarop het accent liggen. Meer in het algemeen is met performance management differentiatie mogelijk naar arbeidsvoorwaarden. Daarbij valt te denken aan:

- financiering van levensloopregelingen (bijvoorbeeld tijdelijk korter werken om tijd te kunnen besteden aan het volgen van een opleiding)
- persoonsgebonden voorkeuren voor werk/privé-arrangementen (keuze voor een grotere lease-auto, extra pensioenopbouw, extra vrije tijd of kinderopvang, passend bij persoonlijke overwegingen)
- betaald verlof op religieuze feestdagen. (Een regeling zou kunnen zijn het instellen van een persoonsgebonden budget voor betaald verlof op religieuze feestdagen, in overleg met de werkgever op te nemen op religieuze feestdagen naar keuze. Omvang van het budget is organisatiegebonden, met een wettelijk minimum).

Deze verbreding van performance management is niet nieuw, maar in veel organisaties al toegepast in de vorm van à-la-carte-arbeidsvoorwaarden (Huiskamp et al., 2002).

5.6.3 FUNCTIEWAARDERING EN BREDE SALARISSCHALEN

In paragraaf 5.2.3 is geschreven over brede functieomschrijvingen en grotere differentiatie tussen functies. Via functiewaarderingssystemen zijn functies gereleerd aan beloning. Aan iedere functie is een weging verbonden die implicaties heeft voor de beloning: er is een corresponderende salarisschaal. In de meeste functiewaarderings- en beloningssystemen bestaat iedere salarisschaal uit diverse periodieken: er is een schaalminimum en -maximum. Hierdoor is persoonlijke salarisgroei mogelijk tijdens de periode van uitoefening van de functie.

Nu functies ruimer worden omschreven, neemt tegelijkertijd het aantal schalen af. De onderlinge verschillen tussen functies krijgen hun weerslag in minder schalen, maar per schaal zijn de verschillen tussen het schaalminimum en -maximum groter. Daarmee ontstaat meer ruimte voor persoonsgebonden differentiatie in beloning.

Functiewaarderingssystemen blijven voor veel organisaties in de komende jaren vanzelfsprekend. Alhoewel sommige (management)literatuur doet voorkomen dat functiewaardering verouderd is en competentie management de toekomst heeft, verwachten wij grotere verschillen tussen de koploperorganisaties en volgers. Slechts de koploperorganisaties zullen competentie management integraal in hun HRM-beleid implementeren. De meeste andere organisaties zullen gebruik (blijven) maken van de inzichten van competentie management, maar op onderdelen van HRM en niet ter vervanging van functiewaardering. Er zijn belangrijke voordelen verbonden aan functiewaarderingssystemen:

- Koppeling tussen functies en salarisstructuren is in veel organisaties nog altijd gangbaarder dan de 'nieuwe' functie-indeling met behulp van competenties.
- Er is beloningsperspectief bij ingroeitrajecten in een functie.
- De functiekenmerken en onderlinge verschillen tussen functies zijn transparant, zodat willekeur wordt ingedamd.

De functiewaarderingssystemen zullen qua opzet veranderen, via ruimere functieomschrijvingen en de koppeling met bredere schalen. Zo blijft een al langer bestaand instrument bruikbaar in een tijd waarin meer differentiatie tussen medewerkers ontstaat.

Een potentiële valkuil hierbij is willekeurige toepassing, waarbij vooroordelen meespelen. Ongerechtvaardigde beloningsverschillen, bijvoorbeeld op grond van geslacht of etniciteit, zijn al jaren onderwerp van onderzoek en discussie. Het toetsen hiervan (bijvoorbeeld door de Commissie Gelijke Behandeling) wordt met de brede schalen nog lastiger dan het nu al is. Voorkomen van willekeur is een (lastige) opgave voor de HRM-afdeling.

5.6.4 GROEP VERSUS INDIVIDU

De voorgaande beschrijving van performance management laat de vraag onbeantwoord of prestaties op groepsniveau dan wel op individueel, persoonsgebonden niveau worden gemeten. Voor de beantwoording van deze vraag keren we terug naar het dilemma tussen individualiteit en solidariteit, zoals dat in paragraaf 5.2.1 is geïntroduceerd en in paragraaf 5.7 wordt uitgediept.

Individuele beoordeling en beloning geschieden op grond van resultaatgerichte afspraken. De grote valkuil is gelegen in een bovenmatige focus op eigen doelstellingen ten koste van team- of organisatiedoelstellingen. Eigen doelstellingen kunnen conflicteren met collectieve doelstellingen, ook al zijn ze totstandgekomen in overleg met de leidinggevende.

In de verkooporganisatie van een grote ICT-organisatie is een gedeelte van het salaris van de verkopers gebaseerd op prestatiebeloning. Verkopers hebben ieder een eigen omzetdoelstelling. De organisatie voert verschillende producten en diensten, die door deze verkopers aan de man worden gebracht.

Een aantal hiervan is door de raad van bestuur aangewezen als kansrijk.

Het concern heeft belang bij het stimuleren van de verkoop van specifiek deze producten in verband met de verkoopstrategie op lange termijn.

Onbedoeld stimuleert het systeem van prestatiebeloning de verkopers juist tot hoge verkoop van de andere producten, omdat deze gemakkelijker aan de man te brengen zijn dan de nieuwe, kansrijke producten en diensten. Een verkoper realiseert zijn afgesproken omzetdoelstelling het snelst door verkoop van juist die producten die het minst bijdragen aan de realisatie van de concernverkoopstrategie.

Tekstkader 5-7. Casus – Conflicterende individuele en organisatiedoelen

In paragraaf 5.2.1 is al gesteld dat het honoreren van samenwerking en solidair gedrag een steekhoudende oplossingsrichting is. Ook op dat vlak zijn resultaatgerichte afspraken mogelijk, maar in de huidige HRM-praktijk nog (te) weinig toegepast. Als voorbeeld geldt het formuleren van doelstellingen over samen met collega's ondernomen initiatieven.

Teambeloning zal ter vervanging van persoonsgerichte beloning geen uitkomst kunnen bieden voor het dilemma tussen individualiteit en solidariteit. Het zogenaamde 'meeliftersgedrag' of de uit de economie bekende 'informatieasymmetrie'²¹ zijn daaraan debet. Individuen kunnen zich onttrekken aan het groepsproces en toch profiteren van de groepsresultaten.

Voor de komende jaren voorzien wij daarom net als in het heden individu-gerichte beoordeling en beloning, maar met resultaatgerichte afspraken over samenwerking als noodzakelijke voorwaarde om groepsdoelstellingen te kunnen realiseren. Op incidentele basis zal teambeloning een extra *incentive* kunnen zijn, bijvoorbeeld bij een belangrijk project of een eenmalige opdracht.

Resultaatbeoordeling en prestatiebeloning zijn niet zonder risico. De koppeling tussen resultaten, beoordeling en beloning is alleen zinvol en rechtvaardig als de resultaten zijn toe te schrijven aan het handelen van de betreffende persoon. Daarbij treden externe versturende factoren op, zoals economische invloeden of tijdelijke afwezigheid in verband met ziekte of familieomstandigheden. Het is een uitdaging voor de komende jaren om hiermee zorgvuldig om te gaan. Hieruit blijkt het belang van overleg tussen leidinggevende en medewerker. Resultaatafspraken moeten niet alleen besproken worden als ze worden vastgelegd en na afloop van de periode waarin ze van kracht zijn, maar ook tussentijds behoeven zij geregeld evaluatie. Vrijwel altijd kunnen tussentijds onbeïnvloedbare externe factoren worden gesignaleerd en aan het einde van de periode moeten deze worden betrokken bij de eindbeoordeling over de realisatie van gemaakte afspraken.

5.6.5 COLLECTIEVE ARBEIDSVOORWAARDENVORMING

De kern van de collectieve arbeidsvoorwaardenvorming komt momenteel tot stand via:

- tripartiete afspraken tussen overheid, werkgevers- en werknemersorganisaties, in bijvoorbeeld de SER, en bipartiete afspraken in bijvoorbeeld de Stichting van de Arbeid

- Collectieve Arbeidsovereenkomsten en via de Algemeen Verbindend Verklaring daarvan, ook voor werkgevers in de sector die niet lid zijn van een werkgeversorganisatie.

CAO-afspraken werken door in afspraken uit individuele arbeidsovereenkomsten op grond van de CAO-wet van 1927 (Huiskamp, 2003). CAO's komen tot stand voor een bedrijfstak of voor een individuele organisatie.

In de afgelopen jaren heeft zich de ontwikkeling voltrokken waarin CAO's voor zeer grote aantallen organisaties en medewerkers hebben plaatsgemaakt voor sector- of onderneming-CAO's. Zo verdween de Rijksambtenaren-CAO en keerden acht sector-CAO's terug, waaronder die voor de politie en ambtenaren bij de ministeries. De banken-CAO bleef bestaan voor kleine banken, maar de grootbanken stapten in 1999 uit deze CAO en sloten hun eigen ondernemings-CAO met de bonden. In alle gevallen is het motief meer mogelijkheden voor bedrijfsspecifieke afspraken (maatwerk).

Huiskamp (2003) haalt onderzoek aan waaruit blijkt dat in de afgelopen jaren, ondanks de discussie over het bestaansrecht van een CAO, het aantal Nederlandse werknemers dat valt onder het werkingsgebied van een CAO tussen 1980 en 1996 is gegroeid van 77 procent naar ruim 80 procent van de werkzame beroepsbevolking.

De CAO als instrument voor collectieve arbeidsvoorwaardenvorming komt in de eerstkomende tien jaar niet ter discussie te staan. Wel zullen de vorm en inhoud wijzigen. De al eerder door Huiskamp (1998) gesignaleerde differentiatie in drie vormen zal in meer CAO's haar beslag krijgen:

- naar individu: individuele keuzemogelijkheden (Persoonlijk Ontwikkelplan, à-la-carte-arbeidsvoorwaardensystemen)
- naar de kleinst mogelijke werkeenheid: werktijden, roosters en overige teamzaken worden geregeld in overleg tussen individu en leidinggevende of afdelingsgewijs
- naar organisatie of (business) unit binnen de organisatie: uitwerking van raamregelingen uit de bedrijfstak of ondernemings-CAO (bijvoorbeeld vaststelling van roosters of arbeidsvoorwaardenregelingen).

De CAO, in welke vorm dan ook, is een vorm van externe regulering van de arbeidsrelatie tussen leidinggevende en medewerker. Zoals gezegd zal de CAO als regulerend kader in de komende jaren niet verdwijnen. Desalniettemin is nu

wederom een discussie ontbrand over het voortbestaan van de CAO, ditmaal in verband met de blijvend dalende organisatiegraad van de werknemers en daarmee de legitimiteit van de vakbonden als onderhandelpartner namens werknemers. Onze inschatting is dat dit in de komende vijf tot tien jaar nog niet tot het verdwijnen van de CAO leidt. Ook werkgevers hebben profijt van een bepaalde mate van externe regulering van arbeidsrelaties. Maar omdat met name ouderen lid zijn van vakorganisaties en de organisatiegraad de komende jaren verder zal dalen in verband met pensionering, verdwijnt het discussiepunt van de legitimiteit van de bonden als onderhandelpartner beslist niet van tafel.

5.7 Dilemma's

In dit hoofdstuk is beschreven op welke wijze de verschillende ontwikkelingen (zoals gesignaleerd in hoofdstuk 4) van invloed zijn op het HRM-beleid van organisaties in de toekomst, uitgaande van zes HRM-velden. Deze ontwikkelingen brengen tevens een aantal relevante dilemma's met zich mee. In deze paragraaf gaan we daarop nader in en bespreken we mogelijke oplossingsrichtingen.

De rol van leidinggevende in het primaire proces is veranderd. Er is minder nadruk komen te liggen op instructie en controle, maar coördineren, stimuleren en coachen zijn belangrijk geworden (Schoemaker, 2003). Werknemers zijn in toenemende mate zelfstandig en hebben ook meer behoefte aan een leidinggevende die hen in het werk ondersteunt en faciliteert. In sommige gevallen heeft de werknemer dermate gecompliceerd en specialistisch werk, dat de direct leidinggevende ook niet meer in staat is het werk te controleren. Tegelijkertijd behoudt de organisatie behoefte aan enige mate van controle. De aanleiding daartoe is onder meer te vinden in planning en verdeling van het werk, beheersing van afbreukrisico's bij complexe opdrachten, de garantie van leversnelheid en betrouwbaarheid van producten en diensten en de handhaving van procedures om de kwaliteit te bewaken.

Hoe kan een leidinggevende de medewerker voldoende ruimte geven voor autonomie en toch voldoende controle behouden op de zaken zoals hiervoor genoemd? Hier manifesteert zich voor een leidinggevende het dilemma tussen *beheersing en betrokkenheid* (zie ook Schoemaker, 2003; Stoker en De Korte, 2000). Leidinggeven aan medewerkers wordt in steeds grotere mate een voortdurende zoektocht naar de balans tussen beheersing en betrokkenheid.

Dicht hiertegenaan ligt het dilemma tussen *autonomie en controle* voor een medewerker. Een te grote inperking van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tast de autonomie aan en reduceert daarmee creativiteit, het nemen van initiatieven of het oppakken van eigen verantwoordelijkheden. Te veel vrijheden (autonomie) staan haaks op de eerdergenoemde organisatiebelangen, blokkeren samenwerking en synergie en leiden bovendien tot onvoldoende begeleiding en coaching van medewerkers. Bovendien is een zekere mate van autonomie ook noodzakelijk ter voorkoming van werkdruk en stress (Christis, 1998).

In de nabije toekomst zal in toenemende mate de beloning van de medewerker (of ten minste een deel hiervan) worden bepaald door de individuele prestaties. Resultaatoriëntatie is leidend. Over de prestaties worden periodiek afspraken gemaakt tussen de medewerker en diens leidinggevende. Deze afspraken worden vastgelegd in het zogenoemde ‘derde contract’. De focus op individuele prestaties kan een negatieve invloed hebben op de bereidheid om kennis en contacten te delen met anderen en op solidariteit en samenwerking (Sanders et al., 2002). Collega’s zijn in dergelijke situaties eerder een concurrent dan een potentiële samenwerkingspartner. Hier manifesteert zich het dilemma tussen *individualiteit en solidariteit*, zoals dat eerder in dit hoofdstuk al ter sprake is gekomen. De organisatie die de werknemer door individuele beloningen wil stimuleren tot optimaal presteren, moet zich realiseren dat een dergelijk beleid tot ongewenste neveneffecten kan leiden. De ambiguïteit wordt versterkt door de wens van steeds meer werknemers om een explicietere relatie tussen inspanningen, prestaties en beloning aan te brengen. Beloning van individuele prestaties zal daarom gepaard moeten gaan met maatregelen die de samenwerking tussen werknemers bevorderen. Eén niveau hoger speelt iets vergelijkbaars tussen teams of afdelingen. Goed functionerende teams zijn, als het team daarvoor ook wordt beloond, minder geneigd tot samenwerking en kennisdeling met minder goed draaiende teams.

Een vergelijkbaar patroon treedt op waar medewerkers – met behulp van bijvoorbeeld ICT – een groot deel van hun werk buiten de reguliere (kantoor)werkplek uitvoeren of op variabele werktijden. Deze werknemers gaan op den duur een minder hechte band ervaren met de organisatie en kiezen (meer of minder bewust) voor een individualistischer opstelling. Dit is dan niet het gevolg van het beloningssysteem, maar van een psychologisch proces waarbij men langzamerhand minder binding (en daarmee ook solidariteit) voelt met de organisatie waarmee men een (juridische) arbeidsrelatie heeft. In de ICT-sector speelt dit al door het grote aantal detacheringen voor langere tijd (Gründemann en Van Dalen, 2002).

Een ander dilemma heeft betrekking op het spanningsveld tussen *specialistische en generalistische kennis* (zie ook paragraaf 5.3.3). Organisaties hebben in het algemeen vooral behoefte aan breed inzetbare medewerkers. Omdat voor het hedendaagse type werk vrijwel geen enkele specialist solistisch te werk kan gaan en samenwerking tussen disciplines vereist is, is bovenmatige specialisatie eerder een nadeel dan een voordeel. Tevens draagt generalistische kennis bij aan brede inzetbaarheid: als dit nodig is, kan iemand gemakkelijker elders in de organisatie in een andere functie aan het werk (Thijssen, 2001). Dit laatste is mede in het belang van de medewerker, omdat het bijdraagt aan zijn arbeidsmarktpositie en het een betere basis is voor behoud van de eigen werkgelegenheid op langere termijn.

Het voorgaande laat onverlet de groeiende behoefte aan specialisatie. En precies daarin ligt het dilemma. Want in het bijzonder in dienstverlenende en kennisintensieve organisaties groeit de behoefte aan gespecialiseerde medewerkers. Een generalist heeft dan te weinig specifieke kennis die nodig is bij de complexiteit van de vraagstukken waarmee de organisatie te maken heeft. Bovenmatige specialisatie, zoals hiervoor aangeduid, leidt op den duur tot ervaringsconcentratie: de medewerker is uitsluitend inzetbaar op een heel specifiek terrein en is daarmee erg kwetsbaar als de vraag naar kennis op dat gebied inzakt. Om de specialist toch breder inzetbaar te houden, laat de leidinggevende deze persoon aanvullende opleidingen volgen.

Als gevolg van de (structurele) krapte op de arbeidsmarkt en de heterogeniteit (diversiteit) van de werknemers zullen werkgevers in toenemende mate moeten inspelen op de behoeften van werknemers. Een belangrijke wens van velen is dat zij de diverse levensdomeinen (betaald werk, opleiding en ontwikkeling, zorg en vrije tijd) kunnen combineren op een wijze die past bij de persoonlijke omstandigheden. Naar verwachting zullen er steeds meer transities tussen deze levensdomeinen voorkomen (Korver, 2003).

De wensen van medewerkers sluiten niet altijd goed aan op die van werkgevers, die sturen op flexibele inzet en continuïteit. Een sprekend en praktisch voorbeeld waar dit dilemma zich openbaart, is de bereikbaarheid voor collega's en klanten buiten de reguliere werktijden. Dit conflicteert met taken en verplichtingen van een werknemer op andere levensgebieden, maar levert talloze voordelen op voor een werkgever. Deze bereikbaarheidsproblematiek wordt nog complexer, omdat ook collega's op andere tijden werken en dit voor de samen-

werkingsrelatie allerlei praktische problemen oplevert met betrekking tot afstemming en overleg.

Een en ander betekent dat werkgevers en werknemers een balans zullen moeten vinden tussen de *wensen van werkgeverskant en die van werknemerskant*. Het zal van alle betrokkenen enige flexibiliteit vragen.

Iets vergelijkbaars speelt bij het dilemma *los versus vast*. Werkgevers willen graag naar behoefte werknemers aannemen of al naar gelang de ontwikkelingen op de afzetmarkt werknemers laten gaan. Tegelijkertijd loopt men het risico niet te kunnen beschikken over de juiste expertise en personen op de momenten dat het nodig is. Dit dilemma wordt momenteel nog vaak opgelost door de werknemers met moeilijk vervangbare kennis of capaciteiten te binden aan de organisatie door middel van een vast contract. Tot op zekere hoogte is dit effectief, want er zijn voor een werkgever diverse voordelen verbonden aan 'vaste' arbeidskrachten. De grenzen worden ondervonden tijdens een periode van economische laagconjunctuur als meedemen moeilijk blijkt te zijn en gedwongen ontslagen noodzakelijk blijken (Goudswaard et al., 2000).

In paragraaf 4.3.3 zijn diverse vormen van losse of hybride arbeidsrelaties beschreven, waarmee incidenteel of voor een tijdelijke periode specifieke expertise wordt ingezet. Al met al zoekt een werkgever naar de optimale balans tussen 'vaste' en 'losse' arbeidskrachten.

Het aantal mensen dat via zelfstandige of hybride arbeidsrelaties betaald werk wil verrichten, is echter beperkt en groeit nog maar langzaam. Vooral in tijden van hoogconjunctuur is een meer onafhankelijke arbeidsrelatie voor veel mensen aantrekkelijk. Maar in het algemeen biedt voor de meeste mensen een 'vaste' arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd nog altijd de meeste zekerheden op lange termijn. De groep mensen die kiest voor zelfstandig opereren op de arbeidsmarkt groeit maar langzaam.

Alhoewel organisaties doelstellingen voor de middellange termijn formuleren met betrekking tot HRM, worden veel beslissingen genomen op grond van belangen op korte termijn. Kostenoverwegingen hebben daarin een belangrijk aandeel en van veel HRM-investeringen is het rendement niet op de korte termijn zichtbaar en bovendien is de omvang van het rendement lastig te calculeren. Het dilemma tussen *korte- en langetermijnoverwegingen* speelt in organisaties op

diverse gebieden, maar wordt hier toegespitst op HRM. Er zijn voorbeelden in overvloed:

- Financiering van meerjarige opleidingen gericht op verhoging van het algemeen kennisniveau (deeltijd-mbo, -hbo, -universitair). Deze leiden tot *out-of-pocket*-kosten in het heden en lastig te berekenen rendement in de verdere toekomst.
- Investerings in arbeidsomstandigheden, gezondheid en preventie van nieuwe (arbeids)risico's zoals leefdruk of rsi-klachten. 'Voorkomen is beter dan genezen', maar de financiële opbrengst van dergelijke investeringen is vaak moeilijk in beeld te brengen.
- Investerings die bijdragen aan het imago van de organisatie en de betrokkenheid van medewerkers bij de omgeving buiten de organisatie (maatschappelijk verantwoord ondernemen, steun aan buurtprojecten en dergelijke). Een goed imago betaalt zich pas op lange termijn terug.

Hiervóór is een aantal dilemma's beschreven waarmee men in de HRM-praktijk nu en in de nabije toekomst te maken heeft of krijgt. Een arbeidsorganisatie zal antwoorden moeten vinden op deze dilemma's. In essentie zijn de genoemde dilemma's nu al aan de orde, maar hun belang groeit in de komende jaren. Ze zijn naar verwachting kenmerkend voor HRM-beleid in de komende jaren.

Het vinden van een antwoord op deze dilemma's is geen eenmalige exercitie; aan een dilemma is inherent verbonden dat er geen eenduidig antwoord mogelijk is (Badaracco, 1998). In navolging van Trompenaars (2003) benadrukken wij dat dilemma's niet hoeven te leiden tot een keuze voor een van beide extremen, noch tot een compromis. De optimale oplossing verenigt het goede van beide uitersten. Organisaties die bijvoorbeeld te veel koersen op de eigen belangen, krijgen problemen bij de werving van nieuwe medewerkers en het onderhouden van contacten met flexibele, specialistische medewerkers via netwerken. Anderzijds zullen organisaties die de belangen van werknemers centraal stellen, risico's lopen in de continuïteit van de organisatie op lange termijn. Het gaat om het vinden van een optimale balans tussen deze twee belangen en deze balans ligt in elke organisatie anders en zal ook variëren in de tijd, afhankelijk van interne en externe omstandigheden.

In paragraaf 6.1 (de HRM-agenda) wordt hiervoor een kader gepresenteerd. Daarbinnen zijn zowel de inhoud van het beleid betrokken, alsook de consequenties (kansen en bedreigingen) ervan voor de HRM-afdeling in een organisatie (paragraaf 6.2).

6 EFFECTEN VOOR HRM

Hoofdstuk 5 heeft de verwachte effecten van de ontwikkelingen uit hoofdstuk 4 (externe determinanten) fragmentarisch behandeld aan de hand van de afzonderlijke beleidsterreinen van HRM-beleid. Het doel van dit hoofdstuk is dat te integreren en toe te spitsen op het algemene HRM-beleid. Paragraaf 6.1 ('HRM-agenda') beschrijft die integrale visie op toekomstig HRM.

Ontwikkeling, vernieuwing en uitvoering van HRM-beleid is een zaak van diverse partijen: het topmanagement (directie of raad van bestuur), middenkadermanagers, coördinatoren en teamleiders, de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging en niet te vergeten de HRM-afdeling. Juist op de gevolgen voor die laatstgenoemde partij gaat paragraaf 6.2 in.

Paragraaf 6.3 is een uitleidende paragraaf. Er wordt kort stilgestaan bij de verantwoordelijkheden van andere betrokkenen bij het toekomstig HRM-beleid. Hierbij wordt een relatie gelegd met de vier kernontwikkelingen zoals die aan het einde van hoofdstuk 4 zijn benoemd.

6.1 HRM-agenda

Deze paragraaf behandelt de essentiële kenmerken van HRM in de komende jaren en heet daarom 'HRM-agenda'. De inhoud is een synthese van alle informatie uit de hoofdstukken 4 en 5. De toekomstverkenning is gebaseerd op interpretaties van lopende en nieuwe ontwikkelingen. In essentie is de agenda gebouwd op vier pijlers, die in de opeenvolgende subparagrafen worden toegelicht:

- 1 gedifferentieerd HRM
- 2 het individu en de samenwerking tussen individuen
- 3 resultaat oriëntatie en verantwoording afleggen
- 4 economische én morele waarden.

6.1.1 GEDIFFERENTIEERD HRM

Een van de meest belangrijke, wellicht dé belangrijkste karakteristiek van HRM in de komende jaren is het spanningsveld tussen de belangen van de organisatie en die van de individuele medewerker. De organisatie heeft baat bij productiviteit en continuïteit. Een medewerker heeft een privé-leven dat eisen aan hem stelt en wil werk dat bijdraagt aan persoonlijke ontwikkeling en groei. HRM staat voor de uitdaging in dit spanningsveld te opereren. Het toekomstig HRM-beleid duiden wij aan met de benaming ‘gedifferentieerd HRM’.

Gedifferentieerd HRM-beleid houdt rekening met de persoonlijke belangen en mogelijkheden van medewerkers in een evenwichtige afweging met de belangen en de strategie van de organisatie.

De twee kernelementen uit de definitie van gedifferentieerd HRM zijn:

- Strategie en belangen van de organisatie.

Om te overleven en om nieuwe investeringen te kunnen doen, stuurt een organisatie aan op omzet, winst, rendement en/of een efficiënte bedrijfsvoering. Productiviteit en continuïteit zijn van cruciale betekenis. Een organisatie formuleert daartoe een strategie en bijbehorende doelstellingen op korte en middellange termijn. Net als in het heden blijven in de toekomst de organisatiestrategie en doelstellingen richtinggevend voor de inhoud van het HRM-beleid.

- Individuele mogelijkheden, wensen en verwachtingen van medewerkers.

De beroepsbevolking is en wordt diverser van samenstelling. Hieraan gekoppeld geldt een veranderende attitude ten aanzien van betaald werk. Arbeidsorganisaties zullen, in lijn met de samenstelling van de beroepsbevolking, een gevarieerdere werknemerspopulatie hebben met persoonsgebonden wensen, verwachtingen en mogelijkheden ten aanzien van betaald werk.

Mogelijkheden van medewerkers hebben te maken met hun fysieke en mentale gesteldheid. Zij duiden op kennis, vaardigheden en capaciteiten en de beperkingen daarvan.

De wensen en verwachtingen van medewerkers ten aanzien van betaald werk zijn niet alleen gericht op materiële aspecten (werk als middel om te voorzien in levensonderhoud), maar ook op immateriële aspecten (betaald werk draagt bij aan persoonlijke ontwikkeling en groei). Om die reden kan effectief HRM in de nabije en verder gelegen toekomst niet meer volstaan met inspelen op de wensen en behoeften van groepen.²² In plaats daarvan zal rekening moeten worden gehouden met persoonsgebonden facetten. Differentiatie naar individuen is noodzakelijk.

De in dit hoofdstuk gepresenteerde HRM-agenda draait in de kern om differentiatie. Het is onmogelijk één HRM-agenda te beschrijven: de pluriformiteit tussen en binnen organisaties is te groot. Daarentegen is het wel mogelijk enige algemene kenmerken te benoemen van gedifferentieerd HRM:

1. binnen organisaties
2. tussen organisaties.

Gedifferentieerd HRM binnen organisaties

Naar verwachting zal gedifferentieerd HRM-beleid binnen een arbeidsorganisatie in de nabije toekomst zijn gestoeld op één organisatievisie op de inzet van mensen en zijn uitgewerkt in de vorm van beleidskaders. Binnen die kaders vindt differentiatie en maatwerk plaats op persoonsniveau. De decentrale leidinggevendenden (middenkadermanagers, teamleiders) vervullen een sleutelrol in de toepassing. Zij krijgen meer bevoegdheden en vrijheden bij de toepassing van HRM-instrumenten en regelingen. De beleidskaders geven een bandbreedte aan waarbinnen een leidinggevende keuzes kan maken, passend bij de situatie.

De bijbehorende rol van de HRM-afdeling ligt in de visie- en beleidsontwikkeling, het formuleren van de beleidskaders, alsmede in de monitoring van de toepassing ervan in de praktijk. De monitoring heeft mede ten doel willekeur te voorkomen.

Het eerste maatwerkinstrument is aan het begin van de eenentwintigste eeuw al zichtbaar. Zo is het à-la-carte- of cafetaria-arbeidsvoorwaardensysteem een treffende illustratie (Huiskamp et al., 2002). Werknemers kunnen een eigen keuze maken uit een pakket bestaande uit financieringsbronnen²³ en bestedingsdoelen²⁴. Het à-la-carte-systeem geeft de kaders aan, zowel qua inhoud (een limitatieve opsomming van bronnen en doelen) als qua financiering (geen ongelimiteerde

koop en verkoop). Op deze wijze worden ook de belangen van een werkgever gewaarborgd.

Een ander hedendaags voorbeeld van maatwerk in HRM-instrumenten is de actuele discussie over levensloopregelingen. Hoofdzakelijk als gevolg van het complexe financieringsvraagstuk is nog geen politieke visie vastgesteld, maar diverse organisaties hebben al instrumenten ingevoerd waarmee maatwerk in het combineren van betaald werk en andere taken mogelijk wordt:

- sparen voor en opnemen van sabbatical leave (door de overheid gestimuleerd met de Wet op de Financiering van Loopbaanonderbreking, wet LOF)
- creatieve oplossingen voor het personeelstekort in combinatie met het wegwerken van wachtlijsten (in een ziekenhuis worden ‘moedercontracten’ aangeboden aan herintredende OK-verpleegkundigen. Zij werken uitsluitend tussen 9 en 15 uur op een operatiekamer die vanwege personeelstekorten voorheen was gesloten).

De actuele voorbeelden van maatwerk zijn instrumenteel van aard en missen een achterliggend referentiekader. Gedifferentieerd HRM is een beleidskader waarbinnen maatwerk mogelijk is op een geïntegreerde wijze. Dit beleid gaat uit van een visie op maatwerk: wensen en behoeften van individuele medewerkers lopen uiteen en de organisatie heeft baat bij gedifferentieerd beleid.

Gedifferentieerd HRM tussen organisaties

Organisaties zijn in toenemende mate verschillend van elkaar. Met het soort werk, de complexiteit ervan en de mate van dynamiek in de omgeving, gaan grote onderlinge verschillen gepaard. Een ziekenhuis opereert in een volledig ander krachtenveld dan een transportorganisatie en deze is weer met geheel andere zaken bezig dan een financiële dienstverlener. Op grond van verschillende basiskenmerken heeft Schoemaker (1998a) zes verschillende besturingsstructuren gedefinieerd:

- hiërarchische organisatie, gericht op besturing, beheersing en controle van het primaire proces
- unitorganisatie, dit is een variant op de hiërarchische organisatie en opgedeeld in min of meer zelfstandige eenheden
- matrixorganisatie, waarin de lijnorganisatie wordt gecombineerd met discipline-invalshoeken om het hoofd te kunnen bieden aan de toenemende complexiteit van markten en diensten
- projectenorganisatie, een meer fluïde organisatie, waar mensen op grond van hun expertise participeren in projecten

- netwerkorganisatie, een tijdelijke organisatievorm tussen en binnen andere organisaties met een specifiek doel (zie verder paragraaf 4.3.2)
- virtuele organisatie, waarin niet-tastbare zaken totstandkomen en plaats- en tijdonafhankelijk werken gangbaar is.

Met verschillen in de besturingsstructuur hangen verschillen in de aard van het werk van de organisatie samen. Tussen organisaties met een verschillende besturingsstructuur zijn de verschillen groter dan tussen organisaties met een gelijke besturingsstructuur.

Elke besturingsstructuur stelt andere eisen aan het HRM-beleid. Voor de groep van hiërarchisch aangestuurde organisaties heeft het thema flexibiliteit in arbeidsrelaties sterk te maken met de inhuur van uitzendkrachten. De moderne project- en netwerkstructuren kennen amper arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd. De meeste betrokkenen werken als zelfstandige, als semi-zelfstandige of op detachering vanuit een andere arbeidsorganisatie. Zo is het per besturingsstructuur mogelijk uitdagingen te formuleren voor het HRM-beleid in de bijbehorende organisaties.

Omdat het niet de bedoeling is in deze HRM-agenda een uitputtende beschrijving te geven van de verschillen in HRM voor al deze zes structuren, zijn ze geclusterd in twee groepen:

- klassieke besturingsstructuren (bestaande uit de groep van hiërarchische, unit- en matrixorganisaties)
- moderne besturingsstructuren (bestaande uit de groep van projectenorganisaties, netwerkorganisaties en virtuele organisaties).

Waar zinvol wordt in deze HRM-agenda de toekomstverwachting gesplitst naar de beide typen besturingsstructuren.

Randvoorwaarden voor succesvolle toepassing van gedifferentieerd HRM-beleid

Leidinggevend maken afspraken met medewerkers over diverse aspecten van de arbeidsovereenkomst, veranderingen daarin en over resultaten voor de volgende periode (het eerdergenoemde derde contract). Deze afspraken kunnen betrekking hebben op te leveren resultaten, de bijdrage aan interne professionalisering, samenwerking met anderen, te volgen opleidingen, beloning, arbeidstijden, et cetera: in essentie alle aspecten met betrekking tot de ruil-, samenwerkings- en gezagsrelatie tussen werkgever en werknemer (Huiskamp et al., 2002).

De eerste randvoorwaarde is gelegen in het daadwerkelijk delegeren van bevoegdheden en verantwoordelijkheden naar decentrale leidinggevendenden met betrekking tot de uitvoering van gedifferentieerd HRM. Managers moeten bevoegdheden hebben om beslissingen te nemen. Daartoe heeft de leidinggevende ook inzicht nodig in de organisatiestrategie om een reële afweging te kunnen maken tussen organisatiedoelen enerzijds en individuele werknemersverwachtingen en mogelijkheden anderzijds. De belangen van werkgever én werknemer zullen helder moeten zijn om op een rechtvaardige (dat wil zeggen: niet willekeurige) wijze uitvoering te geven aan het HRM-beleid. Persoonlijke vetes, wroeging over vroegere management-besluiten of vooroordelen mogen daarin geen rol spelen.

Gevoelens van rechtvaardigheid hebben te maken met ervaren procedurele rechtvaardigheid en transparantie in intentie en uitvoering (Cropanzano en Folger, 1996). Procedurele rechtvaardigheid refereert aan de perceptie van de rechtvaardigheid van het proces waarmee iets totstandkomt. Transparantie ontstaat door inzicht in de beleidsdoelstellingen (intentie) en de uitvoering daarvan in de praktijk. Daarmee is transparantie een randvoorwaarde die bijdraagt aan vertrouwen tussen de betrokken partijen. Enerzijds zal de directie open moeten communiceren over de strategie en de beweegredenen daarachter. Anderzijds vereist het van de medewerker openheid in het uiten van zijn persoonlijke motieven en voorkeuren. Zonder openheid van en vertrouwen tussen werkgever en medewerker is het niet mogelijk een *evenwichtige* afweging tussen de diverse belangen en mogelijkheden te maken en is gedifferentieerd HRM een wassen neus. Net als Stoker en De Korte (2000) vertrouwen en openheid definiëren als de belangrijkste premisse voor integraal management, is dit ook voor gedifferentieerd HRM het meest cruciaal.

6.1.2 HET INDIVIDU EN DE SAMENWERKING TUSSEN INDIVIDUEN

Vanuit diverse lopende en nieuwe ontwikkelingen is een spanningsveld zichtbaar tussen het individu en het collectief (zie ook paragraaf 5.7). Dit spanningsveld speelt op diverse aggregatieniveaus: tussen overheid en burger, tussen burgers onderling, tussen werkgever en werknemer en tussen werknemers onderling. Hier is de bespreking beperkt tot de laatste twee.

Parallel aan het spanningsveld tussen individualiteit en solidariteit spelen zich in organisaties processen af waarbij het belang van teamresultaten en teaminspanningen de boventoon voert en waarbij toch persoonsgeoriënteerde resultaten en inspanningsverplichtingen aan de orde zijn. Het geheel is complex van aard.

De instrumenten beoordeling en beloning zijn nog altijd grotendeels gebaseerd op persoonsgebonden afspraken en persoonsgebonden prestaties. Op individueel niveau worden tussen werkgever en medewerker afspraken gemaakt. Het credo is daarbij: geen standaardisatie, maar maatwerk. Als ontwikkeling voor de komende jaren is de groeiende aandacht genoemd voor het zogenoemde derde contract: periodieke (vaak jaarlijkse) afspraken over arbeidsinhoud en prestaties in het werk, arbeidsvoorwaarden en persoonlijke ontwikkeling. Het derde contract past bij gedifferentieerd HRM. Persoonlijke mogelijkheden, wensen en verwachtingen van de individuele medewerker leiden in een afweging met de mogelijkheden en belangen van de werkgever tot concrete afspraken waarop tijdens de looptijd wordt gestuurd door de direct leidinggevende.

In paragraaf 5.2.1 is geschreven over de grenzen van individualisering. De organisatiedoelstellingen kunnen namelijk niet exclusief door individueel opereren van medewerkers worden gerealiseerd. Samenwerking is noodzakelijk, want dit resulteert in synergie en toegevoegde waarde in dienstverlenende en kennisintensieve organisaties. De hoge kennisintensiteit, de complexe klantvragen en de vereiste snelheid en betrouwbaarheid geven alle aanleiding tot samenwerken met anderen, zowel binnen, buiten als tussen arbeidsorganisaties. Hierbij spelen onherroepelijk belangentegenstellingen. Zoals in paragraaf 6.1.1 is beschreven, verschillen wensen, verwachtingen en mogelijkheden ten aanzien van betaald werk en bovendien zijn er de persoonlijke belangen, die vaak samenhangen met de afspraken met de direct leidinggevende en op grond waarvan wordt beoordeeld en beloond.

Op het snijvlak van individuele en collectieve belangen speelt de noodzaak tot en behoefte aan kennismanagement. Waar gewerkt wordt, wordt kennis en ervaring opgedaan. De borging hiervan in de organisatie en de overdracht tussen individuen is het vraagstuk van kennismanagement. Daartoe is openheid en het delen van kennis en informatie vereist. Opnieuw kan dit conflicteren met persoonlijke belangen: het dilemma van 'concurrent of collega' is hieraan verbonden. Nu kan specifieke informatie delen met een collega passen bij een bepaalde gezamenlijke opdracht, maar morgen kan het in je nadeel werken.

De opgave voor toekomstig HRM-beleid is deze paradox te doorbreken. Een sluitende oplossing bestaat niet, maar wel denkwijzen om er effectief mee om te gaan. Eén oplossingsrichting is te vinden in de beoordelingscriteria. Beoordelingen

zijn nu in veel organisaties persoonsgebonden en gekoppeld aan eigen inspanningen en resultaten. Door ook criteria op te nemen met betrekking tot de bijdrage aan team- of projectresultaten of met betrekking tot initiatieven op het gebied van (nieuwe) samenwerking, wordt de eenzijdige focus op persoonsgerichte belangen doorbroken.

Een tweede oplossingsrichting is te vinden in de rol van de direct leidinggevende. Voor managers is een spanning ontstaan tussen beheersing en betrokkenheid (Schoemaker, 2003). Beheersing heeft te maken met de gang van zaken in industriële organisaties en organisaties met klassieke besturingsstructuren: taakgericht leiderschap. Betrokkenheid is een geheel ander doel voor de moderne manager en vraagt om loslaten van de werkinhoudelijke zaken, het motiveren en stimuleren van medewerkers in hun werk en hun ontwikkeling. Juist in de eerdergenoemde groep van organisaties met klassieke besturingsstructuren levert dit een complex geheel op voor managers, omdat zij laveren tussen beide. In moderne besturingsstructuren vervult de manager zijn rol als betrokkene bijna vanzelfsprekend. Leidinggevend en managers in dergelijke omgevingen zijn gewoon samenwerking en kennisdeling te stimuleren, hierop te beoordelen, alsmede individuen aan te spreken op hun persoonlijke doelen.

Grote en middelgrote organisaties waar met behulp van procedures de werkprocessen zijn beschreven, verwachten van hun leidinggevend betrokkenheid, in combinatie met enige mate van beheersing. Het leidt tot onduidelijkheid over de rolidentiteit voor leidinggevend. Deze zoektocht naar de balans tussen beide is een oplossingsrichting die niet panklaar is, maar wel perspectiefvol waar het het stimuleren van samenwerken betreft, zonder dat individuen zich bedreigd voelen in de realisatie van hun persoonlijke belangen.

6.1.3 RESULTAATORIËNTATIE EN VERANTWOORDING AFLEGGEN

Eerder in dit boek is de ontwikkeling beschreven waarin het sturen op gerealiseerde resultaten een steeds vastere plaats krijgt in de samenleving. Vrijblijvende afspraken maken plaats voor SMART-afspraken en kwantitatieve indicatoren (ken- en stuurgetallen, balanced scorecard en dergelijke) winnen aan belang. Hiermee hangt het afleggen van verantwoording over de inspanningen en het al dan niet realiseren van de afgesproken doelstellingen samen. De burger, het parlement of de gemeenteraad (in het geval van de overheid), de eigenaars of financiers (in het geval van een arbeidsorganisatie) en de direct leidinggevende (in het geval

van een medewerker) verlangen periodiek een resultaatgerichte evaluatie van de afgesproken doelstellingen. De een legt verantwoording af aan de ander, die op grond daarvan oordeelt.

De groep van relevante anderen is de laatste jaren gegroeid. Belangengroeperingen eisen hun plek op in de onderhandelingen door niet langer per definitie naar het actiewapen te grijpen of aan radicale tegenargumenten vast te houden, maar door overleg en discussie. Nauw hieraan gerelateerd is het gegeven dat veel belangengroeperingen erin zijn geslaagd de publieke opinie aan hun zijde te krijgen, hetgeen hun invloed versterkt.

Tevens heeft zich in de jaren negentig de omslag voltrokken van *shareholdersvalue* naar *stakeholdersvalue*. Het primaat van de financiers (of aandeelhouders) bij strategische keuzes van de organisatie is doorbroken.

Met betrekking tot de ontwikkeling van HRM-beleid en de uitvoering daarvan heeft deze resultaatoriëntatie voor de komende jaren grote betekenis.

Ontwikkeling van HRM-beleid

Aanpassingen in bestaand HRM-beleid, dan wel ontwikkeling van nieuw HRM-beleid krijgt in de komende jaren een sterke resultaatoriëntatie, in lijn met het voorgaande betoog. HRM'ers ontspringen niet de dans van specifieke doelstellingen en kwantitatieve of meetbare onderbouwing daarvan. Hiermee wordt zakelijkheid en professionaliteit nagestreefd en wordt voorkomen dat, net als in de jaren tachtig en negentig, wederom 'P&O-speeltjes' het licht zien waarmee lijnmanagers niet uit de voeten kunnen. HRM-beleid ontwikkelen of vernieuwen geschiedt op grond van vraaggestuurd werken.

Over de keuze van HRM-doelstellingen en de realisatie daarvan zal de directie van een organisatie samen met de HRM-manager rekenschap moeten afleggen aan diverse partijen. Sinds de eerste Wet op de Ondernemingsraden (1950) is het afleggen van *interne* verantwoording over het HRM-beleid al gangbaar. Met name vanaf 1971 wordt dit principe manifest als het dualisme tussen werkgever en werknemers duidelijker in de wet naar voren komt. De ondernemingsraad²⁵ krijgt namens de medewerkers het recht op informatie en/of advies.

In de afgelopen jaren is de ontwikkeling in gang gezet dat HRM-beleid niet meer alleen met interne betrokkenen te maken heeft (management en medewerkers

van de organisatie), maar ook met *externe* betrokkenen (de overheid, milieubelangengroeperingen, afnemers, toeleveranciers en omwonenden).

Een specifieke, voor het HRM-beleid relevante externe partij is de groep van medewerkers die niet op vaste juridische basis bij de organisatie in dienst is. Concreet gaat het hier om gedetacheerde medewerkers, zelfstandigen, semi-zelfstandigen of medewerkers met een hybride arbeidsrelatie die diensten verrichten voor of in opdracht van de organisatie (uitzendkrachten, zelfstandigen zonder personeel, externe consultants). Organisaties of samenwerkingsverbanden op grond van een netwerk of met virtuele besturing (moderne besturingsstructuren) hebben in de meest extreme mate met externe betrokkenen te maken. Deze organisaties staan in open contact met de omgeving.

Uitvoering van HRM-beleid

Een parallel effect doet zich voor in de relatie tussen een werkgever en zijn werknemers. Passend binnen de hiervoor beschreven theorie van gedifferentieerd HRM komen in overleg tussen medewerker en leidinggevende periodiek afspraken tot stand om specifieke invulling te geven aan de arbeidsinhoud en arbeidsrelatie voor de eerstkomende periode. In de nabije jaren krijgt dit voornamelijk gestalte voor kenniswerkers in de zakelijke dienstverlening (organisaties met een moderne besturingsstructuur), maar andere sectoren volgen spoedig. Ook voor klassieke arbeidsorganisaties waar het leeuwendeel van de medewerkers uitvoerende, repeterende werkzaamheden verricht (bijvoorbeeld in delen van de industrie, schoonmaak of horeca) is het realistisch te veronderstellen dat dit concept zijn intrede doet. De periodieke afspraken hebben dan betrekking op prestaties, scholing, mobiliteit of de samenstelling van het arbeidsvoorwaardenpakket. Ook uitvoerende medewerkers zullen zich committeren aan resultaatgerichte afspraken, omdat het doel behoud van werk en het voorkomen van (langdurige) uitval is.²⁶ De resultaatgerichte krijgt ook haar uitwerking in prestatiegerelateerde beloning. Alhoewel het proces langzaam verloopt, komt beloning nauwer samen te hangen met actuele prestaties, in plaats van met ervaringen en prestaties in het verleden. Uiteindelijk zullen ook medewerkers in loondienst, vergelijkbaar aan zelfstandig opererende ondernemers, hun inkomen zien fluctueren al naar gelang de geleverde prestaties. Het betekent pieken ten tijde van hoogconjunctuur, maar ook dalen ten tijde van laagconjunctuur. Het ondernemersrisico komt voor een deel bij de medewerker te liggen. De consequentie is dat veel en goede inspanningen die niet leiden tot resultaat (bijvoorbeeld als gevolg van externe, niet-beïnvloedbare factoren), niet langer leiden tot beloning.

Een snellere invoering dan de hiervoor beschreven ontwikkeling is te voorzien bij inkomensachteruitgang in geval van vrijwillige teruggang in functiezwaarte of bij reïntegratie na (langdurige) ziekte in een lager gewaardeerde functie. Nu is dit reeds van toepassing in sommige organisaties, met name profitorganisaties. Het aantal organisaties waarbinnen wordt gediscussieerd over invoering van dergelijke maatregelen is groot en omvat ook non-profitorganisaties.

Al met al treedt verzakelijking op met betrekking tot afspraken over de arbeidsinhoud, de arbeidsrelatie en de arbeidsvoorwaarden. Dit proces krijgt zijn beslag in resultaatgerichte afspraken, waaraan consequenties worden verbonden, zowel ten gunste, alsook ten nadele van de medewerker.

6.1.4 ECONOMISCHE ÈN MORELE WAARDEN

Het economisch belang was tot en met de jaren tachtig van de vorige eeuw doorslaggevend in besluitvormingsprocessen in veel organisaties. Zowel in profit-, not-for-profit- als non-profitorganisaties waren het de aandeelhouders, financiers of subsidieverstrekkers aan wie verantwoording werd afgelegd. In het algemeen hebben financiële argumenten betrekking op de korte of middellange termijn.

Het denken vanuit maatschappelijke of morele belangen is de laatste jaren in opkomst en zet zich de komende jaren voort. Niet langer is uitsluitend de mening van aandeelhouders leidend, maar die van diverse belanghebbenden (van *shareholdersvalue* naar *stakeholdersvalue*). In het gedachtegoed van maatschappelijk verantwoord ondernemen (Kolk, 2003) komt dit tot uiting. De focus ligt op gewin op lange termijn, voor diverse belanghebbenden. Duurzaamheid is het credo. Meer nog dan voor non-profitorganisaties is het voor profitorganisaties een nieuwe dimensie.

Economische en financiële argumenten zijn en blijven dominant, maar een keuze vanuit maatschappelijke of morele overwegingen voegt een nieuwe dimensie toe aan de besluitvorming. Financiële revenuen zijn op lange termijn in zicht.

In de publieke opinie worden keuzes gewaardeerd die zijn gebaseerd op maatschappelijke motieven en overwegingen op grond van duurzaamheid. Zij komen het imago van een organisatie ten goede. Een goed imago heeft voordelen in commercieel opzicht (zie voorbeelden als Max Havelaar en The Body Shop, die een markt hebben gecreëerd voor omgevingsbewust produceren) en voor het HRM-beleid. Een goed imago van een organisatie levert een bijdrage aan:

- De werving van nieuw personeel. Wervingscampagnes haken in op de com-

merciële product- of dienstenreclames of raken hiermee verweven. Commercieel beleid en de arbeidsmarktcommunicatiestrategie krijgen verwantschap. (Potentiële) sollicitanten laten zich gemakkelijker aanspreken door middel van een goed organisatie-imago. Het imago is daarmee een belangrijk hulpmiddel voor een organisatie als antwoord op de voorziene krapte op veel deelsegmenten van de arbeidsmarkt.

- Goed werkgeverschap en behoud van medewerkers. Imago is een van de factoren die bijdragen aan ervaren goed werkgeverschap. Een goed imago leidt tot binding en betrokkenheid bij de organisatie en is als zodanig een middel tot behoud van personeel. Ook vanuit deze invalshoek draagt het imago bij aan het antwoord op de voorziene krapte op veel deelsegmenten van de arbeidsmarkt.

Het gevolg voor HRM-beleid is waarden-vol denken. In beleid- en uitvoeringsbeslissingen ten aanzien van HRM spelen – onveranderd – financiële of economische motieven een rol, alsook – nieuw – maatschappelijke of morele argumenten.

Economische waarden hebben betekenis voor HRM-beleid in de volgende vormen:

- Kostenreductie. Personele kosten vormen in veel organisaties een belangrijk aandeel in de totale kosten. Kostenreductie (of ten minste beperking of afname van de groei ervan) is een financiële HRM-opdracht.
- Productiviteitsverhoging. Productiviteit is in de diensteneconomie moeilijk meetbaar. Toch is hieraan grote behoefte, om daarmee tegenwicht te bieden aan de eenzijdige focus op medewerkers als kostenpost. Een van de grote uitdagingen voor HRM-beleid in de komende jaren is een beter (financieel) inzicht te bieden in de productiviteit van mensen. Daaraan gekoppeld is de noodzaak om innovatieve en slimme oplossingen te bedenken voor de verhoging van de productiviteit.

Morele waarden en maatschappelijke betrokkenheid hebben betekenis voor HRM in de volgende vormen:

- Aandacht voor zwakke groepen op de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld ouderen, allochtonen of arbeidsgehandicapten). Arbeidsorganisaties zullen bij de werving van nieuw personeel hun maatschappelijke betrokkenheid moeten tonen en hun inspanningen niet in hoofdzaak richten op jonge ‘blanke’ hoogopgeleide mannen. Er zijn diverse convenanten waarbij werkgevers(organisaties) hebben afgesproken zich in te spannen om allochtonen en arbeidsgehandicapten aan het werk te krijgen (en te houden). De arbeidsparticipatie van oudere werknemers staat ook steeds meer in de belangstelling. De overheid kan het in haar rol

als werkgever niet (meer) maken om oudere werknemers voorrang te geven bij ontslagprocedures in het kader van reorganisatieprocessen.

- Voorkomen van en omgaan met ongewenste omgangsvormen. Diverse onderzoeken laten een groei zien in ongewenste omgangsvormen op de werkvloer. Uitingvormen zijn onder meer psychische en verbale agressie, pesten en seksuele intimidatie. Succesvol beleid tegen ongewenste omgangsvormen is gekoppeld aan HRM-beleid, zo blijkt uit onderzoek waarin goede praktijkvoorbeelden zijn geïnventariseerd (De Vries et al., 2002). Omdat ongewenste omgangsvormen leiden tot verzuim en ongewenst verloop, is voor de komende jaren meer aandacht te verwachten voor het voorkómen van en omgaan met ongewenste omgangsvormen.
- Bedrijfscodes en daaraan gekoppelde gedragsrichtlijnen voor medewerkers. Organisaties voelen in toenemende mate behoefte om aandacht te besteden aan gedragingen, normen en waarden en deze naar buiten uit te dragen in de vorm van een bedrijfscode (Kaptein, 2003). In een dergelijke code maakt men naar de omgeving (*stakeholders*) idealen duidelijk en de daaraan gekoppelde verantwoordelijkheden. Ook wordt soms aangegeven op welke wijze de medewerkers met elkaar, hun omgeving en met de organisatiemiddelen zouden moeten omgaan.

De HRM-afdeling staat in de komende jaren voor de uitdaging de financiële resultaatgerichtheid te combineren met maatschappelijke waarden. De rol waarin en de attitude waarmee dit plaatsvindt, wordt beschreven in paragraaf 6.2.2.

6.1.5 HRM-AGENDA SAMENGEVAT

Er ontstaat in de komende jaren differentiatie in HRM-beleid tussen en binnen arbeidsorganisaties. In gedifferentieerd HRM wordt rekening gehouden met de persoonlijke belangen en mogelijkheden van werknemers, in een evenwichtige afweging met de belangen en de strategie van de organisatie. Op basis van één gemeenschappelijke organisatievisie op HRM en de inzetbaarheid van mensen, komen beleidskaders tot stand die de grenzen afbakenen waarbinnen regelingen en procedures door leidinggevendenden, in overleg met medewerkers, worden toegepast.

De differentiatie *tussen* organisaties hangt samen met de besturingsstructuur van de organisatie, die totstandkomt op grond van de dynamiek in de omgeving en de complexiteit van de producten of diensten. Gedifferentieerd HRM *binnen* arbeidsorganisaties volgt uit de diversiteit in de samenstelling van het personeelsbestand en de persoonsgebonden wensen, verwachtingen en mogelijkheden. Het

resulteert in persoonsgebonden afspraken over allerlei zaken met betrekking tot de arbeidsrelatie.

De kennisintensiteit en de complexiteit van klantvragen nopen tot samenwerking tussen individuen. Alleen op deze wijze is het mogelijk binnen een arbeidsorganisatie tot synergie te komen. Samenwerking met anderen vereist het delen van kennis en ervaring omwille van het gemeenschappelijke doel. Dit kan haaks komen te staan op persoonlijke doelen of belangen. Er is spanning tussen individualiteit en solidariteit.

De directie van een organisatie en de HRM-afdeling hebben ten aanzien van het HRM-beleid niet meer alleen met interne betrokkenen te maken (managers en medewerkers), maar ook met externe (de overheid, medewerkers uit andere organisaties, derden die periodiek diensten verlenen aan de organisatie). In de komende jaren wordt het vanzelfsprekend verantwoording af te leggen over het HRM-beleid, de uitvoering en de resultaten ervan. Het HRM-beleid en de uitvoering daarvan is een van de bouwstenen waarmee het imago van een organisatie wordt opgebouwd óf afgebroken. Het HRM-beleid en het organisatie-imago beïnvloeden elkaar wederzijds.

In dat licht bezien zijn ten slotte de verwachte veranderingen in processen van besluitvorming over HRM-beleid relevant. Economische overwegingen zijn niet langer exclusief dominerend. Ook de morele en maatschappelijke waarden doen hun intrede. Hun relevantie groeit, maar is en blijft lastig te onderbouwen, omdat pas op lange termijn effect is te verwachten. Maatschappelijke betrokkenheid en duurzaamheid dragen bij aan het imago van de organisatie.

6.2 Consequenties voor de HRM-afdeling

Na de inhoudelijke HRM-agenda, is het de bedoeling in deze paragraaf inzicht te geven in de consequenties van deze agenda voor de HRM-afdeling. HRM-functionarissen initiëren veelal ontwikkeling, vernieuwing of bijstelling van het HRM-beleid en om die reden schenkt deze paragraaf geen aandacht aan de rol en de verantwoordelijkheden van de directie en lijnmanagers.

De eerste subparagraaf is gewijd aan de toekomstige kerntaken van de HRM-afdeling. In de daaropvolgende subparagraaf zijn de noodzakelijke competenties voor HRM-functionarissen besproken. De kerntaken geven aanleiding tot een

andere attitude van HRM'ers. In de derde subparagraaf staat de toekomstvisie op de organisatie van de HRM-afdeling beschreven.

6.2.1 TOEKOMSTIGE KERNTAKEN

De toekomstige kerntaken van de HRM-afdeling in een willekeurige organisatie, zijn samen te vatten in twee categorieën:

1. ontwikkeling en vernieuwing van HRM-beleid
2. monitoring van de effecten en de uitvoering van het HRM-beleid.

Ontwikkeling van nieuw of vernieuwing van bestaand HRM-beleid en de monitoring van de uitvoering daarvan zijn de twee hoofdcategorieën van taken voor HRM-afdelingen in de komende tien jaar.

Het takenpakket van de HRM-afdeling is in de afgelopen jaren in meer algemene zin in kaart gebracht. Er is een in complexiteit oplopende ordening die de diverse indelingen gemeenschappelijk hebben: van administratieve basishandelingen tot aan strategische HRM-businessconsultancy. Het zijn breed toepasbare indelingen met een tijdbestendig karakter en om die reden verdienen zij hier toelichting. Door Paaue en Williams (1999) zijn vijf werkerterreinen onderscheiden:

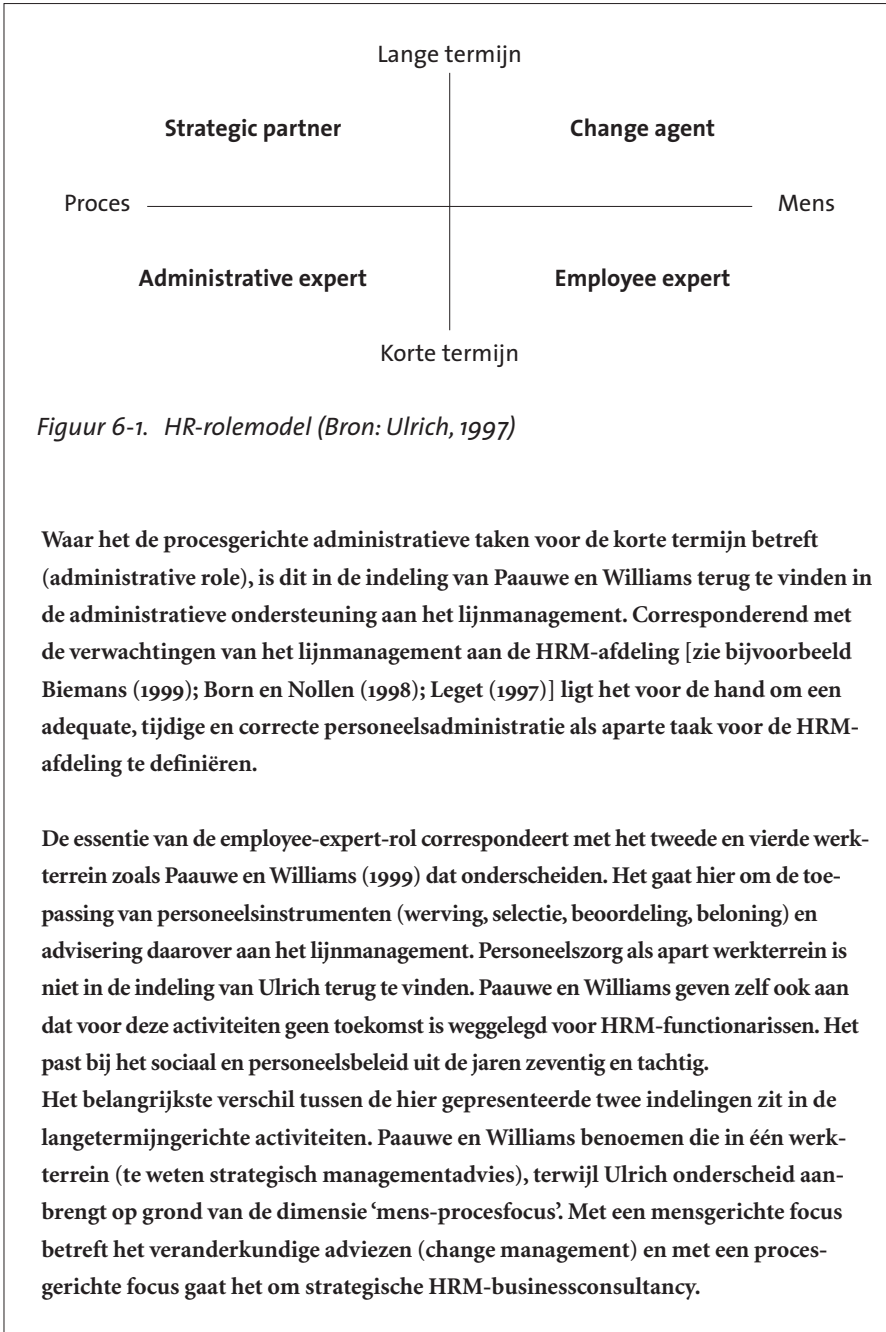
- personeelszorg
- CAO-onderhandelingen
- beheersmatig administratieve ondersteuning van het lijnmanagement
- advisering aan het lijnmanagement inzake in-, door- en uitstroom
- strategisch managementadvies.

De eerste vier werkerterreinen hebben betrekking op min of meer routinematige werkzaamheden. Als werknemers gemakkelijk vervangbaar zijn, ligt het voor de hand deze taken uit te besteden. Alleen het vijfde werkerterrein biedt toekomst voor een interne HRM-afdeling, aldus de auteurs.

Een andere indeling van HRM-rollen en taken in arbeidsorganisaties, is het 'HR-rolemodel' van Ulrich (1997). Twee dimensies vormen de basis voor het model:

- tijdsdimensie: korte- of langetermijnfocus
- inhoudelijke focus op processen of op mensgerichte activiteiten.

Aan de hand hiervan ontstaan vier velden met vier bijbehorende HRM-rollen (zie figuur 6-1).



Tekstkader 6-1. Taken voor de toekomstige HRM-afdeling in relatie tot bestaande indelingen

1. Ontwikkeling en vernieuwing van HRM-beleid

Ontwikkeling en vernieuwing van het HRM-beleid is een participatief proces waarin naast de HRM-afdeling de directie, het decentraal lijnmanagement en de ondernemingsraad een rol spelen. Niettemin komt het initiatief meestal vanuit de HRM-afdeling.

In de jaren negentig kampen HRM-afdelingen met de veelgehoorde klacht dat de producten en diensten zijn als 'prachtige, typische P&O-speeltjes', die in de praktijk aan bruikbaarheid tekortschieten. De HRM-afdeling bedenkt oplossingen voor niet-bestaande of niet-gevoelde klantbehoeften, zo is de beleving door interne klanten (directie, lijnmanagers en medewerkers). In de kern is deze klacht toe te schrijven aan aanbodgericht werken.

In het heden zien we in veel HRM-afdelingen een attitude van participatieve ontwikkeling en bijsturing van HRM-beleid en instrumenten mét de klanten, primair de directie en lijnmanagers. Op aangeven van de HRM-afdeling wordt een projectdoelstelling geformuleerd die aansluit bij lopende of binnenkort te starten organisatieprocessen en belangen. Als opdrachtgever wordt iemand uit de lijnorganisatie gezocht, bij voorkeur hoog in de hiërarchie. Hiermee beoogt HRM al in een vroeg stadium te werken aan acceptatie, draagvlak of – modern gesteld – *commitment*, met het oog op het latere implementatieproces en de bruikbaarheid in de praktijk.

Voor de komende tien jaar voorzien we beleidsontwikkeling en vernieuwing op basis van vraagsturing. In plaats van zelf een opdracht te formuleren en hierbij een opdrachtgever uit de lijnorganisatie te zoeken, stelt de HRM-afdeling projectdoelstellingen vast op grond van reguliere gesprekken met lijnmanagers en directieleden. Hun zorgen, plannen en signalen geven aanleiding tot discussie over mogelijke HRM-initiatieven; dit gebeurt veelal in het informele circuit. De HRM-functionaris luistert, interpreteert en analyseert. Daarnaast signaleert hij raakvlakken of tegenstrijdigheden met processen elders in de organisatie. Op basis van deze vraagverkenning ontwikkelt zich een projectdoelstelling waarbij acceptatie en betrokkenheid van de lijnorganisatie vanzelfsprekend is.

Initiatiefvoorstellen voor beleidsvernieuwing doet een HRM-functionaris op grond van relevante externe ontwikkelingen. In paragraaf 4.5 zijn de volgende vier ontwikkelingen tot de meest invloedrijke voor de eerstkomende jaren bestempeld:

- veranderingen in de samenstelling van de beroepsbevolking
- ontwikkelingen rondom ICT en arbeid
- flexibilisering van arbeidsrelaties
- veranderingen in de centraliteit van betaald werk.

De effecten hiervan zullen op hun merites moeten worden beoordeeld voor de eigen organisatie.

Deze vraaggestuurde werkwijze zet zich voort tijdens de uitvoering van de opdracht of het project. Participatie van HRM-klienten en de HRM-afdeling is niet voldoende om de ideeën uit te werken. Facetten als kosten en baten, andere lopende organisatieprocessen en de complexiteit en grote invloed van de ICT laten zich in vrijwel ieder HRM-project gelden. Het werk van de HRM-afdeling komt dichterbij andere organisatiedisciplines te staan, zoals controlling, marketing en automatisering. Teams worden multidisciplinair van samenstelling, zijn tijdelijk van aard en krijgen op deze wijze steeds meer gelijkenis met netwerken (zie paragraaf 4.3.2).

2. Monitoring van de effecten en de uitvoering van het HRM-beleid

Gedifferentieerd HRM, in aantal minder maar in reikwijdte bredere beloningschalen en de zogenaamde ‘derde contracten’ bieden alle meer ruimte tot maatwerk in de uitvoering van HRM. Daarmee gaat een groter risico op willekeur gepaard: persoonlijke vetes of vooroordelen kunnen tot oneigenlijke toepassing van HRM-instrumenten leiden. Willekeur kan ook plaatsvinden bij de selectie, indiensttreding en begeleiding van kansarme groepen (arbeidsgehandicapten, allochtonen, laagopgeleiden). Het vinden of behouden van werk is voor hen vaak de eerste voorwaarde, waaraan zij persoonlijke groei of goede arbeidsvoorwaarden ondergeschikt maken en wat de basis voor willekeur kan vormen.

Meer dan in 2003 zal de HRM-afdeling in de komende jaren alert moeten zijn op een rechtvaardige toepassing van de regelingen en het voorkómen van misstanden.

Het is lastig om willekeur te constateren als de beleidskaders ruim zijn. Er is noodzakelijkerwijs sprake van interpretatie. Niet alleen de direct leidinggevend en de HRM-afdeling in een organisatie krijgen hiermee te maken, maar, bij de beoordeling van klachten, ook externe instanties zoals de Commissie Gelijke Behandeling.

6.2.2 COMPETENTIES EN ATTITUDE

De nieuwe kerntaken van de HRM-afdeling vereisen andere competenties van de HRM'ers dan in het recente verleden. In diverse vakbladen wordt al jarenlang geschreven over de noodzaak tot andere en sterkere strategische advisering door HRM'ers. Een adviesrol krijg je niet via een organisatorische positie, maar moet je verdienen op grond van deskundigheden, vaardigheden en attitude.

De ontwikkeling van nieuwe HRM-competenties en attitude is in veel organisaties al gestart, maar voltrekt zich in een langzaam tempo. In essentie hebben de nieuwe competenties en de nieuwe attitude te maken met:

1. professionalisering van de diverse personeelsadministraties, inclusief analyse en tijdige signaleringsfunctie
2. noodzakelijke strategische adviesvaardigheden.

Professionalisering van de diverse personeelsadministraties

De invoer van basale personeelsgegevens (opleidingen, mutaties in persoonsgegevens) worden door medewerkers en leidinggevendenden zelf uitgevoerd en via de beschikbare softwaresystemen integraal verwerkt in andere databestanden. De administratie van (deels) privacygevoelige informatie blijft bij de HRM-afdeling, bijvoorbeeld formaliteiten rondom indiensttreding, verzuim en reïntegratie, en loopbaanafspraken. Via intranetsites vergaren medewerkers en lijnmanagers antwoord op het leeuwendeel van de HRM-vragen over regelingen, procedures of de CAO. De omvang van de HRM-administratie neemt in totaliteit af en de beantwoording van vragen van leidinggevendenden en medewerkers neemt minder tijd in beslag.

Nieuwe taken vereisen een analytische attitude: bewerking van de administratieve gegevens tot managementinformatie en specifieke informatie voor adviseurs en hoofden HRM. Noodzakelijke competenties zijn accuratesse, analytisch vermogen, vermogen tot zelfstandig werken en samenwerken.

Strategische adviesvaardigheden

De opwaardering van taken en bevoegdheden van administratief medewerkers maakt tijd vrij voor strategische advisering. In deze nieuwe rol werkt de adviseur of het hoofd HRM niet langer 'voor de manager', maar 'samen met de manager'. De nieuwe adviseur HRM is de 'Japie Krekel' van de lijnmanager.²⁷

Deze nieuwe kansen zijn er alleen als de lijnmanager werkelijk voordelen ervaart van het advies van de HRM'er. Nieuwe competenties daartoe zijn affiniteit met en

betrokkenheid bij het primaire proces van de organisatie, overtuigingskracht, onderhandelingsvaardigheden, assertiviteit en sensitiviteit. Al met al impliceert dit een proactieve attitude.

Een specifiek nieuwe competentie voor HRM'ers duiden wij aan met de term 'belangenmanagement': omgaan met het dilemma tussen werkgevers- en werknemersbelangen en het vinden en behouden van een goede balans daartussen. Deze nieuwe competentie heeft alles te maken met het in de vorige paragraaf beschreven gedifferentieerd HRM.

6.2.3 ORGANISATIE VAN DE HRM-AFDELING

De organisatie van een interne HRM-afdeling behoeft aanpassing als gevolg van de nieuwe kerntaken. In het bijzonder is dit van toepassing voor de uitvoerende, routinematige HRM-taken. De professionalisering van de personeelsadministratie en de verzwaaring van de routinematige HRM-taken met analyse en het opstellen van managementinformatie, leiden tot de vorming van *shared services* voor HRM. In deze organisatorische unit worden alle administratieve werkzaamheden uitgevoerd conform standaardprocessen en procedures.

Met behulp van een intranetomgeving kan iedere administratief medewerker HRM, ongeacht locatie van de werkplek, beschikken over de juiste versie van documenten of formulieren. Een *shared-service*-centrum hoeft niet noodzakelijkerwijs op één locatie gevestigd te zijn. De potentiële resultaten van *shared-service*-centra voor HRM zijn:

- Kostenbesparing.
Door gelijke taken, die nu nog op diverse locaties worden verricht, te bundelen, is minder kantoorruimte nodig en vindt ontwikkeling van uniforme formats voor formulieren en procedures eenmalig plaats. Besparing op personele kosten is discutabel en de meningen hierover zijn verdeeld.
- Kortere doorlooptijden.
Het werk is minder afhankelijk van de aanwezigheid van een specifiek persoon. De kwetsbaarheid neemt af.
- Loopbaanmogelijkheden binnen HRM.
Binnen een *shared-service*-centrum ontstaan andere en nieuwe functies. Dit leidt tot meer loopbaanmogelijkheden voor HRM'ers.

- Lagere foutenkans.

Omdat een *shared-service*-centrum werk verricht voor veel adviseurs en hoofden HRM zijn uniforme procedures nodig en is handhaving daarin geborgd. Daarnaast zijn interne controles en leermomenten ingebouwd.

De potentiële valkuil van een *shared-service*-centrum is bureaucrativering, op het moment dat de procedures vertragend en verstikkend uitwerken.

In grote organisaties met een grote HRM-afdeling impliceert de invoering van *shared services* de oprichting van een of enkele units waarbinnen alle uitvoerende HRM-taken worden verricht. De adviseurs en hoofden HRM zijn de klanten van deze unit.

Shared services zijn mogelijk voor kleine en middelgrote organisaties door middel van samenwerking tussen organisaties. Uitvoerende HRM-taken zijn tot in hoge mate niet organisatiespecifiek. In het bijzonder voor de groep van kleine en middelgrote organisaties zijn verhoudingsgewijs hoge kosten verbonden aan administratieve procedures, beheer en aanschaf van ICT of de uitbesteding daarvan. Regionale of branchegewijze samenwerking biedt uitkomst en is kansrijk voor de komende jaren.

Een tweede noodzakelijke aanpassing in de organisatie van een HRM-afdeling is te voorzien in de functieopbouw. De generalistische adviseur HRM krijgt, zoals eerder al is toegelicht, een zwaarder takenpakket. De eisen die aan deze functionaris worden gesteld zijn al zwaarder geworden in de afgelopen jaren en dat zal zich voortzetten in de komende jaren.

Naar verwachting zal bij een HRM-stafafdeling binnen een arbeidsorganisatie minder werkgelegenheid zijn voor specialisten op een deelgebied van HRM. Het werk van arbeidsjuristen, deskundigen op het terrein van arbeidsvoorwaarden of selecteurs zal niet meer *in* de organisatie zijn geborgd. Deze specialismen behouden hun bestaansrecht in de vorm van externe dienstverlening. Interne HRM-stafafdelingen zullen in de komende jaren in toenemende mate hun specialismen uitbesteden aan externe, gespecialiseerde dienstverleners. Het is voor veel organisaties goedkoper alleen op de momenten dat daaraan behoefte is, een specifieke expertise in te huren. Binnen een HRM-afdeling zullen in deze specialistische deelgebieden de komende jaren vormen van flexibele arbeidsrelaties zijn terug te vinden.

Om toch de kwaliteit en de snelheid van inzet van deze specialisten te waarborgen, zijn door middel van *service level agreements* afspraken te maken met deze externe dienstverleners.

6.2.4 CONSEQUENTIES VOOR DE HRM-AFDELING SAMENGEVAT

De HRM-afdeling staat in de komende jaren in essentie voor twee hoofdtaken: de ontwikkeling of vernieuwing van HRM-beleid en de monitoring van de uitvoering van (gedifferentieerd) HRM-beleid. De eerste kerntaak is, veel sterker dan in het heden, gebaseerd op vraagsturing: luisteren naar en analyseren van de behoefte van het lijnmanagement. HRM'ers nemen daarnaast zelf het initiatief op grond van gesignaleerde interne en externe ontwikkelingen.

De tweede hoofdtak omvat onder meer het voorkómen van willekeurige toepassing van HRM-instrumenten. Dit laatste is een lastige opgave, omdat de grenzen van de nieuwe beleidskaders ruim zijn.

De nieuwe kerntaken doen een beroep op andere competenties. Er komt meer nadruk te liggen op sensitiviteit en analytisch vermogen. Automatiseringssystemen worden verder verfijnd en vinden hun weg in meer organisaties en op meer HRM-gebieden. Medewerkers en managers voeren eenvoudige en niet-privacygebonden mutaties zelf in en kunnen via intranetsites antwoorden vinden op veelgestelde HRM-vragen. Daardoor vervalt een groot gedeelte van de routinematige, administratieve handelingen voor de HRM-afdeling. Meer nadruk komt te liggen op strategische advisering en de rol van veranderkundige. Van een HRM-adviseur mag worden verwacht dat hij complexe ontwikkelings- en veranderingsprocessen kan begeleiden en stimuleren.

Bijgevolg ondergaat de organisatie van een interne HRM-stafafdeling twee belangrijke veranderingen in de komende jaren. Operationele HRM-taken worden geclusterd in *shared-service*-centra: een organisatorische bundeling van administratief werk en medewerkers die dit uitvoeren. HRM-werkprocessen zullen beter worden beschreven, zodat duidelijk is wat in de administratieve *shared-service*-centra gebeurt en wat onder (strategische) advisering valt.

De tweede verandering is de uitbesteding van specialistische HRM-taken, zoals arbeidsjuridische dienstverlening of werving en selectie. Een interne HRM-afdeling zal zich toeleggen op de professionalisering van allround HRM-advies. Deze advisering ligt niet meer zozeer op ondersteuning bij de toepassing van HRM-instrumenten,

maar omvat de hiervoor genoemde strategische advisering van de directie of andere lijnmanagers en veranderkundige inzichten.

6.3 Uitleiding

In dit boek zijn huidige en toekomstige ontwikkelingen besproken die een effect hebben op arbeid in organisaties en het HRM-beleid. Deze effecten zijn beschreven in hoofdstuk 5. In dit zesde hoofdstuk is de HRM-agenda gepresenteerd. Daarbij zijn diverse kansen en mogelijkheden besproken, maar ook bedreigingen voor de HRM-afdeling, in combinatie met specifieke organisatiegebonden of strategische vraagstukken.

De toespitsing op HRM en de HRM-afdeling betekent echter niet dat de auteurs bij de geschetste ontwikkelingen alleen voor deze partij taken en verantwoordelijkheden zien weggelegd. In het gebruikte analysemodel (zie figuur 2-3) worden in- en externe determinanten van HRM-beleid onderscheiden. Deze gaan samen met in- en externe partijen.

Om de geschetste ontwikkelingen op een juiste wijze op te vangen en tot de gewenste effecten voor de organisatie en samenleving te komen (werknemersuitkomsten, organisatie-uitkomsten en financieel-economische uitkomsten), willen én moeten ook andere in- en externe betrokkenen (*stakeholders*) hun verantwoordelijkheid nemen. ‘Willen’, omdat ook zij belangen en specifieke doelstellingen hebben. ‘Moeten’, omdat een interne HRM-afdeling in een organisatie niet over alle mogelijkheden daartoe beschikt, noch over de taken en verantwoordelijkheden. Het valt buiten het bestek van dit boek om alle betrokkenen en hun rollen of verantwoordelijkheden uitvoerig te behandelen. De bespreking blijft beperkt tot een aanduiding van de diverse partijen.

Binnen de organisatie denken we aan de rol van de directie of raad van bestuur, de middenkadermanagers en de ondernemingsraad of – in het algemeen – de medewerkers. Daarbuiten gaat het bijvoorbeeld om de overheid en sociale partners (nationaal en internationaal), wetenschappers, dienstverleners zoals accountantbureaus, Arbo- en reïntegratiediensten, verzekeraars (publiek en privaat), onderzoek- en adviesbureaus en wellicht ook nog nieuw te vormen partijen. Als voorbeeld van deze laatste groep denken wij aan interim-P&O’ers, die specifiek voor (een groep van) MKB-organisaties tijdelijk of op ad-hocbasis HRM-werkzaamheden uitvoeren.

In paragraaf 4.5 zijn vier kernontwikkelingen genoemd. De verwachting is dat deze kernontwikkelingen in de komende jaren het grootste effect zullen hebben op het HRM-beleid in arbeidsorganisaties. Van deze vier ontwikkelingen komen hier een aantal beïnvloedingsmogelijkheden ter sprake van andere partijen dan alleen de HRM-afdeling.

De eerste kernontwikkeling is een bundeling van de diverse veranderingen in de samenstelling van de (beroeps)bevolking, waaronder de vergrijzing. Arbeidsorganisaties en de HRM-afdeling kunnen niet ieder afzonderlijk de daarmee samenhangende gevolgen oplossen. Wel kunnen zij (ondersteund door in- en externe dienstverleners) ouder wordende werknemers langer en gezonder aan het werk houden. Bij andere partijen ligt de verantwoordelijkheid bij te dragen aan het maatschappelijk draagvlak en het psychologisch klimaat dat nodig is om een omslag in het denken en doen te bereiken. In het bijzonder komen daartoe de overheid en de sociale partners in beeld. Deze partijen kunnen het minder voor de hand liggend (en minder gemakkelijk) maken ruim voor de pensioengerechtigde leeftijd te stoppen met werken. Het tweede kabinet Balkenende heeft daartoe voorstellen gedaan. Het vereist wel dat deze partijen in hun eigen handelen als werkgever het goede voorbeeld geven.

Als gevolg van de tweede kernontwikkeling, die rondom ICT en arbeid, doen zich problemen voor met betrekking tot nieuwe arbeidsrisico's. Het voorkómen hiervan is bij uitstek een terrein waarop de overheid, wetenschappers, Arbo-diensten en verzekeraars een rol kunnen spelen, zowel bij het in kaart brengen van deze nieuwe risico's, als bij het ontwikkelen van aanpakken of methodieken om deze risico's aan te pakken. Bij een verdere implementatie van de nieuwste ICT-mogelijkheden komt de privacy van de medewerker (en de grens tussen werk en het privé-leven), meer onder druk te staan. Werkgeversorganisaties en vakbonden kunnen afspraken maken over de bewaking hiervan door grenzen te stellen of omgangscodes te formuleren.

De derde kernontwikkeling, flexibilisering van arbeidsrelaties, brengt ook risico's voor werkgevers (opdrachtgevers) en werknemers (opdrachtnemers) met zich mee. Zwakkere partijen, bijvoorbeeld arbeidsgehandicapten, zullen op een of andere wijze beschermd moeten worden. Het is aannemelijk dat daarbij ook nieuwe instituties in deze nieuwe markt verschijnen: partijen die de vrije markt tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers reguleren, met als doel excessen te voorkomen. Wellicht ligt hierin ook een nieuwe rol voor de vakbonden en werkgeversorganisaties.

Bij de vierde kernontwikkeling is een groot aantal in- en externe *stakeholders* betrokken. De plaats van betaald werk in relatie tot andere levensterreinen zoals zorg, studie en vrije tijd, is voor velen relevant. Een sterk groeiend aantal mensen heeft er behoefte aan meerdere levensterreinen tegelijkertijd of achtereenvolgens te combineren. In maatschappelijk opzicht kan dit een oplossing bieden voor tekorten in het vrijwilligerswerk of in de mantelzorg. Voor het bedrijfsleven is het interessant als werknemers bereid zijn hun kennis te blijven ontwikkelen. Bovendien wordt elke organisatie geconfronteerd met verzoeken om regelingen voor het combineren van werk en privé-leven. Er is nogal wat nodig om dit op een goede wijze te regelen (zowel organisatorisch als financieel). Dit kan uiteraard niet uitsluitend vanuit afzonderlijke arbeidsorganisaties worden klaargespeeld. Vele partijen spelen een rol.

NOTEN

- 1 Frequently Asked Questions.
- 2 De absolute toename bedraagt 13 procent, maar om een eerlijke vergelijking te kunnen maken met andere landen is de toename in relatieve betekenis berekend: 13 procent toename ten opzichte van de oorspronkelijke 61 procent impliceert een groei van 21 procent.
- 3 De potentiële beroepsbevolking bestaat uit alle personen tussen 15 en 64 jaar, ongeacht hun bereidheid om 12 uur of meer per week te werken.
- 4 Redelijkerwijs mag worden verondersteld dat deze doelstelling door het tweede kabinet Balkenende ongewijzigd is overgenomen.
- 5 Ten tijde van de hoogconjunctuur in de tweede helft van de jaren negentig van de vorige eeuw leek het organisatiedoel ondergeschikt te zijn aan het eigen, persoonlijke doel. Wij achten dergelijke situaties onbestendig en per definitie slechts tijdelijk van aard.
- 6 Telewerk: werken op een andere locatie dan het reguliere kantoor. Thuiswerk: werken op de woonlocatie.
- 7 De werkgelegenheidsontwikkelingen (en de beroepenstructuur) worden uitgebreid besproken in Oeij, Korver en Gründemann, 2003a en 2003b.
- 8 Prognose dateert van voorjaar 2003.
- 9 Dit onderwerp wordt nader uitgewerkt in paragraaf 4.4.4 Andere rol en taak van de overheid.
- 10 Het betreft: Cyprus, Estland, Letland, Litouwen, Malta, Polen, Slovenië, Slowakije, Hongarije en Tsjechië.
- 11 Per 1 januari 2004 zal deze maatregel worden teruggedraaid, op aangeven van EU-commissaris Bolkestein. Vier jaar na de invoeringsdatum wordt wederom het hoge BTW-tarief van toepassing op arbeidsintensieve diensten.
- 12 Overigens functioneert in Nederland ook het omslagstelsel, te weten voor de financiering van de AOW, de Algemene Ouderdomswet, en van andere algemene volksverzekeringen.
- 13 Een volledig evenwichtige relatie kan niet ontstaan zolang er sprake is van een dienstverband met hiërarchische verhoudingen.
- 14 Voorbeelden zijn technisch specialisten, hoogopgeleid verzorgend personeel en medisch specialisten, juridisch specialisten (advocaten, rechters, juridisch adviseurs) en multidisciplinaire analytici in de (zakelijke) dienstverlening.
- 15 Rolomschrijvingen formuleren uitsluitend eisen ten aanzien van persoonlijk functioneren, aangevuld met resultaatgerichte jaardoelstellingen. Specifieke taken ontbreken.
- 16 Horizontaal: een functie in een ander vakgebied, maar met gelijkblijvende salarisschaal.
- 17 Voorzitter Schraven van werkgeversorganisatie VNO-NCW hanteert de benaming 'werkondernemer'. De gedachte hierbij is dat iedere medewerker een 'mini-ondernemer' is, ook als deze in loondienst is bij een werkgever.

- 18 In paragraaf 5.6 wordt de koppeling gelegd met belonen en wordt de focus op resultaten nader uitgewerkt in zijn consequenties.
- 19 Het kabinet heeft het voornemen de loondoorbetalingsplicht bij ziekte uit te breiden van het eerste ziektejaar tot de eerste twee ziektejaren, ingaande 1 januari 2004. De kosten van arbeidsongeschiktheid voor werkgevers zullen verder oplopen.
- 20 SMART is Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden.
- 21 Informatieasymmetrie: Niet ieder groepslid beschikt over dezelfde informatie en het is niet volledig bekend wie over welke informatie beschikt. Bedoeld of onbedoeld wordt relevante informatie door groepsleden achtergehouden.
- 22 Te denken valt aan huidig doelgroepenbeleid, zoals ouderen- of allochtonenbeleid.
- 23 Bijvoorbeeld: dertiende maand, winstdeling, brutosalaris. De keuze hangt veelal samen met fiscale regelingen. Zo is de dertiende maand aantrekkelijk als financieringsbron omdat hierop het bijzonder tarief Inkomstenbelasting van toepassing is.
- 24 Bijvoorbeeld: grotere lease-auto, extra vakantiedagen, eerder of hoger pensioen, faciliteit kinderopvang.
- 25 Niet iedere arbeidsorganisatie heeft een ondernemingsraad. De actuele wor verplicht een organisatie tot het instellen van een OR indien er in de regel meer dan 50 personen in loondienst werken (art. 2 wor). Voor een organisatie met tussen de 10 en 50 personen in loondienst geldt de verplichting een personeelsvertegenwoordiging in te stellen, ofwel ten minste tweemaal per kalenderjaar een personeelsbijeenkomst te beleggen in aanwezigheid van de directeur/eigenaar.
- 26 Voorbeeld: reinigingsdiensten van Nederlandse gemeenten maken nu al dergelijke persoonsgebonden afspraken met medewerkers. De P-90-norm stelt nauwe bepalingen aan fysieke belasting op grond van leeftijd. De doelstelling is tweezijdig: de reinigingsdienst moet in staat blijven het aangeboden afval op te halen en te verwerken en de inzetbaarheid van medewerkers moet behouden blijven c.q. worden vergroot.
- 27 Japie Krekel is in het verhaal van Pinokkio het geweten en de adviseur van Pinokkio. Pinokkio heeft Japie Krekel nodig en doet een beroep op hem om te voorkomen dat hij gekke dingen gaat doen, mensen gaat kwetsen of gaat jokken (en een lange neus krijgt).

LITERATUUR

- Badaracco, J.L. (1998). *Onmogelijke keuzes, managers en morele dilemma's*. Zaltbommel: Thema.
- Bakels, H.L. (1992). *Schets van het Nederlands arbeidsrecht*. Deventer: Kluwer.
- Batenburg, R., Asselberghs, K., Huijgen, F., Meer, P. van der (2003). *De kwalitatieve structuur van de werkgelegenheid in Nederland Deel V. Trends en verschillen in de werkgelegenheid naar beroepsniveau in de periode 1987-2000*. Den Haag: OSA, Stichting Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek, Servicecentrum.
- Bax, E.H. (2003). *Kansrijk kiezen. Raamwerk voor Strategisch Human Resource Management*. Schoonhoven: Academic Service.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., Walton, R.E. (1984). *Managing human assets*. New York: The Free Press.
- Beyerlein, M.M., Johnson, D.A., Beyerlein, S.T. (eds) (2001). *Virtual Teams. Advances in interdisciplinary studies of work teams*. Vol.8. Amsterdam: JAI Press.
- Biemans, P.J. (1999). *Professionalisering van de personeelsfunctie*. Delft: Eburon.
- Bijl, J., Leene, J. (2002). *Volle vijvers, lege netten: onderscheidend personeelsbeleid in een veranderende arbeidsmarkt*. Noordwijk: De Baak, Management Centrum VNO-NCW.
- Born, J.B.G., Nollen, M.J.W.T. (1998). *Kwaliteit van de personele functie: de ontwikkeling van een meetinstrument*. Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant.
- Boselie, P. (2002). *Human Resource Management, work systems and performance: a theoretical-empirical approach*. Rotterdam: Tinbergen Research Series no. 274.
- Boselie, P., Paauwe, J. (2002). 'Het geheim ontrafeld? De bijdrage van strategisch Human Resource Management aan prestatieverbetering'. In: *M&O*, vol. 12 (nr. 2), pp. 5-24.
- Breedveld, K. (1999). *Regelmatig onregelmatig. Spreiding van arbeidstijden en de gevolgen voor vrije tijd en recreatie*. Amsterdam: Thela Thesis.

- Brink, G. van den (2002). *Mondiger of moeilijker? Een studie naar de politieke habitus van hedendaagse burgers*. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (V115). Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Cascio, W.F. (1999). 'Virtual workplaces: implications for organizational behavior'. In: Cooper, C.L. en Rousseau, D.M. *The Virtual Organization*. Chichester: John Wiley & Sons, pp. 1-14.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Cambridge/Oxford: Blackwell.
- CBS (2003). Statline, diverse data.
- Christis, J. (1998). *Arbeid, organisatie en stress. Een visie vanuit de sociotechnische arbeids- en organisatiekunde*. Amsterdam: Het Spinhuis.
- Cooper, C.L., Rousseau, D.M. (eds) (1999). *Trends in Organizational Behavior. Volume 6 – The Virtual Organization*. Chichester: John Wiley & Sons.
- CPB (2003a). *Centraal Economisch Plan 2003*. Den Haag.
- CPB (2003b). *Immigration and the Dutch economy*. Den Haag: CPB/Koninklijke De Swart.
- Cropanzano, R., Folger, R. (1996). 'Procedural justice and worker motivation'. In: Steers, R.M., Porter, L.W., Bigley, G.A. (eds.), *Motivation and leadership at work*. McGraw-Hill Companies, pp. 72-83.
- Dagevos, J.F., Vermeulen, M., Oeij, P. (1996). *Tussen raakvlak en breukvlak. De aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt in Rotterdam*. Tilburg: IVA.
- Dalen, E.J. van (1996). *Ken- en stuurgetallen: een nieuw instrument personeelsmanagement*. Tilburg: Doctoraalthesis Personeelwetenschappen.
- Dalen, E.J. van, Gründemann, R.W.M., Houtman, I.L.D. (2002). 'Arbeid en gezondheid'. In: *Jaarboek Personeelsmanagement 2003*. Alphen a/d Rijn: Kluwer.
- Dalen, E.J. van, Gründemann, R.W.M. (2003). 'Arbeid en gezondheid'. In: *Jaarboek Personeelsmanagement 2004*. Alphen a/d Rijn: Kluwer.

- Dalen, E.J. van, Wiezer, N.W. (2003). 'Excelleren in en door personeelsplanning'. In: Vries, S. de, Nauta, A., Wortel, E. (red) (2003 in druk). *Excelleren voor en door mensen: Theorie en praktijk voor optimaal Human Resource Management*. Deventer: Kluwer.
- Delery, J.E., Doty, D.H. (1996). 'Modes of theorizing in strategic human resource management'. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (4), pp. 802-835.
- Dhondt, S., Kraan, K. (2001). *Arbeid in de informatiemaatschappij*. Utrecht: Lemma.
- Dhondt, S., Kwakkelstein, T. (2003). *Mythen van de informatiemaatschappij*. Utrecht: Lemma.
- Donk, D.P. van, Ruël, G.C. (1992). 'Sociotechnisch systeemdenken in human resource management'. In: *Bedrijfskunde*, Vol. 64 (2), pp. 168-179.
- Driel, L. van (2001). *Het nieuwe ondernemen*. www.minez.nl
- Felling, A., Peters, J., Scheepers, P. (2001). *Individualisering in Nederland aan het eind van de twintigste eeuw*. Assen: Van Gorcum.
- Fombrun, Ch.J., Devanna, M.A., Tichy, N.M. (1984). 'A framework for strategic human resource management'. In: Ch.J. Fombrun et al. (1984). *Strategic Human resource management*. New York: John Wiley & Sons.
- Fouarge, D., Kerkhofs, M., Voogd, M. de, Vosse, J.P., Wolff, C. de (1999). *Trendrapport aanbod van de arbeid 1999*. osa-publicatie A169, Den Haag.
- Gaspersz, J.B.R., Ott, E.M. (1996). *Management van Employability*. Assen: Van Gorcum.
- Gazier, B. (1999). *Employability: concepts and policies*. Berlin: European Observatory Research network, institute of socio-economics.
- Goudswaard, A. (2003). *Flexibele arbeid – duurzame arbeid?* Proefschrift Katholieke Universiteit Nijmegen. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Goudswaard, A., Kraan, K.O., Dhondt, S. (2000). *Flexibiliteit in balans. Flexibilisering en de gevolgen voor werkgever én werknemer*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Gründemann, R.W.M., Willemsen, M., Vries, S. de, Vuuren, C.V. van (2001). *De stand van personeelszaken*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

- Gründemann, R.W.M., Dalen, E.J. van (2002). *Sectorspecifieke aspecten van personeelsbeleid*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Gründemann, R.W.M. en Vries, S. de (red) (2002). *Gezond en duurzaam inzetbaar!* Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Gründemann, R.W.M., Smulders, P.G.W. (2003). 'Wetgeving op het gebied van arbeid en gezondheid'. In: Schaufeli, W., Bakker, A., Jonge, J. de (red.). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten/Mechelen: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Guest, D.E. (1987). 'Human Resource Management and industrial relations'. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 24 (5), pp. 503-521.
- Guest, D.E. (1989). 'Personnel and HRM: can you tell the difference?' In: *Personnel Management*, Vol. 21 (1), pp. 377-397.
- Haan, E. de, Vos, P., Jong, P. de (1994). *Flexibiliteit van de arbeid. Op zoek naar zekerheid*. Amsterdam: Welboom.
- Hastings, C. (1993). *The new organization*. New York: McGraw Hill.
- Have, K. ten (1993). *Markt, organisatie en personeel in de industrie*. Tilburg: University Press.
- Henkens, K., Solinge, H. van (2003). *Het eindspel. Werknemers, hun partners en leidinggevenden over uittreden uit het arbeidsproces*. Assen: Koninklijke Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Hoof, J.J. van, Dronkers, J. (1980). *Onderwijs en arbeidsmarkt. Een verkenning van de relaties tussen onderwijs, arbeidsmarkt en arbeidssysteem*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Hoof, J. van (red) (2002). *Werk(en) moet wel leuk zijn*. Assen: Van Gorcum.
- Hövels, B., Boer, P. den, Frietman, J. (1998). *Kritische vaardigheden voor de arbeidsmarktpositie van laagopgeleiden*. Paper voor de OSA-conferentie 'Kwalificaties voor laaggeschoold werk', 10 juni 1998. Tilburg: OSA.
- Huiskamp, M.J., Wijnbergen, S. van, Korevaar, K. (1996). *Preadvies over institutionele aspecten van de arbeidsmarkt*. Den Haag: OSA werkdocument.

- Huiskamp, M.J. (1998). 'HRM en CAO: een nieuw verstandshuwelijk?' In: *Tijdschrift voor HRM*, Vol. 1 (3), pp. 63-79.
- Huiskamp, M.J., Leede, J. de, Looise, J.C. (2002). *Arbeidsrelaties op maat: naar een derde contract?* Assen: Van Gorcum.
- Huiskamp, R. (2003). *Arbeidsrelatie en onderneming, vernieuwing in theorie, empirie en praktijk*. Utrecht: Lemma.
- Jolson, M.A., Rossow, G.L. (1971). 'The Delphi process in marketing decision making'. In: *Journal of Marketing Research*. Nr. 8, pp. 443-448.
- Jonge, H., Koops, J. (2001). 'Werken aan een individueel georiënteerd gezondheidsbeleid'. In: Gaspersz, J.B.R., Verhoeff, A.A. (red). *Nieuwe keuzes in werken*. Deventer: Kluwer.
- Kaptein, M. (2003). 'De bedrijfscodes van multinationals onder de loep'. In: *Bedrijfskunde*. Vol. 75 (2), pp. 22-31.
- Kluytmans, G.J.G. (1999). *Arbeidsrelaties tussen schijn en werkelijkheid. Reflecties over personeelsmanagement, HRM en personeelwetenschappen*. Dissertatie Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg.
- Kolk, A. (2003). *Het eind van maatschappelijk verantwoord ondernemen, of het begin?* Amsterdam, oratie UvA.
- Kools, Q., Sontag, L., Vink, R., Vermeulen, M.J.M., Wolput, B. van (2001). *Doelmatigheid van de Nederlandse scholingsmarkt*. Tilburg: IVA.
- Korver, A. (2003). *Levenslang: transities, arbeidsmarkt, levensloop*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Korver, A., Lagerveld, S., Minderhoud, J. (2003). *Zelfstandigheid komt met de jaren*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Kouwenhoven, K., Kwakman, F., Hoeksema, L. (2002). *Trends voor P&O 2003*. Deventer: Kluwer.
- Kuipers, H., Amelsvoort, P. van (1990). *Slagvaardig organiseren*. Deventer: Kluwer.
- Lange, W. de (1989). *Configuratie van arbeid*. Zutphen: Thieme.

- Leede, J. de, Cox-Woudstra, E., Goudswaard, A., Rhijn, G. van, Schie, J. van, Tuinzaad, B., Veldhuisen, A. van (2002). *Flexibele inzet van personeel in productiebedrijven. Praktijkvoorbeelden, trends, effecten, instrumenten*. Hoofddorp: TNO Arbeid/TNO Industrie.
- Leget, J. (1997). *Personeelbeleid en succes van organisaties*. Deventer: Kluwer bedrijfsinformatie.
- Leijnse, F. (2001). *Het nieuwe werken*, www.e21e.nl.
- Leijnse, F. (2002). *Anders denken over zekerheid. Levenslopen, risico en verantwoordelijkheid*. Rapport i.o.v. het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Licher, F. (2001). 'De toekomst is nu'. In: *Zeggenschap, Tijdschrift over arbeidsverhoudingen*, Vol. 12 (4), pp. 16-19.
- Lovelace, K.J., Neck, C.P., Manz, C.C. (2001). 'Virtual team fitness: enhancing team performance through team member health'. In: Beyerlein, M.M. et al. (red). *Virtual teams. Advances in interdisciplinary studies of work teams*, Vol. 8. Amsterdam: JAI Press.
- Merli , D., Paoli, P. (2001). *Third European survey on working conditions 2000*. Dublin: European Foundation for the improvement of living and working conditions.
- Miedema, E.P., Klein Hesselink, D.J. (2002). *Uitgezonden of uitgezonderd worden. Kenmerken van uitzendwerknemers en de inzet van uitzendwerk in Nederlandse bedrijven*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Ministerie van Economische Zaken (2003). *Ondernemersmonitor Winter 2002-2003*. Den Haag.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Moelker, R. (1992). *Zou hij onze nieuwe werknemer kunnen zijn? Veranderingen in gevraagde kwalificaties als weerspiegeling van veranderingen in de betekenis van prestatie. Een inhoudsanalyse van personeelsadvertenties*. Rotterdam: De Lier/Academisch Boeken Centrum.
- Moors, P., Benders, J., Schoemaker, M. (1996a). 'Geschiedenis personeelsmanagement 1920-1958'. In: *Gids voor Personeelsmanagement*, 1996 (10), pp. 69-74.
- Moors, P., Benders, J., Schoemaker, M. (1996b). 'Geschiedenis personeelsmanagement 1958-1996'. In: *Gids voor Personeelsmanagement*, 1996 (11), pp. 51-56.

- Moss Kanter, R. (1989). *When giants learn to dance: mastering the challenges of strategy, management and careers in the 1990's*. New York: Simon and Schuster.
- Nijkamp, P. (2000). 'Kennis: de succesfactor voor arbeid en technologie in de toekomst'. In: Weehuizen, R.M. (red). *Toekomst@werk.nl. Reflecties op economie, technologie en arbeid*. Den Haag: Stichting Toekomstbeeld der Techniek.
- North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: University Press.
- OECD (2002). *Employment Outlook 2002*. Published by the Organisation for Economic Co-operation & Development.
- Oeij, P.R.A., Miedema, E.P., Goudswaard, A. (2002). *De toekomst van flexibilisering van arbeid en arbeidsrelaties*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Oeij, P.R.A., Korver, A., Gründemann, R.W.M. (2003a). *Arbeidsmarkt, scholing en aansluitingsproblematiek: algemene trends en consequenties voor oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Oeij, P.R.A., Korver, A., Gründemann, R.W.M. (2003b, in voorbereiding). 'Arbeidsmarkt en oudere werknemers'. In: Houtman, I.L.D., Smulders P.G.W. en Klein Hesselink J.D. (red). *Trends in arbeid 2004*.
- Pauwe, J., Williams, R. (1998). 'Marktsituatie, concurrentievoordeel en het belang van personeel'. In: *M&O*, Vol. 52 (nr. 1), pp. 63-79.
- Pauwe, J., Williams, R. (1999). 'Waar gaat het heen met P&O'. In: *Gids voor Personeelsmanagement*, Vol. 78 (3), pp. 12-18.
- Parenté, F.J., Anderson-Parenté, J.K. (1987). 'Delphi inquiry systems'. In: Wright, G., Ayton, P. (red) *Judgmental Forecasting*, pp. 129-156. Chichester: John Wiley & Sons.
- Remery, C., Doorne-Huiskes, A. van, Schippers, J.J. (2002). *Zorg als arbeidsmarktgegeven: werkgevers aan zet*. Den Haag: OSA publicatie A188.
- Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (2001). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2006*. Maastricht: ROA.

- Ritzer, G. (1996). *The Mc.Donaldization of society*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Roe, R. (1983). *Grondslagen der personeelsselectie*. Assen: Van Gorcum.
- Roobeek, A.J.M. (2003). *A life long learning*. Congresbijdrage conferentie 'Blikopener' De Unie, 4 juni 2003, Culemborg.
- Sanders, K., Emmerik, H. van, Raub, W. (2002). 'Nieuwe vragen voor onderzoek naar solidair gedrag binnen moderne organisaties'. In: *Gedrag & Organisatie*, Vol. 15 (3) pp. 184 - 201.
- Schnabel, P. (2000). 'Een sociale en culturele verkenning voor de langere termijn'. In: CPB-CBS, *Trends, dilemma's en beleid. Essays over ontwikkelingen op langere termijn*. CPB-CBS, Den Haag.
- Schoemaker, M.J.R. (1998a). *Tussen slavernij en anarchie*. Proefschrift KUN. Deventer: Kluwer.
- Schoemaker, M.J.R. (1998b). 'Naar een pluriform personeelsmanagement'. In: *Tijdschrift voor HRM*, Vol. 1 (3), pp. 37-62.
- Schoemaker, M.J.R. (2003). *De metamorfose van werkgemeenschappen*. Oratie Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Smulders, P.G.W., Bloemhoff, A. (1991). *Arbeid, gezondheid en welzijn in de toekomst: toekomst-scenario's arbeid en gezondheid 1990-2010*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Smulders, P.G.W., Klein Hesselink, D.J. (1997). 'Nederland lang geen koploper flexibilisering'. In: *Economisch Statistische Berichten*, 19 november, pp. 888-890.
- Smulders, P.G.W., Kwantes, J.H. (2001). 'De stuw- en remmotoren van de kwaliteit van de arbeid: een verkenning'. In: *Trends in arbeid 2002*. Alphen a/d Rijn: TNO Arbeid/Kluwer.
- Smulders, P.G.W. (2002). 'De 24-uurs economie de maat genomen'. In: *Index CBS*, augustus 2002, pp. 30-31.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (1998). *Vijfentwintig jaar sociale verandering*. Den Haag: SCP.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2000). *Sociaal en cultureel rapport 2000*. Den Haag.

- Sociale Nota 2002* (2002). Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Sociale Nota 2003* (2003). Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Soete, L.L.G., Weehuizen, R.M. (2000). 'De wereld volgens Goldilocks. Nieuwe economie en de toekomst van arbeid'. In: Weehuizen, R.M. (red). *Toekomst@werk.nl. Reflecties op economie, technologie en arbeid*. Den Haag: Stichting Toekomstbeeld der Techniek.
- Stoker, J.I., Korte, A.W. de (2000). *Het onmisbare middenkader*. Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Thijssen, J.G.L. (1999). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*. Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen.
- Thijssen, J.G.L. (2001). 'Strategische varianten in employabilitybeleid'. In: Gaspersz, J.B.R., Verhoeff, A.A. (red). *Nieuwe keuzes in werken*. Deventer: Kluwer.
- Tijdens, K. (2002). 'Werken in de digitale delta; De ontwikkeling van enquêtevragen om ICT-gebruik in organisaties te meten'. In: Batenburg et al. (red). *Arbeid en ICT in onderzoek*. Utrecht: Lemma.
- Tornow, W.W. (1993). 'Perceptions or reality: is multi-perspective measurement a means or an end?' In: *Human Resource Management*, Vol. 32, pp. 221-229.
- Totterdill, P., Dhondt, S., Milsome, S. (2002). *Partners at Work? A report to Europe's policy makers and social partners*. Report Hi-Res Project funded by DG Research European Commission.
- Townsend, A., De Marie, S., Hendrickson, A. (1998). 'Virtual teams: technology and the workplace of the future'. In: *Academy of Management Executive*, 12 (3), pp. 17-29.
- Trompenaars, F. (2003). *Did the pedestrian die?* Capstone Publishing Limited.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Vinke, R.H.W., Evers, G.H.M. (2001). 'Bewegen naar de toekomst'. In: *Gids voor Personeelsmanagement*, 2001 (6), pp. 16-27.

- Volkskrant, de* (22 mei 2003). 'Boekhouden overheid verslechtert en Hoogervorst soepel door grote druk op Financiën'.
- Vries, S. de, Dalen, E.J. van, Nuyens, M., Niekerk, M. van (2002). *Gewenst beleid tegen ongewenst gedrag*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Vries, S. de, Nuyens, M., Gründemann, R.W.M., Bruin, M.R. de, Willemsen, M. (2002), *Deuren open voor doelgroepen*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Vries, S. de, Nauta, A., Wortel, E. (red) (2003). *Excelleren voor en door mensen: Theorie en praktijk voor optimaal Human Resource Management*. Deventer: Kluwer.
- Weehuizen, R.M. (red) (2000). *Toekomst@werk.nl – Reflecties op economie, technologie en arbeid*. Den Haag: Stichting Toekomstbeeld der Techniek.
- Windmuller, J.P., Galan, C. de, Zweeden, A.F. van (1987). *Arbeidsverhoudingen in Nederland*. Aula pocket 731. Utrecht: Het Spectrum.
- Wood, S. (1999). 'Human Resource Management and performance'. In: *International Journal of Management Review*, Vol. 4 (1), pp. 367 - 413.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J.E. (2001). 'Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work'. In: *Academy of Management Review*, Vol. 26 (2), pp 179-201.
- Ybema, J.F., Smulders, P.G.W. (2003, in voorbereiding). 'Het belang van werk'. In: Houtman, I.L.D., Smulders, P.G.W., Klein Hesselink, D.J. (red) *Trends in arbeid 2004*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Zijl, M., Meer, M. van der, Seters, J. van, Visser, J., Keuzenkamp, H. (2002). *Dutch experiences with the European Employment Strategy*. Amsterdam, AIAS.
- Zuthem, H.J. van (1967). *Arbeid en arbeidsbeleid in de onderneming*. Assen: Van Gorcum.
- Zwetsloot, G.I.J.M., Gründemann, R.W.M., Vaandrager, L. (red) (2003). *Eindrapportage IGM – Definitiestudie en Methodiekontwikkeling*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

BIJLAGEN

Bijlage A – Betrokken deskundigen

In paragraaf 2.4 is de methode voor dit onderzoek beschreven. Langs de weg van afwisselend literatuurstudie en interactie met deskundigen heeft de Delphi-methodiek vorm gekregen. In deze bijlage is een overzicht opgenomen van alle betrokkenen bij dit project. De onderzoekers zijn hun veel dank verschuldigd voor hun bijdrage.

Naam	Organisatie (ten tijde van deelname aan dit project)
Anderson, Robert	European Foundation for the Improvement of Work & Living Conditions
Barning, Ton	TBWA Jobcompany
Beekhuizen, Evelyne	Groene Hart Ziekenhuis
Beer, Paul de	Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid
Benschop, Yvonne	Katholieke Universiteit Nijmegen
Boot, Job	Job Boot Producties
Boselie, Paul	Erasmus Universiteit Rotterdam
Duin, Tamara van	De Baak
Ennals, Richard	Kingston University
Gagliardi, Yolanda	Yoin Consult
Halewijn, Ingrid	TNO Arbeid
Hardjono, Teun	Erasmus Universiteit Rotterdam
Hartog, Deanne den	Erasmus Universiteit Rotterdam
Henderickx, Eric	Universiteit van Antwerpen
Hoof, Jac van	Katholieke Universiteit Nijmegen
Horn, Tom	Horn Management Consultancy
Huijgen, Fred	Katholieke Universiteit Nijmegen

Huiskamp, Rien	Huiskamp research and consultancy
Jansen, Paul	Vrije Universiteit Amsterdam
Järvisalo, Jorma	Social Insurance Institution (KELA), Finland
Kampmeier, Yvonne	Cap Gemini Ernst & Young
Kaper, Hans	TNO Arbeid
Kauppinen, Timo	European Foundation for the Improvement of Work & Living Conditions
Koning, Bob	VNO-NCW
Korver, Ton	TNO Arbeid
Land, Rob	Copernicos Groep
Lange, Willem de	IVA Tilburg
Leede, Jan de	TNO Arbeid
Leenhouts, Jannis	Koninklijke Volker Wessels Stevin
Legge, Karen	Warwick Business School, University of Warwick, GB
Leij, Ronald de	AWVN
Looise, Jan Kees	Universiteit van Twente
Masselink, Wybo	Arbo Unie
Molleman, Eric	Rijksuniversiteit Groningen
Nieuwenhoven, Rudy	KPN
Oosten, Janine van	Heineken
Paauwe, Jaap	Erasmus Universiteit Rotterdam
Prieëlle, Marcel de	Provincie Zuid-Holland
Sackmann, Sonja	Universität der Bundeswehr, Duitsland
Schrijver, Leo	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Sels, Luc	Katholieke Universiteit Leuven
Teuwen, Jacques	De Unie
Verburg, Robert	TU Delft
Verhaar, Kees	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Vrijenhoek, Irene	Belastingdienst
Wansink, Peter	Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschappen
Willems, Niels	Career Openers
Witte, Marco de	Wagner Advies
Wood, Stephen	University of Sheffield, GB
Wynne, Richard	Work Research Centre, Ierland

Bijlage B – Achterliggende data bij figuren

De exacte data van alle in dit boek gepresenteerde figuren zijn weergegeven in deze bijlage in de vorm van tabellen.

Tabel B-1.

Brongegevens bij figuur 2-1: Economische groei in Nederland, 1982 – 2003.

Jaar	%	Jaar	%	Jaar	%
1978	2,4	1987	1,4	1996	3,0
1979	2,2	1988	3,0	1997	3,8
1980	1,4	1989	5,0	1998	4,3
1981	-0,5	1990	4,1	1999	4,0
1982	-1,2	1991	2,5	2000	3,3
1983	1,7	1992	1,7	2001	1,3
1984	3,3	1993	0,9	2002	0,2
1985	3,1	1994	2,6		
1986	2,8	1995	3,0		

Tabel B-2.

Brongegevens bij figuur 4-1: Ontwikkeling van de beroepsbevolking en het aantal werkzame personen tussen 1990 en 2001.

Jaar	1990	1995	2000	2001	2002
Aantal (x 1000)					
Beroepsbevolking	6063	6596	7187	7311	7444
Werkzame personen	5644	6063	6917	7064	7141

Tabel B-3.

Brongegevens bij figuur 4-2: Netto arbeidsparticipatie in 1990, 1995 en 2001 (volgens de internationale definitie, dat wil zeggen inclusief kleine deeltijdbanen).

Jaar	1990	1995	2001
% arbeidsparticipatie per land			
Nederland	61	65	74
EU	61	61	64
België	54	56	60
Denemarken	75	74	76
Duitsland	64	64	66
Frankrijk	60	59	62
Groot-Brittannië	73	71	71
Zweden	83	82	75

Tabel B-4.

Brongegevens bij figuur 4-3: Gemiddelde werktijd per week in 2001 in internationaal vergelijkend perspectief

Land	Nederland	EU	België	Duitsland	Frankrijk	Groot-Brittannië
Werktijd (uren)						
Voltijd	36,6	39,8	37,2	41,1	39,2	41,3
Deeltijd	18,6	19,8	21,1	18,4	23,5	18,5
Totaal	30,4	36,2	34	36	36	35

Tabel B-5.

Brongegevens bij figuur 4-4: Potentiële beroepsbevolking in 2003, 2010 en 2020 naar herkomst, in miljoenen.

Jaar	2003	2010	2020
Herkomst			
Niet-westerse allochtonen	1,1	1,4	1,8
Westerse allochtonen	1,0	1,0	1,1
Autochtonen	8,8	8,8	8,3
Totaal	10,9	11,2	11,2

Tabel B-6.

Brongegevens bij figuur 4-5: Aandeel 65+ op de totale Nederlandse bevolking, 1950 tot 2050.

Jaar	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2020	2030	2040	2050
Leeftijd (%)											
0-19 jaar	37,5	37,9	35,9	31,5	25,7	24,4	24,2	22,9	22,4	22,8	22,7
20-64 jaar	55	53,1	53,9	57,1	61,5	62	61	58,7	56,2	54,3	55,6
65 jaar en ouder	7,7	8,9	10,1	11,5	12,8	13,6	14,8	18,4	21,5	22,9	21,6

Tabel B-7. Brongegevens bij figuur 4-6: Beroepsbevolking naar sectoren – geslacht.

Geslacht (%)	Man	Vrouw
Sector		
Landbouw en visserij	72,5	27,5
Industrie	78,6	21,4
Bouwnijverheid	93,4	6,6
Handel	58,2	41,8
Horeca	53,2	46,8
Vervoer en communicatie	75,2	24,8
Financiële instellingen	56	44
Zakelijke dienstverlening	62,9	37,1
Openbaar bestuur	63,4	36,6
Onderwijs	45,8	54,2
Gezondheids- en welzijnszorg	21,1	78,9
Cultuur en overige dienstverlening	46,7	53,3

Tabel B-8. Brongegevens bij figuur 4-7: Beroepsbevolking naar sectoren – leeftijd.

Leeftijd (%)	15-24 jaar	24-44 jaar	45-64 jaar
Sector			
Landbouw en visserij	11,7	52,6	35,6
Industrie	8,9	58,3	32,7
Energie- en Waterleidingbedrijven	2,9	50	50
Bouwnijverheid	16,1	54	29,8
Handel	20	54,1	25,7
Horeca	29,4	48	22,5
Vervoer en communicatie	11,7	56,1	32
Financiële instellingen	8	68,1	24,1
Zakelijke dienstverlening	10,1	64,6	25
Openbaar bestuur	6,9	54,8	38,2
Onderwijs	5,8	45,5	48,6
Gezondheids- en welzijnszorg	9,5	55,9	33,5
Cultuur en overige dienstverlening	13,2	54,3	32,4

Tabel B-9.

Brongegevens bij figuur 4-8: Beroepsbevolking naar sectoren – vooropleidingsniveau.

Vooropleidingsniveau (%)	LO	MO	HO	Onbekend
Sector				
Landbouw en visserij	26,5	47	0	26,5
Industrie	44	39,7	16,3	0
Bouwnijverheid	41	45,4	13,6	0
Handel	44,9	42,9	9,6	2,6
Horeca	34,6	34,6	0	30,8
Vervoer en communicatie	47,2	35,9	12,9	4
Financiële instellingen	11,4	38,2	35,6	14,8
Zakelijke dienstverlening	27	28,2	44,3	0
Openbaar bestuur	13,9	42,2	35,1	8,8
Onderwijs	0	13,7	75,5	10,8
Gezondheids- en welzijnszorg	20,5	45,6	33,9	0
Cultuur en overige dienstverlening	12,2	32,5	34,1	21,2

Tabel B-10.

Brongegevens bij figuur 4-9: Centraliteit van arbeid in de tijd (schaal 1 tot 5), 1984 tot 1996.

	1984	1986	1988	1990	1992	1994	1996
Centraliteit van arbeid	2,38	3,32	2,26	2,2	2,14	2,14	2,08

Tabel B-11.

Brongegevens bij figuur 4-10: Percentage werknemers dat in 2000 met computers werkt per EU-land (bron: European Foundation).

Tijd	Ten minste een kwart van de tijd (%)	Voortdurend (%)
Land		
Nederland	60	33
EU	41	19
België	47	26
Denemarken	44	17
Duitsland	41	11
Griekenland	18	10
Spanje	28	19
Frankrijk	40	23
Ierland	41	23
Italië	35	15
Luxemburg	47	24
Oostenrijk	39	20
Portugal	25	14
Finland	51	20
Zweden	48	17
Groot-Brittannië	54	29

Tabel B-12.

Brongegevens bij figuur 4-11: Gebruik van beeldscherm bij het werk naar bedrijfsklasse, 1999.

Regelmatig gebruik van beeldscherm	%
financiële instellingen	91,28
zakelijke dienstverlening	77,95
openbaar bestuur	75,17
overheidsdiensten, sociale verzekeringen	69,62
reisorganisaties, post en telecommunicatie	61,92
aardolie- en chemische industrie	59,56
grafische industrie	55,61
groothandel	54,83
voortgezet en hoger onderwijs	49,88
elektronische en metaalindustrie	43,18
cultuur en overige dienstverlening	40,88
ziekenhuizen	40,37
autohandel en -reparatie	39,65
vervoer (exclusief openbaar vervoer)	34,72
voedings- en genotmiddelenindustrie	33,07
bouwinstallatiebedrijven	32,30
overige gezondheids- en welzijnszorg	30,41
openbaar vervoer	28,26
detailhandel	24,43
verpleeg- en bejaardenhuizen	16,70
horeca	15,51
bouwbedrijven en afwerking gebouwen	15,4
basisonderwijs	15,56
landbouw en visserij	13,87
schoonmaakbedrijven	8,35
totaal	44,24

Tabel B-13.

Brongegevens bij figuur 4-12: Digitale informatie-uitwisselingsmogelijkheden in Nederland 1995 – 2001.

Jaar	1995	1996	1997	1998	1999	2001
Bedrijven (%)						
bedrijven met computers	78	74	75	84	85	86
bedrijven met externe datacommunicatie	45	45	51	60	67	74
bedrijven met internet	11	13	26	42	55	68

Tabel B-14.

Brongegevens bij figuur 4-13: Ontwikkelingen in contractflexibiliteit.

Jaar	1992	1994	1996	1998	2000	2001
Flexibele arbeid (%)						
Uitzendkracht	1,9	2,2	3,4	3,8	3,2	3
Oproepkracht	1,5	1,7	2,1	2,4	1,4	1,4
Invalkracht	0,7	0,7	0,9	0,8	0,5	0,4
Overig flexwerker	3,4	3,5	3,4	3,3	3,6	3,2
Totaal	7,6	8,1	9,9	10,3	8,7	8,0

Tabel B-15.

Brongegevens bij figuur 4-14: Ontwikkeling van werk op onregelmatige tijden, 1992 tot 2000.

<i>Jaar</i>	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
<i>Onregelmatige werktijd (%)</i>									
Nacht en avond	16,3	15,8	16,4	16,4	16,4	16,2	16,6	17,3	19,4
Avond	18,2	18,6	18,9	18,9	19,8	20,4	20,3	23,2	31,3
Weekend overdag	19,4	17,8	18,2	18,6	18,7	17,9	18,7	17,1	13,5
Totaal	53,9	52,2	53,5	53,9	54,9	55,2	55,7	57,6	64,2

Tabel B-16.

Brongegevens bij figuur 4-15: Omvang van de bedrijfstakken in Nederland 1899 – 1999.

<i>Jaar</i>	1899	1960	1999
<i>Bedrijfstak (%)</i>			
Dienstverlening	19	22	49
Handel/horeca	11	15	18
Transport/communicatie	7	7	7
Industrie/bouw	34	44	23
Landbouw	30	12	3

