



# Goed werkgeverschap

Rob Gründemann  
Anneke Goudswaard  
Guurtje van Sloten





# Goed werkgeverschap

Rob Gründemann  
Anneke Goudswaard  
Guurtje van Sloten

met medewerking van

Martin van de Bovenkamp  
Erik Jan van Dalen  
Eric Franck  
Rien Huiskamp  
Ruben Jongkind  
Mathilde Miedema  
Aukje Nauta  
Peter Oeij  
Gu van Rhijn  
Kiem The  
Cristel van de Ven

Copyright © 2005 TNO Arbeid, Hoofddorp  
Copyright © 2005 Uitgeverij Thema, Zaltbommel

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enig andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

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

ISBN 90 5871 305 9

NUR 780

TREFWOORD economie en bedrijf algemeen

[www.thema.nl](http://www.thema.nl)

# INHOUDSOPGAVE

<b>1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>7</b>
1.1	De juridische basis van goed werkgeverschap en goed werknemerschap	8
1.2	Goed werkgeverschap en goed werknemerschap in theorie en onderzoek	11
1.3	Verwante concepten	13
1.4	Onderzoeksvragen	16
1.5	Onderzoeksmethode	16
1.6	Leeswijzer	18
<b>2</b>	<b>GOED WERKGEVERSCHAP</b>	<b>19</b>
2.1	Inleiding	19
2.2	Wat is goed werkgeverschap volgens koploperorganisaties?	19
2.3	Welke motieven voor goed werkgeverschap hebben de koploperorganisaties?	26
2.4	Wat is goed werkgeverschap volgens Nederlandse werkgevers?	31
2.5	Rapportcijfers voor goed werkgeverschap	41
2.6	Motieven voor goed werkgeverschap	41
2.7	Samenvatting en conclusies	44
<b>3</b>	<b>GOED WERKNEMERSCHAP</b>	<b>48</b>
3.1	Inleiding	48
3.2	Wat is goed werknemerschap volgens koploperorganisaties?	48
3.3	Wat is goed werknemerschap volgens Nederlandse werknemers?	52
3.4	Rapportcijfers voor goed werknemerschap	57
3.5	Motieven voor goed werknemerschap	61
3.6	Samenvatting en conclusies	64
<b>4</b>	<b>GOED WERKGEVERSCHAP LOONT</b>	<b>67</b>
4.1	Goed werkgeverschap loont: visie van koplopers	67
4.2	Samenhang goed werkgeverschap en goed werknemerschap volgens werkgevers	70

4.3	Samenhang goed werkgeverschap en goed werknemerschap volgens werknemers	75
4.4	Samenvatting	77
<b>5</b>	<b>PRAKTIJKVOORBEELDEN VAN GOED WERKGEVERSCHAP</b>	<b>79</b>
5.1	Corus	79
5.2	NUON	86
5.3	Pentascopie	92
5.4	Philips	97
5.5	De Schildershoek	103
5.6	Vx Company	110
5.7	De Zeeuwse Stroom	116
5.8	Algemene beschouwingen naar aanleiding van de cases	124
<b>6</b>	<b>SAMENVATTING EN CONCLUSIES</b>	<b>130</b>
	Literatuur	141
	Bijlage A: Betrokken bedrijven en stakeholders	145
	Bijlage B: Verantwoording kwantitatief onderzoek	147

# 1 INLEIDING

In de huidige economische situatie lijken werkgevers er over het algemeen wat minder op gericht hun medewerkers in hun wensen en behoeften tegemoet te komen. Dat heeft onder meer te maken met de financiële situatie van de bedrijven en de ruimte op de arbeidsmarkt, waardoor werkgevers gemakkelijker personeel kunnen aantrekken. Dat is heel anders dan de situatie van enkele jaren geleden, toen werkgevers tegen elkaar opboden om de 'schaarse' werknemers aan hun organisatie te binden. In sommige sectoren, zoals de ICT, werden in die tijd sollicitatiegesprekken gevoerd in de showroom van een autodealer en kon de nieuwe medewerker na het gesprek met een lease-auto vertrekken.

Ook werden in die tijd 'gemaksdiensten' ontwikkeld. Deze diensten betroffen onder meer de kapper aan de zaak, een boodschappenservice, en opvang in huis wanneer een leverancier de bestelde producten zou bezorgen of wanneer werklieden in het huis van de werknemer aan de slag gingen. Op deze wijze hoefde de werknemer zich geen zorgen te maken over verplichtingen uit zijn/haar privé-leven en kon deze zich optimaal inzetten voor het werk.

Met het krappere worden van de financiële middelen is door werkgevers uiteraard bezuinigd op deze extra's voor werknemers. Volgens een onderzoek van *Intermediair* heeft ruim 60 procent van de bedrijven in 2003 bezuinigd op de secundaire arbeidsvoorwaarden ([www.intermediair.nl](http://www.intermediair.nl)). Maar niet alleen de luxe onderdelen van het arbeidsvoorwaardenpakket zijn aangepakt. De werkgevers zijn over het algemeen kritischer gaan kijken naar hun medewerkers. In sommige bedrijven was dit ook noodzakelijk, omdat de financiële situatie het bedrijf dwong de activiteiten in te perken en het aantal werknemers terug te brengen.

Al met al staat momenteel de aandacht voor de werknemer en de mate waarin werkgevers bereid zijn aan de wensen en behoeften van werknemers tegemoet te komen onder druk. Toch zien we ook in deze situatie werkgevers die in hun goede gedrag naar hun werknemers volharden. Zij zijn bereid een stuk verder te gaan dan wet- en regelgeving van ze vragen. Zij laten zien dat

hoewel het poldermodel op macroniveau onder druk staat, het op micro-niveau nog steeds floreert. Zij besteden veel aandacht aan hun personeel en vervullen hiermee een voorbeeldrol. Dat dit gedrag gewaardeerd wordt, blijkt uit de vele prijzen die op dit gebied bestaan: de beste werkplek van 'Great Place To Work', 'Beste Werkgever' van het weekblad *Intermediair*, 'De Beste Baas' van AMEV en *Bizz*, en 'De Kroon Op Het Werk' van de Commissie Het Werkend Perspectief.

Waarom gaan deze werkgevers nu door met goed werkgeverschap? En waar lopen zij in de praktijk tegenaan? Deze vragen waren voor TNO Arbeid en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aanleiding om nader onderzoek te doen naar het verschijnsel 'goed werkgeverschap' en 'goed werknemerschap'. Het doel van het onderzoek is kennis te ontwikkelen over deze verschijnselen, de onderliggende drijfveren en motieven en de effecten ervan. De eerste resultaten van dit onderzoek worden in dit boek beschreven.

Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van de aan TNO toegewezen overheidsfinanciering op het terrein van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en maakt deel uit van een breder vierjarenprogramma gericht op het sociaal ondernemingsbeleid (zie Gründemann e.a., 2004). In dat programma wordt gekeken naar de invulling van goed werkgeverschap (en goed werknemerschap) op het gebied van arbeidsrelaties, diversiteitsbeleid, levensloopbeleid en virtualisering van organisaties (ondersteund door ICT los van tijd en plaats kunnen samenwerken).

Ook wordt onderzocht in welke mate begrippen als goed werkgeverschap en goed werknemerschap voorkomen in andere leden van de Europese Unie.

## 1.1 De juridische basis van goed werkgeverschap en goed werknemerschap

In de literatuur is weinig te vinden over goed werkgeverschap en nog minder over goed werknemerschap. Beide begrippen komen wel voor in het Arbeidsrecht. De invulling van deze begrippen zijn echter vaag.

---

### *Arbeidsrecht*

Wet van 6 juni 1996 vaststelling van boek 7 titel 10 Burgerlijk Wetboek zoals gepubliceerd in *Staatsblad* 1996 nr. 406 ARBEIDSOVEREENKOMSTEN

### *Artikel 611: Goed werkgeverschap & goed werknemerschap*

De werkgever en de werknemer zijn verplicht zich als een goed werkgever en een goed werknemer te gedragen.

Tot 1997 waren deze verplichtingen verspreid over twee artikelen. Sinds 1907 had artikel (7A) geluid: ‘De werkgever is in het algemeen verplicht al datgene te doen en na te laten, wat een goed werkgever in gelijke omstandigheden behoort te doen en na te laten’. Voor de werknemer luidde artikel (7B): ‘de arbeider is in het algemeen verplicht al datgene te doen en na te laten, wat een goed arbeider in gelijke omstandigheden behoort te doen en na te laten’.

---

Heerma van Voss (1999) stelt dat de norm van werkgever- en werknemerschap een zogenaamde ‘vage norm’ is. ‘Zij is te omschrijven als een prescriptieve norm zonder voorbeelden (...). Door het gebruik van vage normen blijft het recht beheersbaar in een toenemend complexe omgeving. Zij geven algemene criteria waaronder tal van verschillende problemen kunnen worden samengevat, zodat de regelgeving niet onoverzienbaar behoeft te worden. En zij geven ruimte om af te wijken van onredelijk uitvallende wettelijke of contractuele regels. (...)

De eisen van goed werkgeverschap en goed werknemerschap houden nauw verband met elkaar, maar zijn niet identiek. De criteria worden verschillend toegepast omdat de werkgever het ondernemingsbeleid voert. Hij is naast contractspartij ook de ‘wetgever’ binnen de onderneming. (...) Eventueel kan goed werkgeverschap ook worden vervangen door goed ondernemerschap, om zo ook het collectieve arbeidsrecht eronder te vatten.’

Naast artikel 611 van het Burgerlijk Wetboek kent het arbeidsrecht nog andere wetten, waaruit ‘gedragsregels’ voor de arbeidsrelatie kunnen worden afgeleid, zoals de wet arbeid en zorg (waar de wet aanpassing arbeidsduur deel van uitmaakt), de arbeidstijdenwet, de arbowet, de wet flexibiliteit en zekerheid, en de wetgeving op het gebied van gelijke behandeling. Deze wetgeving legt echter geen direct verband met het concept goed werkgever- en werknemerschap.

#### **JURISPRUDENTIE MET BETREKKING TOT GOED WERKGEVERSCHAP**

De laatste decennia is de gepubliceerde jurisprudentie over de norm van goed werkgeverschap gegroeid. Bij gebrek aan scherpe, wettelijke normen neemt de rechter immers beslissingen om knelpunten op te lossen.

Teurlings (2000) geeft aan dat de rechter dit doet met ‘redelijkheid en billijkheid’. Deze termen worden vaak samen of afwisselend met de term goed werkgeverschap gebruikt en hebben dezelfde betekenis. ‘Wat is redelijkheid en billijkheid? Dat wat in het maatschappelijke verkeer aanvaardbaar wordt geacht. Een algemeen gevoel dat iets hoort, rekening houdend met algemeen erkende rechtsbeginselen zoals respect voor anderen, het waarborgen van de menselijke vrijheid.’



Heerma van Voss (1999) stelt dat de rechter in zijn uitspraak de volgende beginselen van goed werkgeverschap in beschouwing neemt:

- Zorgvuldigheidsbeginsel: bij het nemen van beslissingen die de werknemer raken, dient de werkgever zorgvuldig te handelen
- Zuiverheid van oogmerk: de werkgever dient bevoegdheden uit te oefenen overeenkomstig het doel waarvoor zij zijn gegeven
- Motiveringsbeginsel: de werkgever dient besluiten die de werknemer raken te voorzien van een kenbare motivering, die op feitelijk juiste gronden berust en het besluit kan dragen
- Vertrouwensbeginsel: de werkgever mag door hem gewekte verwachtingen niet schaden
- Evenredigheidsbeginsel: indien de werkgever een disciplinaire maatregel neemt, mag deze niet zwaarder zijn dan in evenredigheid is met de ernst van het verwijt aan de werknemer
- Gelijkheidsbeginsel: de werkgever dient werknemers in gelijke gevallen gelijk te behandelen en in ongelijke gevallen naar evenredigheid.

#### **JURISPRUDENTIE OVER GOED WERKNEMERSCHAP**

Over goed werknemerschap is niet veel jurisprudentie, maar het lijkt erop dat ook deze kwesties vaker in de rechtspraak voorkomen. ‘Tot de onderwerpen die hieronder kunnen worden gebracht, behoren het onrechtmatig beconcurreren van de werkgever, gebrek aan loyaliteit van de werknemer en schending van de geheimhoudingsplicht. Ook werd medewerking aan een wijziging van de arbeidsovereenkomst, het bereid zijn tot overleg over een andere functie en het ingaan op redelijke voorstellen van werkgever onder dit artikel gebracht. (Heerma van Voss, 1999).’

We kunnen constateren dat de juridische invalshoek vooral aan de orde is wanneer sprake is van een conflict, dat wil zeggen wanneer één van beide partijen van mening is dat de andere partij zich niet juist (onredelijk) ten opzichte van hem of haar gedragen heeft. Daarmee lijkt de juridische invalshoek vooral om de ‘onderkant’ van de begrippen goed werkgeverschap en goed werknemerschap te gaan. De beginselen die de rechter daarbij hanteert, lijken echter meer universeel toepasbaar en ook relevant voor ons onderzoek dat juist gericht is op werkgevers en werknemers die in hun gedrag ten opzichte van elkaar verdergaan dan hetgeen in redelijkheid verwacht mag worden.

## 1.2 Goed werkgeverschap en goed werknemerschap in theorie en onderzoek

In de wetenschappelijke publicaties komen de concepten goed werkgeverschap en goed werknemerschap niet direct terug. Wel zijn er in de theorie en het onderzoek concepten die hier goed bij aansluiten.

### THEORETISCHE CONCEPTEN DIE AANSLUITEN BIJ GOED WERKGEVERSCHAP

Er zijn enkele concepten die verwantschap vertonen met goed werkgeverschap. Zo ontwierpen Blake en Mouton (1964) de *managerial grid*, waarin zij op basis van een aantal experimenten beschreven dat leiders die zowel rekening houden met de productie als met hun mensen, uiteindelijk de beste resultaten behalen. Alhoewel Blake en Mouton zich vooral richten op het gedrag van managers, is hun theorie rechtstreeks vertaalbaar naar het gedrag en beleid van de werkgever als collectief.

Goed werkgeverschap is tevens verwant met 'high commitment HRM'. Baron en Kreps (1999) omschrijven deze term als een verzameling HR-praktijken die bedoeld zijn om meer *van* werknemers te krijgen door meer *aan* hen te geven. Met high commitment HRM willen organisaties realiseren dat werknemers optimaal bijdragen aan de organisatie, tot op zekere hoogte flexibel zijn en niet alleen hun handen maar ook hun hoofd gebruiken. Middelen om dit te realiseren zijn onder andere: het bieden van werkzekerheid, uitdagend werk, meer dan marktconforme beloning, open communicatie, uitgebreide training en opleiding en een cultuur waarin medewerkers samenwerken om hoger gelegen, gezamenlijke doelen te bereiken (Baron & Kreps, 1999).

### THEORETISCHE CONCEPTEN DIE AANSLUITEN BIJ GOED WERKNEMERSCHAP

Aansluitend bij goed werknemerschap zijn de concepten *organizational citizenship behavior*, *inrol- en extrarolgedrag* van werknemers en *psychologisch contract* (zie ook Huiskamp et al., in voorbereiding). Organizational citizenship behavior is alle gedrag van werknemers dat gunstig is voor de organisatie (Bateman & Organ, 1983).

Uit onderzoek blijkt dat werknemers meer organizational citizenship behavior vertonen wanneer zij de processen in hun organisatie rechtvaardiger vinden (bijvoorbeeld open communicatie, inspraak, goed uitleggen van het hoe en waarom van de organisatiestrategie), evenals de uitkomsten die zij van de organisatie ontvangen (denk aan beloning en waardering). Illustratief is het onderzoek van Lambert (2000). Dit onderzoek toont aan dat als mensen meer keuzevrijheid krijgen in hun arbeidsvoorwaarden, zij meer steun ervaren van de organisatie, en in ruil daarvoor meer organizational citizenship behavior vertonen.

Het begrip *organizational citizenship behavior* is verwant aan inrol- en extrarolgedrag. Inrolgedrag is gedrag dat voldoet aan de verwachtingen, zoals die formeel of informeel omschreven zijn in de functie. Extrarolgedrag gaat echter verder dan wat de functie strikt vereist; werknemers tonen verregaande initiatieven om hun collega's te helpen en waar nodig te beschermen, om samen te werken en om creatieve ideeën te verzinnen en te implementeren ter verbetering van organisatieprocessen (Van Dyne & LePine, 1998).

Goodman & Svantek (1999) beweren dat vooral extrarolgedrag afhankelijk is van het type psychologische contract dat werknemers waarnemen. Als werknemers een contract waarnemen waarin ze in ruil voor extra inspanning extra waardering en beloning van de organisatie ontvangen, dan zullen ze als gevolg daarvan meer extrarolgedrag vertonen (zie ook Bakker, Demouri & Verbeke, 2004).

Het psychologische contract is een term die met name Rousseau vanaf de jaren negentig sterk propageert (Rousseau, 1995, 2004). Zij omschrijft het psychologisch contract als de overtuigingen die werknemers, op basis van expliciete of impliciete beloften, hebben over de uitwisselingsovereenkomst tussen zichzelf en hun werkgever (Rousseau, 2004). Met andere woorden, het psychologisch contract is dat wat werknemers denken over wat zij aan de organisatie verplicht zijn en wat de organisatie aan hen verplicht is (Huiskamp et al., in voorbereiding). Rousseau stelt verder dat werknemers twee soorten psychologische contracten kunnen ervaren, namelijk een transactioneel of een relationeel contract. Een transactioneel contract houdt in dat werknemers minimale en strikt zakelijke wederzijdse verplichtingen ervaren. Omdat ze van mening zijn dat de organisatie hun het minimale biedt (zoals een tijdelijk arbeidscontract, lage beloning, saai werk) voelen ze zich ook tot het minimale verplicht: ze doen hun werk maar ook niet meer dan dat.

Daarentegen betekent een relationeel psychologisch contract dat men wederzijdse loyaliteit en stabiliteit ervaart. Werknemers met een relationeel contract zijn eerder geneigd onbetaald over te werken, collega's te helpen en de organisatie te helpen verbeteren, en wel omdat ze ervaren dat hun werkgever goed betaalt, werkzekerheid biedt en uitdagend werk geeft (zie voor empirisch bewijs Dabos & Rousseau, 2004).

#### LITERATUUR OVER DE RELATIE TUSSEN GOED WERKGEVERSCHAP EN GOED WERKNEMERSCHAP

Er is veel theorie en empirisch bewijs, zowel recent als al wat ouder, waaruit de hypothese is af te leiden dat goed werkgeverschap tot goed werknemerschap leidt (zie ook Huiskamp et al., in voorbereiding). Uit de jaren vijftig en zestig dateert de *sociale uitwisselingstheorie* (bijv. Adams, 1965; Blau, 1954; Emerson, 1962; Thibaut & Kelley, 1959).

Thibaut en Kelley (1959) beschrijven dat mensen een kosten/batenanalyse maken in hun beslissing al of niet deel te nemen en bij te dragen aan een groep (bijvoorbeeld werknemer worden bij organisatie x). Als de groep hun bevredigende uitkomsten verschaft, en als die uitkomsten bovendien moeilijker elders verkregen kunnen worden, dan verkiest een persoon het om te blijven en om te investeren in de groep. Vertaald naar organisaties betekent dit dat wanneer werknemers in hun eigen perceptie voldoende beloond worden (in de brede zin van het woord), zij in ruil daarvoor actief aan de groep zullen bijdragen en niet zullen vertrekken.

Bekend is ook het werk van Goulder (1960) die aantoonde dat mensen hun gedrag laten bepalen door een 'reciprociteitsnorm', ook wel uitgedrukt met spreekwoorden als 'wie goed doet, goed ontmoet' (de positieve kant), en 'oog om oog, tand om tand' (de negatieve kant, zie ook Nauta, 1996).

Buunk en Schaufeli (1999) beschrijven hoe mensen een aangeboren, evolutionair bepaalde neiging hebben tot wederkerigheid (dat wil zeggen dat men iets terug wil doen in ruil voor wat men krijgt), en tonen met voorbeelden uit organisatieonderzoek aan dat werknemers geneigd zijn tot verzuim of verminderde inspanning wanneer die wederkerigheid in hun relatie met de werkgever geschonden wordt.

### 1.3 Verwante concepten

Het begrip goed werkgeverschap sluit ook aan bij maatschappelijke concepten, waarbij getracht wordt organisaties beter te laten functioneren door meer in hun mensen te investeren, zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), Investors in People (IIP) en Integraal Gezondheidsmanagement (IGM).

#### **MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN (MVO)**

Steeds meer bedrijven realiseren zich dat ondernemen niet alleen een kwestie is van geld, maar ook van waarden. Waarden als een gezonde en uitdagende werkomgeving, zorg voor het milieu en, internationaal gezien, mensen- en arbeidsrechten. In Nederland en daarbuiten ontwikkelt mvo zich van een begrip gericht op een goed gevoel tot een bedrijfsconcept, waarbij naast de factor winst ook de factoren mens en milieu worden meegenomen in de ondernemingsbeslissingen en in de beoordeling van de ondernemingsresultaten.

Voor mvo zijn twee elementen bepalend. Enerzijds het vinden van een evenwicht tussen wat sociaal rechtvaardig is en wat economisch verantwoord is, doorgaans samengevat met *people, profit, planet*. Anderzijds het onderhouden

van een open relatie met de verschillende betrokkenen waarin vanuit de samenleving kritische issues met organisaties kunnen worden besproken.

*Profit, people* en *planet* wordt door Jonker (2001) ook wel de ‘Triple P-gedachte’ genoemd. Hij stelt dat de zorg voor ‘people’ zowel intern (op het eigen personeel) als extern (op de samenleving daarbuiten) is gericht. Hoekstra (1998) koppelt maatschappelijk verantwoord ondernemen aan het employability-concept. Als maatschappelijk verantwoord ondernemer dient een organisatie aandacht te besteden aan de optimale inzetbaarheid van medewerkers en oog te hebben voor individuele talenten.

Sanders en Roefs (2002) tonen aan dat de mate waarin medewerkers hun organisatie percipiëren als maatschappelijk verantwoord ondernemer positief gerelateerd is aan hun binding. Daarmee heeft mvo dus ook invloed op de wijze waarop de medewerker de organisatie percipieert. Dit blijkt in sterkere mate het geval te zijn voor de mate van betrokkenheid met de organisatie dan voor de mate van verlooptententive.

We kunnen constateren dat goed werkgeverschap goed aansluit bij mvo en met name bij het *people* aspect hiervan. Mvo is echter breder en minder specifiek. De verschijningsvorm van mvo is afhankelijk van tijd en plaats. Uit onderzoek van het Ministerie van Economische Zaken (2003) blijkt dat in de huidige toepassing van mvo in Nederland de nadruk ligt op het opleiden van medewerkers en het toepassen van energiebesparende maatregelen. Daarmee wordt goed werkgeverschap binnen mvo in Nederland vooralsnog beperkt ingevuld.

### INVESTORS IN PEOPLE (IiP)

Het boek *Investors in People: de sleutel tot het talent in uw organisatie*, onder redactie van Gasperz en Van den Hove e.a. (2000) geeft inzicht in de filosofie achter IiP, de methodiek in praktijk en de waarde van IiP. In dit boek en in diverse artikelen wordt gesteld dat het keurmerk IiP zorgt voor ‘beter inzetbare en gemotiveerde medewerkers en daarmee een voortdurend innoverende organisatie’ (Van ’t Land, 2002).

IiP richt zich op opleiden en ontwikkelen van medewerkers om zodoende betere bedrijfsresultaten te realiseren. De focus op businessdoelstellingen is bij IiP sterk aan de orde. De meer sociaal getinte doelstelling van goed werkgeverschap en goed werknemerschap als mogelijk uitvloeisel van IiP, is tot dusver niet gevonden in de literatuur met betrekking tot IiP.

Gasperz en Van den Hove e.a. (2000) geven aan dat IiP kan leiden tot lerende en duurzame organisaties door het realiseren van een continue kennisstroom. Daarnaast maken zij een koppeling tussen IiP en ‘modern werknemerschap’.

Zij stellen dat IiP de context en mogelijkheden biedt taak- en bestaansonzekerheid in de huidige, snel veranderende maatschappij om te zetten naar een toekomstperspectief met nieuwe kansen, aangezien mensen worden gestimuleerd zich continu te blijven ontwikkelen en te blijven leren.

IiP lijkt goed aan te sluiten bij de wijze waarop momenteel het *people* aspect binnen mvo wordt ingevuld, namelijk met veel aandacht voor het opleiden van medewerkers. Zoals in het volgende hoofdstuk besproken wordt, onderscheiden we, op basis van de interviews met koploperorganisaties, drie aspecten van goed werkgeverschap. Dat zijn: 1) het creëren van een open en respectvolle cultuur, 2) maatwerk in de arbeidsrelatie, en 3) ontwikkeling door opleiding en uitdagend werk. IiP richt zich dus vooral op het derde aspect van goed werkgeverschap.

### **INTEGRAAL GEZONDHEIDSMANAGEMENT (IGM)**

IGM is het systematisch managen van de bedrijfsactiviteiten met als doel de gezondheid van mens en bedrijf te bevorderen. Het concept is door TNO Arbeid en het Nederlands Instituut voor Gezondheidsbevordering en Ziektepreventie (NIGZ) ontwikkeld in opdracht van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (Zwetsloot, Gründemann, Vaandrager, 2003).

IGM onderscheidt 7 ontwikkelingslijnen: strategisch, primair proces, fysieke werkomgeving, sociale werkomgeving, werknemers, directe leefomgeving en producten en/of diensten. Op al deze terreinen probeert IGM een bijdrage te leveren aan de gezondheid van de organisatie, haar medewerkers en de omgeving. Samen moeten de activiteiten bijdragen aan een integraal en evenwichtig beleid.

IGM heeft tot doel de bevordering van de gezondheid van *alle* werknemers (niet alleen van degenen die ziek zijn of frequent verzuimen); een gezond bedrijf met een positieve uitstraling naar werknemers en andere betrokkenen; vermindering van (de kosten van) verzuim en arbeidsongeschiktheid; gezonde en betrokken werknemers die zich verder willen en kunnen ontwikkelen; en een verhoging van de personeelsaanwezigheid, vermindering van personeelsfluctuaties en verhoging van de arbeidsproductiviteit.

Het IGM-concept sluit goed aan bij goed werkgeverschap. De drie aspecten van goed werkgeverschap zijn alle terug te vinden in de ontwikkelingslijnen van IGM. Het creëren van een open en respectvolle cultuur is onderdeel van de sociale werkomgeving. Het maatwerk in de arbeidsrelatie komt aan de orde in de lijnen gezonde (fysiek en mentaal) werkomgeving en in gezonde en betrokken werknemers. Het ontwikkelingsperspectief komt terug in het primaire proces (organisatie van het werk) en ook in gezonde en betrokken medewerkers.

IGM kan gezien worden als verbijzondering van goed werkgeverschap en een invulling daarvan gericht op de gezondheid. Het gaat daarbij wel een stapje verder omdat het ook de gezondheid van de omgeving en van klanten en/of afnemers in beschouwing neemt. Daarmee heeft IGM ook raakvlakken met mvo.

## 1.4 Onderzoeksvragen

We hebben geconstateerd dat er een toenemend aantal bedrijven en instellingen is dat in haar beleid uit eigen beweging verdergaat dan wet- en regelgeving opleggen. Zij besteden veel aandacht aan hun personeel, vervullen hiermee een voorbeeldrol en ondervinden hiervan de opbrengsten. Een centrale vraag in ons onderzoek is welke motieven hier achterliggen en welke opbrengsten men hiervan ondervindt. We treden daarmee bewust buiten het juridische kader en onderzoeken motieven en drijfveren vanuit de bedrijven zelf. Het zicht bieden op onderliggende mechanismen kan helpen een dergelijk organisatiebeleid verder te verspreiden. Hoe vullen bedrijven goed werkgeverschap in de praktijk in? Tegelijkertijd vragen wij ons af hoe bedrijven (en werknemers) omgaan met goed werknemerschap.

Het in dit boek beschreven onderzoek naar goed werkgeverschap en goed werknemerschap is een exploratieve studie en beantwoordt de volgende vragen:

- 1 Wat is goed werkgeverschap en goed werknemerschap?
- 2 Hoe geven de verschillende partijen (werkgevers, werknemers) inhoud aan deze begrippen?
- 3 Welke motieven hebben partijen om goed werkgeverschap en goed werknemerschap na te streven?
- 4 Hoe ontwikkelen de beide concepten zich in verschillende typen organisaties?
- 5 Wat zijn succes- en faalfactoren bij de uitvoering van goed werkgeverschap?

## 1.5 Onderzoeksmethode

In het onderzoek zijn kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden naast elkaar gehanteerd, zoals interviews met koplopers en expertbijeekkomsten met stakeholders en koplopers, casestudies en een vragenlijst-onderzoek onder werkgevers en werknemers.

### **KWALITATIEVE METHODEN: INTERVIEWS, EXPERTBIJEENKOMSTEN EN CASESTUDIES**

In het totaal vonden in 2003, 29 interviews plaats met vertegenwoordigers van belangenpartijen (overheid en sociale partners) en met (publieke en private) organisaties die zich op het terrein van werkgeverschap in positieve zin hebben



onderscheiden (koploperorganisaties). Het betreft onder andere de prijswinnaars van 'Great Place To Work', 'De Beste Baas', 'De Beste Ondernemer', 'Kroon Op Het Werk', et cetera.

De eerste resultaten van deze interviews zijn tijdens een werkconferentie (december 2003) aan een deel van de geïnterviewden gepresenteerd en bediscussieerd. In dit boek doen wij onder andere verslag van wat de betrokkenen onder de begrippen goed werkgeverschap en goed werknemerschap verstaan, welke thema's men hieraan verbindt, welke motieven er worden genoemd en welke effecten men in de praktijk ervaart of verwacht te bereiken.

Daarnaast is de praktijk in 7 bedrijven bestudeerd door middel van case-studies. De geselecteerde bedrijven profileren zich allemaal als goed werkgever, maar zijn zeer divers wat betreft de achtergrond (branche en grootte) en de wijze waarop men er invulling aan geeft. In deze bedrijven zijn gesprekken gevoerd met verschillende betrokkenen, zoals management, p&o en werknemers. Daarnaast is ook gebruikgemaakt van bestaande schriftelijke bronnen, als jaarverslagen en beschrijvingen van het initiatief in de media.

Voor een overzicht van de betrokken bedrijven en stakeholders verwijzen wij naar bijlage A.

#### **KWANTITATIEVE METHODE: VRAGENLIJST ONDERZOEK ONDER WERKGEVERS EN WERKNEMERS**

Om een beter kwantitatief beeld te krijgen van de stand van zaken in Nederland met betrekking tot goed werkgeverschap en goed werknemerschap, zijn in het najaar van 2003 vragenlijsten uitgezet onder 500 werkgevers en 1000 werknemers. Beide groepen is onder andere gevraagd naar hun ervaringen met en oordeel over de wijze waarop de werkgever en de werknemer invulling geven aan het werkgeverschap en werknemerschap, naar de motieven die hier aan ten grondslag liggen en naar mogelijke opbrengsten.

Het werkgeversonderzoek is uitgevoerd door middel van een telefonisch interview onder een netto steekproef van 500 werkgevers. De steekproef is gestratificeerd getrokken naar branche en grootteklasse. Om 500 vragenlijsten van werkgevers te verkrijgen, zijn 1296 organisaties benaderd. Daarmee komt de respons van dit deelonderzoek op 39 procent.

Het werknemersonderzoek is uitgevoerd via het internetpanel van de veldwerkorganisatie (Intomart). Voor het onderzoek onder de werknemers zijn 1502 personen benaderd. Het responspercentage van dit deelonderzoek ligt daarmee op 67 procent. In bijlage B is een verantwoording opgenomen over de steekproef van het onderzoek.

## 1.6 Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken (2 en 3) bespreken we de stand van zaken van goed werkgeverschap en goed werknemerschap in Nederland. Beide hoofdstukken beginnen met het perspectief van de koploperbedrijven uit de kwalitatieve interviews. Wat verstaan zij onder goed werkgeverschap en goed werknemerschap en wat zien zij als motieven voor dit gedrag?

Dit beeld leggen we naast de resultaten van het vragenlijstonderzoek onder werkgevers en werknemers. Daarbij kijken we ook naar het oordeel van de partijen over het eigen gedrag en dat van de ander. De resultaten van de werkgevers splitsen we daarbij uit naar sector en grootteklasse; de resultaten van de werknemers verbijzonderen we naar geslacht en leeftijd.

Het vierde hoofdstuk gaat in op de opbrengsten van goed werkgeverschap en goed werknemerschap. Ook hier baseren wij ons op de opvattingen van de koploperbedrijven en de cijfers van het kwantitatieve onderzoek onder werkgevers en werknemers.

Het vijfde hoofdstuk geeft een meer gedetailleerd beeld van de praktijk op basis van de casestudies. In dit hoofdstuk beschrijven we zeven cases van goed werkgeverschap. Tevens geven we daarbij aan hoe de werknemers de initiatieven van hun werkgever ervaren. Het hoofdstuk wordt afgerond met een beschouwing van de bevorderende en belemmerende factoren. Daarbij wordt over de individuele cases heengekeken.

Het laatste hoofdstuk bevat de samenvatting van ons onderzoek, de conclusies en een beschouwing over de toekomst van goed werkgeverschap en goed werknemerschap. Hoewel we in de inleiding van dit hoofdstuk aangaven dat het door ons bestudeerde gedrag momenteel onder druk staat, en de vooruitzichten op de korte termijn niet erg gunstig zijn, verwachten wij toch op de (middel)lange termijn dat de onderzochte concepten in belang zullen toenemen en op grotere schaal in Nederland (en daarbuiten) zullen worden toegepast.

## 2.1 Inleiding

Wat is goed werkgeverschap? Goed werkgeverschap is in ieder geval een stapje verdergaan in werkgeverschap dan wat minimaal mogelijk is. In hoofdstuk 1 gaven we de wettelijke en juridische kaders weer die goed werkgeverschap in de hand pogen te werken. Maar de verwachting is dat ‘slimme’ organisaties inzien dat goed werkgeverschap uiteindelijk vooral zal resulteren in voordelen voor het bedrijf zelf. Op die manier geeft goed werkgeverschap een win-winsituatie weer; zowel de werknemer als de werkgever profiteren ervan. Dit pakt in de praktijk ook zo uit, zo blijkt uit interviews met koploperorganisaties op het gebied van goed werkgeverschap. In dit hoofdstuk geven we de visie van koplopers op goed werkgeverschap weer en de wijze waarop (paragraaf 2.2) en de redenen waarom (paragraaf 2.3) zij dit vormgeven in hun eigen organisatie. Vervolgens bekijken we in welke mate goed werkgeverschap vóórkomt in Nederlandse organisaties (paragraaf 2.4), verdeeld over verschillende grootteklassen en sectoren. In de daaropvolgende paragraaf (paragraaf 2.5) laten we de werkgevers en de werknemers het gedrag van de werkgever beoordelen. Daarna behandelen we de motieven van Nederlandse werkgevers om te streven naar goed werkgeverschap (paragraaf 2.6).

We sluiten het hoofdstuk af met een samenvatting en conclusies over goed werkgeverschap in Nederland (paragraaf 2.7). Daarbij komen we ook tot een definitie voor goed werkgeverschap.

## 2.2 Wat is goed werkgeverschap volgens koploperorganisaties?

Koploperorganisaties onderscheiden zich van andere organisaties omdat zij zichzelf profileren als een goede werkgever en ook als zodanig benoemd worden door onafhankelijke partijen. We hebben een aantal van deze koploperorganisaties gevraagd naar wat goed werkgeverschap in hun ogen inhoudt.

De invulling van dit begrip verschilt van bedrijf tot bedrijf, bijvoorbeeld voor kennisorganisaties en productiebedrijven of voor grote en kleine bedrijven.

Wel kunnen er enkele gemeenschappelijke thema's worden benoemd als kern van goed werkgeverschap. Het meest kenmerkende aan goed werkgeverschap betreft de cultuur binnen de organisatie: veel aandacht voor respect en een open manier van communiceren. Werknemers moeten er met plezier werken. Dit cultuuraspect is terug te vinden in de communicatie tussen werkgever en werknemer, tussen collega's onderling, maar ook in de stijl van leidinggeven en in een veilige en prettige werkomgeving.

Een tweede aspect van goed werkgeverschap heeft te maken met de relatie tussen werkgever en werknemer: de arbeidsrelatie. Nadruk wordt gelegd op een constructieve arbeidsrelatie, met aandacht voor individueel maatwerk en wederzijdse inspanningen. Hoe dit maatwerk er uitziet, verschilt per bedrijf. Ten slotte besteden deze koploperbedrijven veel aandacht aan de ontwikkeling en groei van hun werknemers, zowel door opleidingen als door een uitdagend takenpakket. Ook hier varieert de invulling per bedrijf. In de volgende paragrafen werken we verder uit wat koplopers in deze kaders beschouwen als goed werkgeverschap.

### **OPEN CULTUUR**

Een belangrijk aspect van goed werkgeverschap heeft betrekking op de cultuur binnen de organisatie. Belangrijk is dat werknemers er met plezier werken. Hierbij zorgen goede werkgevers voor een aantal voorwaarden:

Respect voor elk individu: mensen serieus nemen en vertrouwen, luisteren en weten wat er speelt, zorg en waardering voor mensen.

Openheid en geborgenheid: een betrouwbare, veilige en voorspelbare omgeving, een open cultuur, transparantie en een open manier van communiceren.

Deze cultuur is terug te vinden in de communicatie van werkgever naar werknemer. Dit geldt in de ogen van de respondenten als norm in goede *en* in slechte tijden. Ook – en misschien juist – in economisch minder goede tijden benadrukt men het belang van een goede communicatie en transparantie in besluitvorming.

Deze cultuur is ook te vinden in collegiale contacten. Hier gaat het om een open communicatie, het creëren van een werksfeer waarin ook kritiek geleverd mag worden en mensen zich veilig voelen. Enkele respondenten gaan verder dan de sfeer op de werkvloer en stimuleren ook collegiale contacten buiten het werk en met partners en kinderen. Voorbeelden zijn: een kinderdag, een partnersraad, mogelijkheden tot koken en sporten in groepsverband. Dit aspect van het werk wordt door een enkeling als belangrijker gezien dan de arbeidsvoorwaarden.

De cultuur is verder te vinden in de wijze van aansturing en leidinggeven. De nadruk wordt gelegd op zelfsturing in de organisatie, zelfsturende individuen of zelfsturende teams. De respondenten benadrukken dat goed werkgeverschap niet samengaat met hiërarchisch gedrag. De verantwoordelijkheid moet op het laagste niveau liggen.

De gewenste managementstijl is vooral coachend leiderschap. Daarbij wordt ook diverse malen genoemd dat leidinggevend en directie dienen te weten wat er op de werkvloer speelt, een luisterend oor hebben en een persoonlijke relatie op kunnen bouwen met medewerkers. Men spreekt over 'hands-on management'. Dit vraagt wel om leidinggevend die durven delegeren, van rol kunnen wisselen (tegelijk menselijk en zakelijk) en tijdig knelpunten kunnen signaleren.

---

'Goed werkgeverschap is mensen de ruimte bieden gelukkig te zijn binnen de doelstellingen van het bedrijf.' (Good Company)

'Goed werkgeverschap is de mens centraal zetten in alle beslissingen. Belangrijk is open communicatie en een groot scala aan communicatiekanalen en -momenten.' (Heembouw)

'Respect people, make money and have fun.' (Pentascop)

'Goed werkgeverschap is integriteit en eerlijkheid.' (InterMakelaars)

'Goed werkgeverschap bestaat uit helderheid en communicatie naar werknemers en een duidelijke visie op de aansturing van de mensen.' (Loyalis Mens en Werk)

'Goed werkgeverschap wordt bepaald door werknemers die het gevoel hebben bij een goede werkgever te werken, waar zij gemotiveerd zijn, trots op zijn, betrokken bij zijn en gewaardeerd worden voor het werk dat zij afleveren.' (Moonen Schilders)

'Het bedrijf heeft drie kernwaarden geformuleerd die ze wereldwijd richting medewerkers wenst uit te stralen: integriteit, eerlijkheid en respect voor mensen. Het imago van je organisatie is sterk bepalend voor de binding van de medewerkers. Mensen willen werken bij een goed bedrijf.' (Shell)

'Er is sprake van goed werkgeverschap als werknemers het plezierig vinden om bij je te werken. (...) Organiseren van arbeidssatisfactie zou een goede definitie van goed werkgeverschap kunnen zijn.' (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid)

‘Goed werkgeverschap is een gevoel van verantwoordelijkheid voor 450 gezinnen. Zowel in goede als in slechte tijden moet je helder zijn in beslissingen en richtlijnen en wat daarvan de consequenties zijn voor medewerkers. Openheid is belangrijk.’ (The Vision Web)

‘Openheid in de besluitvorming is van cruciaal belang. De directie communiceert niet alleen de besluiten die genomen worden, maar ook de argumenten die tot het besluit hebben geleid.’ (VX Company)

‘Goed werkgeverschap komt niet zozeer tot uitdrukking in regels, maar vooral in gedrag en communicatie: wat draag je uit, wat straal je uit.’ (NVZ)

‘Intercollegiale contacten worden beoordeeld op een rood (ruzie)-, oranje (twijfel)-, blauw (zakelijke relatie)-, groen (vrienden)-schaal, die aangeeft in welke mate er wrijvingen er zijn tussen collega’s.’ (Pentascopie)

---

## MAATWERK IN DE ARBEIDSRELATIE

Een andere kant van goed werkgeverschap heeft te maken met de relatie tussen werkgever en werknemer: de arbeidsrelatie. Het gaat hier om de vraag wat de werkgever de werknemers te bieden heeft op het terrein van het contract, de werktijden, beloning of secundaire arbeidsvoorwaarden.

De invulling hiervan kan variëren per bedrijf. Zo is in het ene bedrijf het veiligstellen van de werkgelegenheid en de continuïteit van de organisatie een belangrijke factor. Een ander geeft aan dat er geen sprake kan zijn van een blijvende baangarantie, maar dat wel zorgvuldigheid bij het beëindigen van deze relatie geboden is. Meerdere koploperbedrijven spreken over het bieden van concurrerende arbeidsvoorwaarden, om een aantrekkelijke werkgever te zijn op de arbeidsmarkt. Meer concreet variëren de regelingen die genoemd worden nogal in aard en reikwijdte. Enkele voorbeelden daarvan zijn:

- Sabbatical regelingen
- Work-life regelingen
- Mogelijkheid tot deeltijd
- Collectieve ziektekostenpremie
- Mogelijkheid tot ‘alterculturele’ feestdagen
- Prestatieloon.

Aansluitend bij de hierboven beschreven bedrijfscultuur beschouwen koploperbedrijven werkgever en werknemers als volwassen gesprekspartners bij de

invulling van de arbeidsrelatie. Bij de totstandkoming van de arbeidsrelatie is het proces even belangrijk als de uitkomsten. Zo noemt een respondent het begrip ‘procedural justice’ (procedurele rechtvaardigheid) als essentie van goed werkgeverschap. Dat wil zeggen dat de uitkomsten misschien niet altijd voor alle partijen maximaal naar wens zijn, maar dat men toch tevreden kan zijn met de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen.

---

‘Voor een werkgever is continuïteit van de organisatie belangrijk. Om continuïteit te waarborgen, moet je voldoende werk hebben. Vanuit het perspectief van de bouwsector betekent goed werkgeverschap voldoende opdrachten binnenhalen, een goede planning van het werk en een goed personeelsbeleid. In de bouw is een langetermijnplanning lastig. Vroeger werden bouwvakkers aangenomen op projectbasis. De laatste 10 jaar werkt de bouw met vaste dienstverbanden. Dit geeft meer zekerheid voor de werknemers.’ (AVBB)

‘Als goed werkgever breng je werknemers als het ware ‘van werk naar werk’. Dit kan binnen de eigen organisatie, maar ook tussen verschillende overheidssectoren of buiten de overheid als geheel. Goed werkgeverschap betekent ook op een respectvolle en goede manier afscheid durven nemen.’ (Ministerie van Binnenlandse Zaken)

‘De zorg kent een CAO à la carte systeem, dat ondersteund wordt door ICT-toepassingen. Via internet kan elke medewerker een persoonlijk Employee Benefits Statement opvragen. Er is uitruil mogelijk tussen arbeidsvoorwaarden. Elementen van het systeem zijn o.a. sabbatical leave, fietsplan, pc-privé, et cetera.’ (NVZ)

---

Bij de invulling van de arbeidsrelatie wordt door koploperbedrijven aandacht besteed aan maatwerk, in het bijzonder op het terrein van de werktijden en in het vinden van een balans tussen werk en privé-leven. Concrete voorbeelden op het terrein van de werktijden zijn:

- Mogelijkheid tot variabele werktijden
- Mogelijkheid tot deeltijdwerk
- Bedrijf is bewust niet open op zaterdag
- Voor internationale trainingen niet in weekend hoeven reizen.

Terwijl enkele respondenten aangeven deeltijdwerk te faciliteren als mogelijkheid voor een betere balans tussen werk en privé-leven, geeft een ander aan juist geen deeltijders te willen hebben in verband met knelpunten in de communicatie. Weer andere respondenten benadrukken af te willen van een



9 tot 5 mentaliteit en vragen van werknemers voldoende flexibiliteit in hun werktijden wanneer de klanten daarom vragen. Het gaat bij de invulling van een constructieve arbeidsrelatie dus niet om het eenzijdig ingaan op alle individuele wensen van werknemers. Er wordt wederzijdse aanpassing gevraagd.

Respondenten geven aan dat ze ‘schipperen met de grenzen die je toelaat voor de ruimte werk/privé-leven’. Dit is een thema waarvoor organisaties geen regels wensen op te stellen. Er zou ruimte moeten worden geboden, maar dit moet niet op centraal niveau worden opgelost. Het gaat hier bij uitstek om een thema dat op decentraal niveau, samen met collega’s, moet worden opgepakt. Een andere optie is om het sturen op output en de wijze waarop deze output bereikt wordt op decentraal niveau te leggen.

---

‘Het bedrijf kiest er bewust voor niet open te zijn op zaterdag, omdat mensen ook een privé-leven moeten kunnen hebben. Hoewel dit in de praktijk (onder andere door bezichtigingen) niet altijd te verwezenlijken is, wordt er wel naar gestreefd.’ (InterMakelaars)

‘De organisatie geeft werknemers veel vrijheid in hun werktijden, thuiswerken, deeltijd en verlofregelingen. Door middel van onder andere het cafetariasysteem kunnen werknemers hun eigen pakket samenstellen uit uiteenlopende pensioenregelingen, verlofregelingen en verzekeringen. Bovendien kan de 36-urige werkweek op diverse manieren worden ingevuld.’ (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid)

‘In ziekenhuizen wordt natuurlijk 24 uur per dag, 7 dagen in de week in roosters gewerkt. Dit kan op gespannen voet staan met het tegemoetkomen aan individuele wensen. Een aantal ziekenhuizen werkt inmiddels met ‘mamaroosters’ (werken onder schooltijd). Dergelijke initiatieven worden (mede) genomen als gevolg van krapte op de arbeidsmarkt.’ (NVZ)

‘Het bedrijf biedt ruimte voor de afstemming werk/privé-leven. Er is de mogelijkheid tot variabele werktijden en deeltijdwerk. En er bestaat een partnerraad, waarin partners van medewerkers eens per jaar bijeenkomen om over het werk te praten met de werkgever.’ (Pentascopie)

‘Thuiswerken kan, maar is geen beleid. Het bedrijf is geen voorstander van thuiswerk, vanwege het turbulente karakter van de werkzaamheden.’ (Hay Group)

‘Het bedrijf is geen voorstander van deeltijdcontracten. Mensen moeten elkaar zien en met elkaar kunnen communiceren. Vandaar dat ook niet aan thuiswerken wordt gedaan.’ (Heembouw)

**'In feite maakt het niet uit wanneer de adviseur zijn/haar werk doet, het gaat om de relatie met de klant.'** (Hay Group)

---

## ONTWIKKELINGSMOGELIJKHEDEN

Een derde aspect van goed werkgeverschap heeft betrekking op het bieden van voldoende ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers. Koploperorganisaties stimuleren talent binnen de organisatie en bieden een loopbaan dan wel andere ontwikkelingsmogelijkheden aan. Talent kan hier op alle mogelijke niveaus worden ingevuld, samenhangend met de aard van het werk en/of het opleidingsniveau van de werknemer. In uiterste consequentie kan dit stimuleren van talent ook betekenen het ondersteunen van een loopbaan buiten de organisatie.

Concrete activiteiten zijn bijvoorbeeld een carrièresite en Persoonlijke Ontwikkel Plannen (POP's). Daarnaast vindt een belangrijk deel van de persoonlijke ontwikkeling plaats binnen de functie. Goede werkgevers besteden veel zorg aan de arbeidsinhoud. Daarbij gaat het om een breed en uitdagend takenpakket, om functievolligheid, maar ook om regelvermogen in het werk en beslissingsverantwoordelijkheid.

Betrokken organisaties stimuleren een hoge mate van zelfstandigheid in het werk. Dit brede takenpakket wordt van belang geacht in verband met de ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers. Er wordt ook aandacht besteed aan de klant- of marktgerichtheid van medewerkers. Zowel voor medewerkers als voor een bedrijf is het van belang dat vaardigheden en competenties zich ontwikkelen in dezelfde richting als waar de organisatie zich heen beweegt.

---

**'De organisatie spant zich in om mensen maximaal te faciliteren, maar is niet een 'te warme deken' met garantie op een levenslange baan. Belangrijk is om mensen eerlijk te zeggen waar het op staat ook als er ontslagen moeten vallen en mensen te motiveren zelf over de 'levensduur' van hun functie na te denken. Als het duidelijk is dat bepaalde functies binnen een aantal jaar zullen verdwijnen, worden mensen gestimuleerd te investeren in training en ontwikkeling.'** (Corus)

**'Een van de manieren waarop het ROC goed werkgeverschap heeft ingevuld, is door in resultaatverantwoordelijke teams te gaan werken, waarbij de teamleider de specifieke taken verdeelt. Men werkt daarbij outputgericht. Dit taakbeleid blijkt goed te werken. Veel taken zijn tijd- en plaatsgebonden, waardoor overwerk thuis in de avonduren beperkt is.'** (ROC Graafschap)

‘Als goed werkgever breng je werknemers als het ware ‘van werk naar werk’. Dit kan binnen de eigen organisatie, maar ook tussen verschillende overheidssectoren of buiten de overheid als geheel. Goed werkgeverschap betekent ook op een respectvolle en goede manier afscheid durven nemen.’ (Ministerie van Binnenlandse Zaken)

‘Het Rijk heeft een brede carrièresite ontwikkeld waar alle rijksoverheidsinstanties aan gelinkt zijn. Sollicitanten en medewerkers kunnen via deze site zoeken naar banen binnen alle instanties.’ (Ministerie van Binnenlandse Zaken)

‘Per kwartaal zijn er met elke werknemer voortgangsgesprekken, waarin de persoonlijke ontwikkeling wordt geanalyseerd.’ (Pentascope)

‘Een hoge mate van zelfstandigheid verkregen door de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen, moet ertoe leiden dat de verkoop, de pr, de kwaliteit van de dienstverlening en de klantrelaties in handen van de adviseurs komen.’ (Hay Group)

---

### 2.3 Welke motieven voor goed werkgeverschap hebben de koploperorganisaties?

Welke motieven hebben de Nederlandse koploperorganisaties om te werken aan goed werkgeverschap? Uit de interviews met de koploperorganisaties blijkt dat er verschillende drijfveren zijn die een organisatie richting goed werkgeverschap bewegen. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen sociale en maatschappelijke motieven enerzijds en bedrijfsmatige en economische motieven anderzijds.

#### SOCIALE EN MAATSCHAPPELIJKE OVERTUIGING

Goed werkgeverschap komt, aldus de koplopers, van binnenuit. Een goede werkgever straalt uit wat hij/zij zelf als waardevol ervaart. De werkgever moet hierbij zichzelf zijn, oprecht en van binnenuit een drijfveer hebben, anders werkt het niet.

Vooraf in kleinere bedrijven komt de persoonlijkheid van de directeur sterk naar voren als drijvende kracht achter goed werkgeverschap. De waarden en normen, politieke overtuiging of het geloof van deze persoon kunnen zonder veel omwegen worden vertaald in al het handelen binnen de organisatie. De persoon van de directeur is betrokken bij alle strategische en operationele beslissingen.

Ook in grotere bedrijven kunnen de kernwaarden een uitloeijsel zijn van de filosofie van de directie of andere spilfiguren. Hier is het echter lastiger om

deze filosofie op alle niveaus geïmplementeerd te krijgen. Wel wordt ook door grotere bedrijven aangegeven dat management met een duidelijke en geloofwaardige visie een belangrijke rol speelt in goed werkgeverschap. In deze argumentatie herkennen we zowel sociale als maatschappelijke motieven.

Veel van de koploperbedrijven leggen spontaan de relatie tussen goed werkgeverschap en de missie van de organisatie. Hier vinden we een duidelijke link tussen goed werkgeverschap en *maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Deze organisaties zoeken een balans tussen de verschillende stakeholders: werknemer, klant, aandeelhouders en maatschappij en trachten hun verantwoordelijkheden jegens al deze stakeholders in onderlinge samenhang in te vullen. Deze samenhang vergroot de geloofwaardigheid zowel richting werknemers als richting klanten:

- ‘Verkoop je advies over een goede fit tussen mens en baan, dan moet je hier ook in de eigen organisatie voor zorgen.’
- ‘Verkoop je hoogwaardige kennis, dan moet je ook investeren in de professionaliteit van het personeel.’
- ‘Medewerkers zijn het voornaamste visitekaartje richting klant en daarom wordt geïnvesteerd in goed personeel, personeel dat de boodschap van de organisatie naar buiten kan uitdragen of uitstralen.’
- ‘Als bedrijf moet je helderheid bieden over de te varen koers en eenduidig zijn in de boodschap die je naar klanten uitstraalt en naar de arbeidsmarkt.’
- ‘Een multicultureel samengesteld klantenbestand ‘vraagt’ om een multicultureel personeelsbestand en aandacht voor diversiteitsbeleid.’

Speciaal voor overheidsorganisaties wordt daar nog de *voorbeeldfunctie* van de overheid aan toegevoegd. Zo is men van mening dat de organisatie een voorbeeldfunctie zou moeten vervullen op het gebied van integriteit, diversiteit en levensloop. De publieke opinie ten opzichte van de overheid speelt hierbij een belangrijke rol.

---

‘Goed werkgeverschap is verbonden aan de persoon van de werkgever. Deze moet voldoende gevoeligheid hebben om goed naar de medewerkers te kijken, naar hen te luisteren en hen ruimte te geven. Dat betekent ook ruimte geven om fouten te maken en daarvan te leren. Het is belangrijk dat de top van de organisatie de medewerkers – als boegbeeld – inspireren. De ondernemer moet zaken los durven laten en durven delegeren, de verantwoordelijkheid laag te leggen in de organisatie. Wat belangrijk is, is ‘dienend leiderschap’. De dialoog met in- en externe stakeholders en voorbeelden van ‘leermeesters’ kunnen daarbij behulpzaam zijn.’  
(Stichting NCW)

‘Je moet mensen behandelen zoals je zelf graag behandeld wilt worden. Werknemers kun je kansen geven en de weg wijzen.’ (InterMakelaars)

‘Er zijn ook maatschappelijke motieven: mensen die hebben bijgedragen aan de opbouw en continuïteit van het bedrijf worden ook in geval van arbeidsongeschiktheid in het zadel gehouden.’ (Moonen Schilders)

‘Goed werkgeverschap wordt vormgegeven via de stakeholdersfilosofie. De balans moet goed zijn tussen de vier partijen: werknemer, klant, aandeelhouders en milieu/maatschappij. In alle businessplannen moet de balans tussen deze vier partijen beschreven worden.’ (NUON)

‘Goed werkgeverschap begint bij jezelf en gaat over het creëren van een vertrouwensrelatie met alle stakeholders van de organisatie. Het gebouw symboliseert waar goed werkgeverschap voor staat: openheid en geborgenheid.’ (Pentascopie)

‘Het bedrijf hanteert een *code of conduct*, bestaande uit de volgende aandachtsgebieden: verantwoordelijkheid jegens klanten, verantwoordelijkheid jegens medewerkers, verantwoordelijkheid jegens aandeelhouders, verantwoordelijkheid jegens de maatschappij. Daarnaast hanteert het bedrijf vier kernwaarden: *high ethics, empowerment, openness* en *teamwork*.’ (SKF)

‘Goed werkgeverschap begint bij het stellen van de macro-economische vraag wat de maatschappelijke rol is van een onderneming. Daarbij dient de ondernemer zich de vraag te stellen wat de plaats is van een medewerker binnen de onderneming.’ (VX Company)

‘Een belangrijk thema voor de overheid is het integriteitsbeleid: de overheid moet betrouwbaar zijn als contractpartij. De overheid als werkgever is gebaat bij integere werknemers. Ook ten aanzien van diversiteitbeleid moet de overheid het goede voorbeeld geven. Haar personeelsbestand moet een afspiegeling zijn van de beroepsbevolking.’ (Ministerie van Binnenlandse Zaken)

---

## BEDRIJFSMATIGE EN ECONOMISCHE MOTIEVEN

De conclusie dat goed werkgeverschap van binnenuit komt en dat sociale en maatschappelijke motieven belangrijk zijn voor goede werkgevers, betekent niet dat er geen bedrijfsmatige en economische motieven aan ten grondslag liggen. De koplopers hebben een sterk geloof in het rendement van investeren in personeel. Enkele argumenten:

- ‘Investeren in personeel betekent grotere betrokkenheid en productiviteit en een hoger rendement.’
- ‘Werven en binden van gekwalificeerd personeel leidt tot een hogere kwaliteit van de dienstverlening.’
- ‘Met goed werkgeverschap kunnen overheidsorganisaties een concurrentievoordeel op de arbeidsmarkt behalen ten opzichte van het bedrijfsleven.’

Het toepassen en uitdragen van goed werkgeverschap kan een rol spelen in het imago van het bedrijf naar buiten, zowel op de markt als op de arbeidsmarkt. Een deel van de organisaties motiveert de activiteiten vanuit het perspectief van de arbeidsmarkt. Het werven en binden van goed gekwalificeerd personeel ziet men als voorwaarde voor het succes van de organisatie. Om personeel te werven, verloop en verzuim te drukken, ontwikkelt men activiteiten die de organisatie tot een aantrekkelijke werkgever maken.

Het toepassen van goed werkgeverschap kan ook de positie van de organisatie in de markt versterken. Maar meer specifiek motiveert men goed werkgeverschap vanuit de rol die de medewerkers kunnen spelen in hun contacten met klanten. Zo denkt men bij goed werkgeverschap bijvoorbeeld ook aan aandacht voor marktdenken onder medewerkers en het bieden van kwaliteit in dienstverlening. De medewerker kan gezien worden als intermediair tussen het bedrijf en de klant, waardoor het succes van het bedrijf afhankelijk is van deze medewerker.

Diverse respondenten geven aan dat ze afhankelijk zijn van de kwaliteiten van het personeel en de professionaliteit van medewerkers voor hun voortbestaan. Met name als er sprake is van een hoog kennisniveau van het werk en weinig controlemogelijkheden op het functioneren van medewerkers, wordt aangegeven dat investeren in vaardigheden en attitudes loont. Goed gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers worden verondersteld meer betrokken te zijn en beter te presteren. Dit wordt gebracht als motief om te investeren in goed werkgeverschap.

Ten slotte geven de koplopers aan dat de bedrijfsprestaties beter zijn door de wijze waarop in de organisatie wordt gecommuniceerd.

---

**‘Goed werkgeverschap moet uiteindelijk leiden tot meer rendement voor een organisatie. De doelstelling moet zijn dat het bedrijf er in zijn totaliteit sterker van wordt. Goed werkgeverschap moet niet te ‘soft’ zijn, het moet concrete resultaten opleveren. Dat werkt motiverend voor medewerkers. Het bedrijf pleit bij haar klanten voor het definiëren van doelstellingen en het monitoren van de resultaten bijvoorbeeld met de *balanced scorecard* of door het meten van verzuimcijfers of arbeidsproductiviteit.’ (Good Company)**

‘De doelstelling van de organisatie is het maatschappelijk verantwoord begeleiden van transacties. Het bedrijf werkt op basis van de filosofie van het Chinese contract met als motto: een deal is pas echt een deal als beide partijen elkaar volledig vertrouwen en de onderhandelingen met een oprechte glimlach verlaten.’ (InterMakelaars)

‘Betrokken werknemers zorgen voor tevreden klanten, die met nieuwe orders op hun beurt continuïteit voor het bedrijf waarborgen.’ (Moonen Schilders)

‘De overheid heeft momenteel een goede naam als werkgever met betrekking tot arbeid en zorg. Dit ziet de overheid als concurrentievoordeel ten opzichte van het bedrijfsleven. Goed werkgeverschap stelt je in staat om voldoende en goed gekwalificeerd personeel te werven en te behouden.’ (Ministerie van Binnenlandse Zaken)

‘Er is een *diversity project* gestart, omdat het bedrijf aantrekkelijk wil zijn op de arbeidsmarkt, meer internationaal wil opereren en meer vrouwen wil aantrekken. Processen verbeteren door diversiteit. Er ontstaat meer begrip voor elkaar, dingen die vanzelfsprekend waren, staan op losse schroeven. Internationale business units presteren beter, omdat er beter gecommuniceerd en overlegd moet worden.’ (Corus)

---

#### WETGEVING ALS MOTIEF VOOR GOED WERKGEVERSCHAP

Opmerkelijk is dat wetgeving en stimulans vanuit de overheid geen rol van betekenis speelt bij goed werkgeverschap. Meerdere respondenten vinden zelfs dat wetgeving de noodzakelijke dialoog tussen werkgever en werknemers eerder verstoort dan stimuleert. Men legt de primaire verantwoordelijkheid voor goed werkgeverschap bij de bedrijven zelf, in de relatie tussen werkgever en werknemer en (eventueel) bij sociale partners, maar niet bij de overheid.

Regulering en wetgeving wordt gezien als rem op een open dialoog tussen werkgever en werknemer. In enkele gevallen is men van mening dat wetgeving zijn doel voorbijschiet. In andere gevallen geeft men aan dat bedrijven de minimeisen uit wetgeving ver vooruit zijn.

---

‘Door wetgeving wordt vaak de dialoog tussen werkgever en werknemer verstoord. Een voorbeeld: door de wet arbeid en zorg hebben veel bedrijven het aantal dagen zorgverlof gesteld op het aantal van 10, zoals in de wet benoemd, terwijl



voorheen werd gekeken naar de individuele situatie. (...) Een goed werkgever moet naar zijn werknemers luisteren. Door rigide wetgeving wordt de wet vaak norm en bloed de dialoog dood.' (AVBB)

'Op het terrein van de veiligheid overstijgen de eigen regels binnen de organisatie de wetgeving al. Een voorbeeld van inadequate overheidsregulering daarentegen betreft de winter-ww.' (Moonen Schilders)

'De overheid zou een betere werkgever zijn als ze niet aan zoveel wettelijke regels zou zijn gebonden. Hierdoor is de organisatie van het werk bij overheidsinstanties erg inflexibel en conservatief. (...) Ministeries hebben veel eigen reglementen en procedures. Dit belemmert de flexibiliteit en mobiliteit van medewerkers over de grenzen van de organisaties heen. Hierdoor kan het Rijk onvoldoende de mogelijke werkwerktrajecten benutten en is het voor medewerkers niet transparant welke brede loopbaanmogelijkheden er zijn.' (Ministerie van Binnenlandse Zaken)

---

## 2.4 Wat is goed werkgeverschap volgens Nederlandse werkgevers?

Nu we weten wat koploperbedrijven als kern van goed werkgeverschap beschouwen en wat hen beweegt, is het de vraag hoe zij dit in de praktijk tot uiting brengen. Ofwel: wat doen Nederlandse werkgevers in het algemeen aan goed werkgeverschap? Om antwoord op deze vraag te krijgen, hebben wij een grootschalig kwalitatief onderzoek gedaan onder Nederlandse werkgevers en werknemers.

In deze paragraaf geven wij achtereenvolgens weer wat Nederlandse werkgevers doen aan het creëren van een open en respectvolle cultuur, aan maatwerk in de arbeidsrelatie en aan ontwikkeling door opleiding en uitdagend werk. Vervolgens laten we zien hoe Nederlandse werknemers hier tegenaan kijken; welk belang hechten zij aan de inspanningen van hun werkgevers? Hechten zij misschien juist meer waarde aan andere aspecten van goed werkgeverschap die organisaties minder in de praktijk brengen? Daarna gaan we in op de motieven die Nederlandse werkgevers hebben om te zorgen voor goed werkgeverschap. We sluiten het hoofdstuk af met een samenvatting.

### CULTUUR EN SFEER

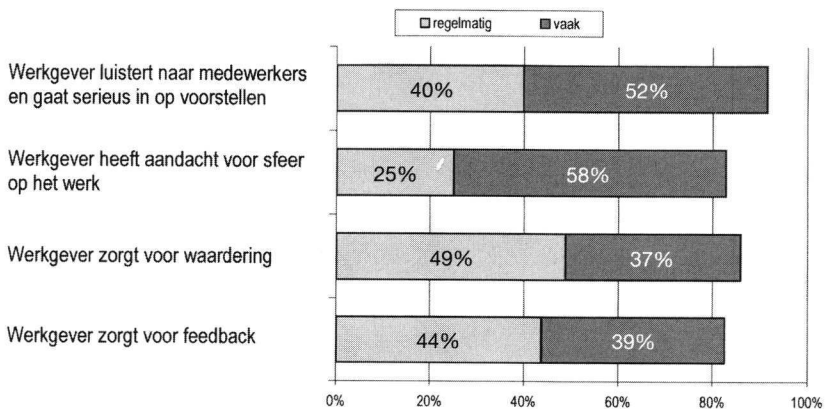
Een eerste aspect van goed werkgeverschap dat koplopers noemden, had betrekking op de mate waarin werkgevers aandacht geven aan het geestelijk

welbevinden van hun werknemers. Bijvoorbeeld of zij aandacht schenken aan de sfeer op het werk en of zij luisteren naar de medewerkers en serieus ingaan op hun voorstellen. Maar ook of zij zorgen voor feedback en waardering. Al deze zaken dragen bij aan een constructieve organisatiecultuur.

We hebben Nederlandse werkgevers gevraagd in welke mate zij aandacht schenken aan dergelijke aspecten. Daarbij kon men kiezen uit vier antwoordmogelijkheden, namelijk: nooit (1), af en toe (2), regelmatig (3) en vaak (4). De eerste twee (nooit en af en toe) en de laatste twee antwoorden (regelmatig en vaak) zijn voor de analyses bij elkaar genomen. In figuur 2.1 worden de percentages gepresenteerd van de werkgevers die op de voorgelegde aspecten van cultuur en sfeer regelmatig of vaak hebben geantwoord. Hierbij worden de categorieën regelmatig en vaak apart weergegeven.

Over het algemeen blijken Nederlandse werkgevers veel aandacht te besteden aan de cultuur op het werk. Het luisteren naar medewerkers en serieus ingaan op voorstellen scoort hier met 92 procent het hoogst. Maar ook de andere aspecten van cultuur krijgen volgens de werkgevers verhoudingsgewijs veel aandacht in de praktijk (83 procent tot 86 procent). Bij de sfeer op het werk heeft een opvallend grote groep werkgevers het antwoord vaak gegeven (58 procent). Bij waardering en feedback daarentegen is vaker gemeld dat men hier regelmatig aandacht aan schenkt (respectievelijk 49 procent en 44 procent).

Gegeven de resultaten zijn eigenlijk de antwoorden nooit of af en toe opvallender. Wanneer we de grafiek 'andersom' lezen, zien we dat 8 procent nooit of slechts af en toe luistert naar medewerkers en serieus ingaat op voorstellen. En 17 procent van de Nederlandse werkgevers heeft nauwelijks of geen aandacht voor de sfeer op het werk.



Figuur 2.1: Percentage werkgevers die regelmatig of vaak aandacht schenken aan de organisatiecultuur.

We moeten ons hierbij wel realiseren dat de door ons gehanteerde vragen sociaal wenselijke antwoorden (kunnen) oproepen. Dat betekent dat de antwoorden een verhoudingsgewijs positief beeld schetsen van de situatie. Dat geldt echter vooral voor de absolute waarden. Die moeten dan ook binnen deze context worden beschouwd. Anderzijds bieden de gegevens wel een goed beeld van de verschillen tussen werkgevers naar kenmerken als bedrijfsgrootte en sector. Ook kunnen de gegevens goed worden gebruikt om de aandacht voor de verschillende aspecten van goed werkgeverschap met elkaar te vergelijken.

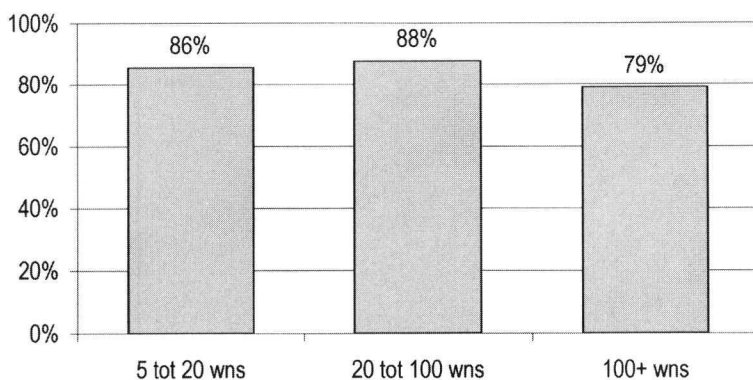
In welke sectoren en grootteklassen in meer of mindere mate aandacht wordt gegeven aan de cultuur beschrijven we in de volgende paragrafen.

### CULTUUR PER GROOTTEKLASSE

We onderscheiden drie grootteklassen in het Nederlandse bedrijfsleven; organisaties met 5 tot 20 werknemers, organisaties met 20 tot 100 werknemers en organisaties waarin meer dan 100 werknemers werkzaam zijn. Om een conclusie te trekken over de mate waarin aandacht wordt gegeven aan cultuur op het werk per grootteklasse, hebben we een gemiddelde score berekend op de eerder genoemde aspecten van cultuur, waarbij *luisteren naar medewerkers* en *serieus ingaan op voorstellen*, *aandacht hebben voor de sfeer op het werk*, *zorgen voor waardering* en *zorgen voor feedback* samen zijn genomen.

In figuur 2.2 staat aangegeven in welke mate organisaties in de drie verschillende grootteklassen regelmatig of vaak aandacht geven aan deze cultuuraspecten.

Geconstateerd kan worden dat er slechts kleine verschillen zijn tussen de kleine, middelgrote en grote organisaties in de mate waarin men aandacht besteedt aan cultuuraspecten. Deze verschillen zijn dan ook niet significant,

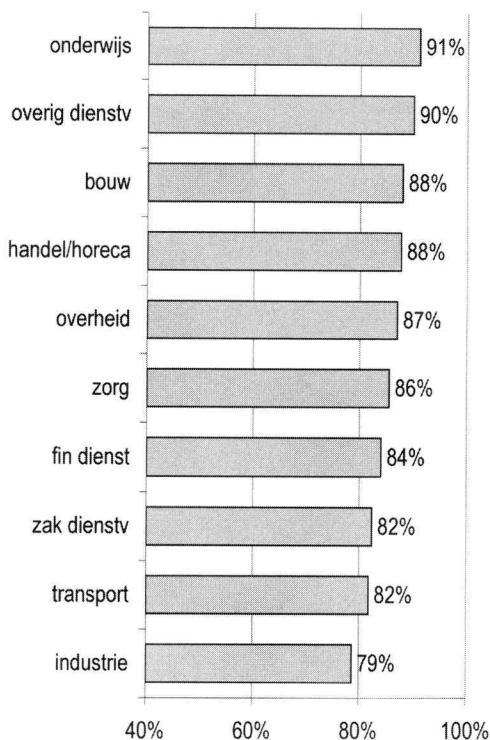


Figuur 2.2: Percentages werkgevers die regelmatig of vaak aandacht schenken aan organisatiecultuur (per grootteklasse).

dat wil zeggen dat we daar op basis van de statistiek geen rekening mee mogen houden. De kans dat deze verschillen bij toeval zijn ontstaan, is groter dan 5 procent.

### CULTUUR PER SECTOR

Net zoals bij de grootteklassen, hebben we ook de gemiddelde scores op aandacht voor cultuur berekend voor 10 verschillende sectoren. In figuur 2.3 staat weergegeven hoeveel procent van de organisaties in deze sectoren regelmatig of vaak aandacht heeft voor de organisatiecultuur. De onderwijssector staat bovenaan: 91 procent van de onderwijsinstellingen besteedt vaak of regelmatig aandacht aan luisteren naar medewerkers en gaat serieus in op voorstellen van werknemers, heeft aandacht voor de sfeer, zorgt voor waardering en feedback. De overige dienstverlening<sup>1</sup> volgt daar dicht op met 90 procent. Ook de bouwbedrijven, de handel en horeca geven verhoudingsgewijs veel aandacht aan



*Figuur 2.3: Percentages werkgevers die regelmatig of vaak aandacht schenken aan organisatiecultuur (per sector).*

<sup>1</sup> Onder deze categorie vallen onder andere waterzuivering, recycling, stichtingen, kerken, vakbonden, film en studio, bibliotheken, musea, sport en recreatie.

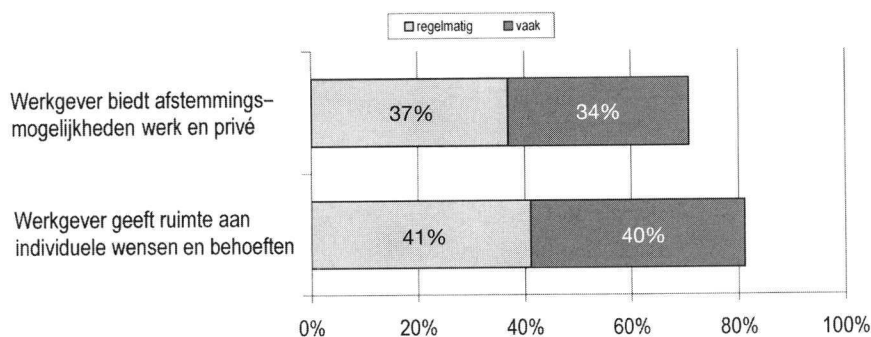
cultuur (beide 88 procent). De industriële sector besteedt hier relatief de minste aandacht aan (79 procent). De verschillen tussen de sectoren zijn echter statistisch niet significant.

In de volgende paragraaf beschrijven we de mate waarin Nederlandse werkgevers aandacht geven aan maatwerk in de arbeidsrelatie.

### MAATWERK IN DE ARBEIDSRELATIE

Werkgevers kunnen maatwerk leveren in de arbeidsrelatie door het personeel tegemoet te komen in hun individuele wensen en behoeften. Bijvoorbeeld wanneer een werknemer behoefte heeft aan bepaalde ergonomische aanpassingen, of door flexibel te zijn met pauzes of werktijden. Een andere manier waarop werkgevers maatwerk kunnen leveren, is door afstemmingsmogelijkheden tussen werk en privé-leven te organiseren voor werknemers. Flexibele werktijden, kinderopvang en sabbatical regelingen zijn hier voorbeelden van.

We hebben Nederlandse werkgevers gevraagd hoe zij de bedrijfsvoering in de praktijk beoordelen op het geven van ruimte aan individuele wensen en behoeften en afstemmingsmogelijkheden voor werk en privé-leven (zie figuur 2.4). Ook hier worden de percentages van de antwoorden regelmatig en vaak apart weergegeven.



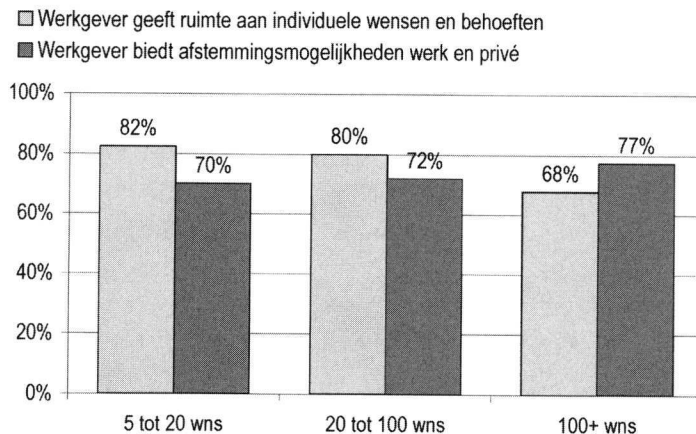
*Figuur 2.4: Percentages werkgevers die regelmatig of vaak maatwerk leveren in de arbeidsrelatie.*

Het blijkt dat het overgrote deel van de werkgevers vindt dat zij regelmatig tot vaak deze dingen doen. Het bieden van afstemmingsmogelijkheden voor werk en privé-leven (71 procent) scoort lager dan ruimte geven aan individuele wensen en behoeften (81 procent).

In de volgende paragrafen geven we weer wat de gemiddelde scores zijn van werkgevers op de twee aspecten van maatwerk in de arbeidsrelatie per grootteklasse en sector.

### MAATWERK PER GROOTTEKLASSE

Hoeveel procent van de Nederlandse werkgevers regelmatig tot vaak ruimte geeft voor individuele wensen en behoeften en afstemmingsmogelijkheden tussen werk en privé-leven, staat per grootteklasse weergegeven in figuur 2.5.



*Figuur 2.5: Percentages werkgevers die regelmatig of vaak maatwerk leveren in de arbeidsrelatie (per grootteklasse).*

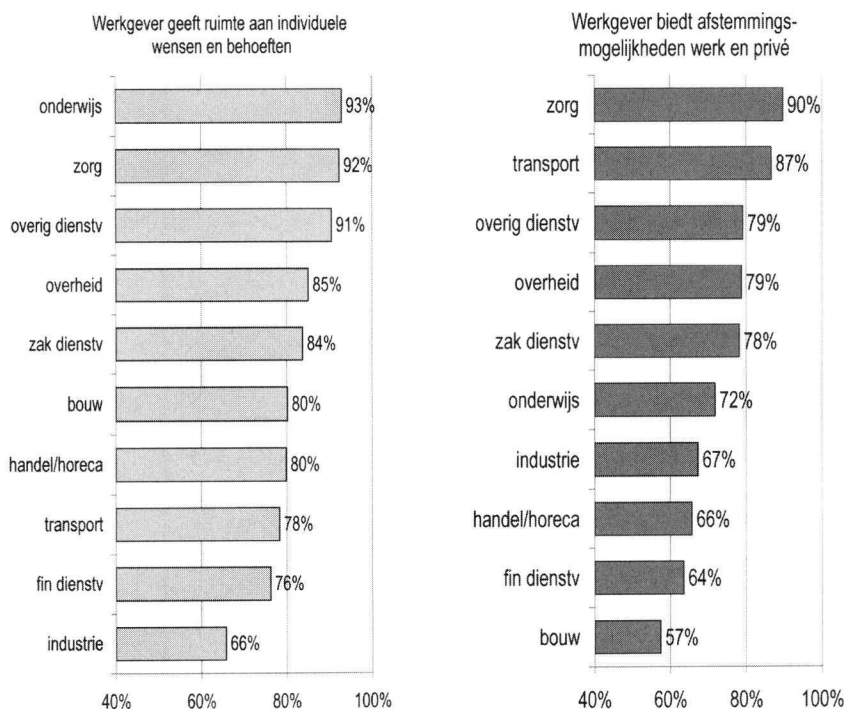
Over het algemeen lijken grote organisaties minder vaak actief in het geven van ruimte voor individuele wensen en behoeften (68 procent t.o.v. 80 procent en 82 procent) en juist vaker actief in het bieden van afstemmingsmogelijkheden tussen werk en privé-leven (77 procent t.o.v. 72 procent en 70 procent). Deze verschillen zijn echter statistisch niet significant.

### MAATWERK PER SECTOR

Voor de afzonderlijke sectoren is eveneens de score berekend voor de aspecten die de mate aangeven waarin werkgevers maatwerk bieden in de arbeidsrelatie (figuur 2.6).

Het blijkt dat ruimte geven aan individuele wensen en behoeften met name regelmatig of vaak gedaan wordt in de publieke sector zoals het onderwijs (93 procent), de zorg (92 procent) en overige dienstverlening (91 procent). In industriële organisaties worden het minst vaak ruimte gegeven aan individuele wensen en behoeften (66 procent). In de overige sectoren doet ongeveer 80 procent van de organisaties dit regelmatig of vaak.

Het bieden van afstemmingsmogelijkheden voor werk en privé-leven vertoont een ander patroon in de mate waarin verschillende sectoren actief zijn. Alhoewel ook hier de zorg bovenaan de ranglijst staat met 90 procent. Het hoge percentage vrouwen dat in deze sector werkzaam is, noopt zorginstellingen



*Figuur 2.6: Percentages werkgevers die regelmatig of vaak ruimte geven voor individuele wensen en behoeften en afstemmingsmogelijkheden voor werk en privé-leven.*

waarschijnlijk vaker dan andere organisaties tot het verzorgen van goede mogelijkheden voor het in stand houden van de balans tussen werk en privé-leven.

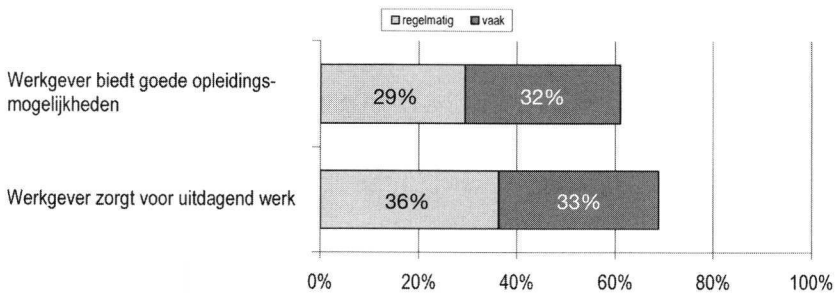
Verrassend is dat de transportsector een goede tweede plek scoort in het bieden van afstemmingsmogelijkheden tussen werk en privé-leven. Bedrijven in deze sector, waarin van huis uit met name mannen werkzaam zijn, bieden in 87 procent van de gevallen afstemmingsmogelijkheden tussen werk en privé-leven. In de bouw, maar ook in de financiële dienstverlening, de handel en horeca en in industriële organisaties ligt het percentage een stuk lager (variërend van respectievelijk 57 procent naar 67 procent).

Uit de figuur kan verder worden opgemaakt dat de overheid zowel op het geven van ruimte voor individuele wensen en behoeften als op het bieden van afstemmingsmogelijkheden voor werk en privé-leven, met respectievelijk 85 procent en 79 procent min of meer gemiddeld ten opzichte van overige sectoren scoort. Dit geldt ook voor de zakelijke dienstverlening (respectievelijk 84 procent en 78 procent).

Het onderwijs geeft wel veel ruimte aan de wensen en behoeften van medewerkers (93 procent), maar minder vaak zijn onderwijsinstellingen bezig met het bieden van afstemmingsmogelijkheden voor werk en privé-leven (72 procent). Misschien is het toch lastig om met de roosters in het onderwijs daar voldoende rekening mee te houden. De handel en horeca (respectievelijk 80 procent en 66 procent), en ook de financiële dienstverlening (respectievelijk 76 procent en 64 procent) scoren relatief slecht op het bieden van maatwerk in de arbeidsrelatie.

### ONTWIKKELING DOOR OPLEIDING EN UITDAGEND WERK

Goede werkgevers zorgen er volgens koploperorganisaties voor dat werknemers zich kunnen blijven ontwikkelen en ontplooiën. Dit kan enerzijds door middel van opleidingen en cursussen, en anderzijds door het aanbieden van uitdagend werk, waardoor medewerkers de eigen kennis en kunde kunnen vergroten. We hebben Nederlandse organisaties gevraagd hoe vaak zij goede opleidingsmogelijkheden en uitdagend werk bieden.



*Figuur 2.7: Percentages werkgevers die regelmatig of vaak zorgen voor ontwikkelingsmogelijkheden.*

Bijna twee op de drie ondervraagde werkgevers (61 procent) vindt dat zij regelmatig tot vaak goede opleidingsmogelijkheden bieden voor hun personeel. Een iets hoger percentage, namelijk 69 procent zorgt in dezelfde mate voor uitdagend werk. In veel gevallen werken bedrijven op beide manieren aan de ontwikkeling van hun werknemers; zij verzorgen dan zowel opleidingen als uitdagend werk.

Over het algemeen blijken Nederlandse werkgevers dus wat actiever te zijn in het bieden van uitdagend werk, dan in het verzorgen van goede opleidingsmogelijkheden. Dit 'learning on the job' heeft als voordeel dat de opgedane kennis niet alleen direct toepasbaar is, maar ook altijd aansluit op de vraag. Er worden namelijk alleen dingen geleerd die van belang zijn voor de functie. Bovendien vraagt het minder financiële investering van de werkgever.

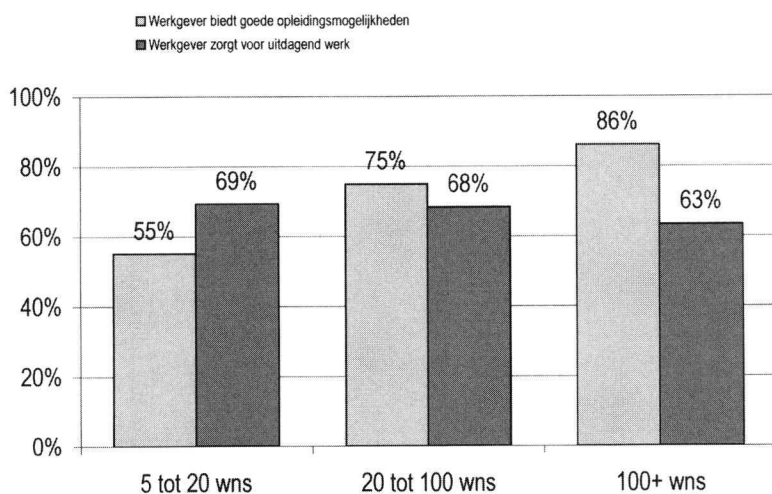


Overigens kan het bieden van uitdagend werk wel vereisen dat er bijvoorbeeld voldoende verantwoordelijkheid gedelegeerd wordt naar de werkvloer en dat er een bepaalde mate van functieroulatie mogelijk is, hetgeen uiteraard ook om een bepaalde investering van de werkgever vraagt.

### ONTWIKKELING PER GROOTTEKLASSE

We bekijken hoeveel procent van de organisaties van de kleine, middelgrote en grote ondernemingen goede opleidingsmogelijkheden en uitdagend werk bieden. De percentages staan weergegeven in figuur 2.8. Het blijkt dat alledrie de grootteklassen in ongeveer gelijke mate uitdagend werk verzorgen voor hun medewerkers (twee van de drie organisaties).

Kleine organisaties (55 procent) zijn minder actief dan middelgrote (75 procent), en grote organisaties (86 procent) in het bieden van goede opleidingsmogelijkheden. Misschien speelt ook hier weer de wet van de grote aantallen een rol en is het voor grotere bedrijven relatief voordeliger om werknemers bij te scholen, omdat zij op grotere schaal deze ontwikkelingsmogelijkheden kunnen inkopen.



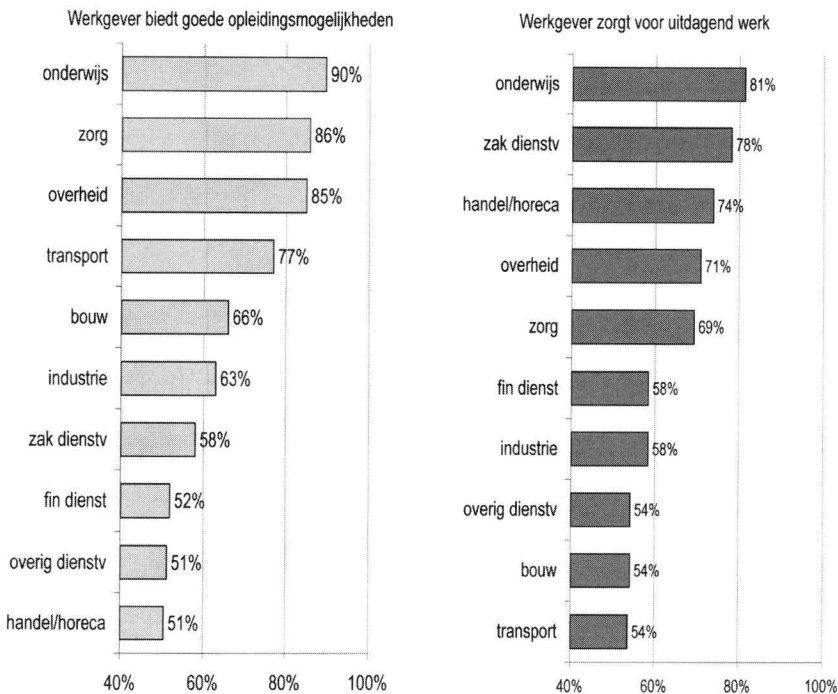
*Figuur 2.8: Percentages werkgevers die regelmatig of vaak zorgen voor ontwikkelingsmogelijkheden (per grootteklasse).*

### ONTWIKKELING PER SECTOR

Niet alle sectoren zullen dezelfde hoeveelheid zorg besteden aan de ontwikkeling van het personeel. De behoefte aan vernieuwing en verbetering van de werkzaamheden verschilt naar verwachting per organisatie. Uit figuur 2.9 blijkt vooral dat het onderwijs veel aandacht besteedt aan opleidingsmogelijkheden (90 procent) en uitdagend werk (81 procent). Verder bieden instellingen

in zorg (86 procent) en overheid (85 procent) goede opleidingsmogelijkheden en ook de transportsector besteedt hier relatief vaak aandacht aan (77 procent). Net als we eerder zagen bij het bieden van maatwerk, komt de sector van financiële dienstverlening niet zo gunstig naar voren wanneer het gaat om het bieden van opleidingsmogelijkheden (52 procent), noch wat betreft het zorgen voor uitdagend werk (58 procent). En ook de zakelijke dienstverlening scoort betrekkelijk laag op opleidingsmogelijkheden (58 procent), maar een stuk hoger op uitdagend werk (78 procent). Van de organisaties in de handel en horeca biedt iets meer dan de helft goede opleidingsmogelijkheden (51 procent), en bijna driekwart (74 procent) uitdagend werk.

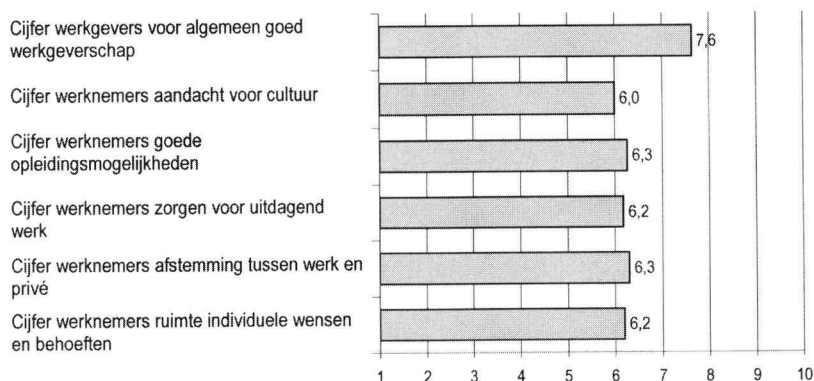
Uitdagend werk komt het minst voor in de overige dienstverlening, de bouw en de transportsector (alle 54 procent). Misschien nodigt het type werkzaamheden in deze sectoren minder uit tot uitdagend werk, maar zijn er wel mogelijkheden in de vorm van functieverbreiding en functieroulatie. Dit zou – met name voor de bouwsector – als voordeel kunnen hebben dat de fysieke belasting minder eenzijdig wordt opgelegd aan werknemers.



Figuur 2.9: Percentages werkgevers die regelmatig of vaak zorgen voor ontwikkelingsmogelijkheden (per sector).

## 2.5 Rapportcijfers voor goed werkgeverschap

We hebben Nederlandse werknemers en werkgevers gevraagd een rapportcijfer te geven voor goed werkgeverschap. Aan werkgevers hebben we gevraagd een algemeen cijfer toe te kennen aan het eigen werkgeverschap. Werknemers hebben een rapportcijfer gegeven voor de afzonderlijke aspecten van goed werkgeverschap (cultuur, maatwerk en ontwikkeling). De gemiddelde cijfers staan in figuur 2.10.



Figuur 2.10: Cijfers van werkgevers voor goed werkgeverschap in het algemeen en cijfers van werknemers voor diverse aspecten van goed werkgeverschap.

We kunnen constateren dat het cijfer van de werkgevers beduidend hoger is dan de cijfers van de Nederlandse werknemers. Zij geven de werkgever gemiddeld een zes plus, terwijl deze zichzelf een ruime voldoende (zeven-en-half) toebedeelt. Deze discrepantie komt waarschijnlijk voort uit het feit dat mensen over het algemeen geneigd zijn zichzelf wat positiever af te schilderen. In dat opzicht geven de cijfers van de werknemers misschien een betrouwbaarder beeld van de werkelijkheid.

## 2.6 Motieven voor goed werkgeverschap

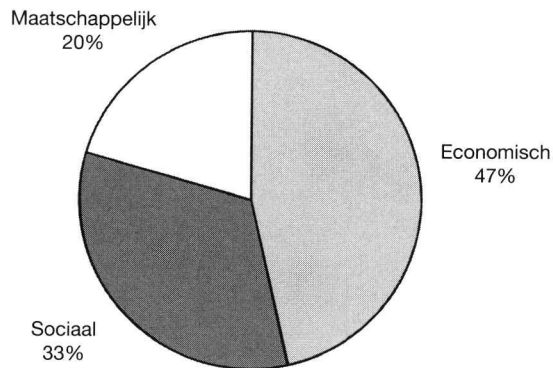
Koploperbedrijven hebben aangegeven dat motieven voor goed werkgeverschap voortkomen uit sociale, maatschappelijke en bedrijfseconomische motieven. Hoe staan Nederlandse werkgevers hier in het algemeen in? In de vragenlijst hebben we drie motieven onderscheiden:

- 1 Economisch motief: gericht op financieel of bedrijfseconomisch gewin voor de organisatie (bijvoorbeeld de concurrentiepositie of kwaliteit van de dienstverlening).
- 2 Sociaal of zorgmotief: gericht op het sociaal beleid en zorg voor medewerkers.

3 Maatschappelijk motief: gericht op toegevoegde waarde voor de maatschappij of samenleving, dat wil zeggen buiten de eigen organisatie en buiten de directe leefwereld van de eigen medewerkers.

In veel gevallen zullen organisaties activiteiten in het kader van goed werkgeverschap ontplooiën vanuit verschillende motieven; een mix van bovenstaande drie.

Nederlandse werkgevers hebben in het vragenlijstonderzoek aangegeven welk motief het belangrijkste is om een goede werkgever te zijn. De procentuele verdeling van de antwoorden is weergegeven in figuur 2.11. Voor de Nederlandse werkgevers is het bedrijfsmatige of economische motief het belangrijkste (47 procent). Eenderde van de werkgevers (33 procent) wordt vooral gemotiveerd vanuit een sociale of zorgdrijfveer. Eenvijfde van de werkgevers (20 procent) wil vooral een goede werkgever zijn vanwege haar maatschappelijke overwegingen.

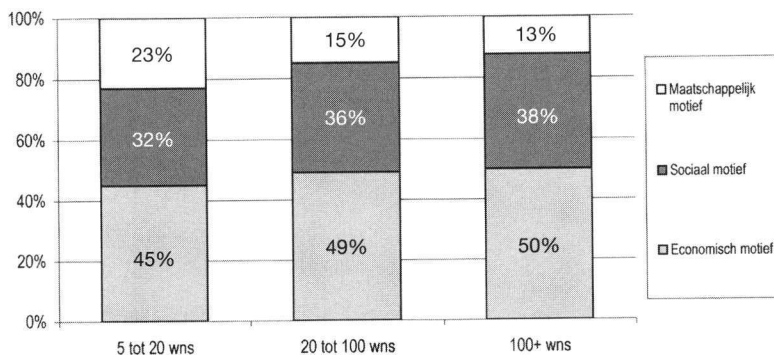


*Figuur 2.11: Percentages werkgevers die hoofdzakelijk vanuit economische, sociale en maatschappelijke motieven goed werkgever zijn.*

Uit interviews met koploperorganisaties is gebleken dat goed werkgeverschap 'van binnenuit' moet komen en met een oprechte overtuiging uitgevoerd moet worden. We kunnen uit de bovengenoemde motieven niet aflezen of goed werkgeverschap van binnenuit komt en oprecht is. Misschien dragen sociale en maatschappelijke motieven uiteindelijk ook een economische component in zich. Goed werkgeverschap dient namelijk – waarschijnlijk in alle gevallen – een bijdrage te leveren aan de continuïteit van de organisatie. Motieven zullen waarschijnlijk ook verschillen per sector en daarnaast misschien per grootteklasse. Dit bekijken we in de volgende paragrafen.

## MOTIEVEN PER GROOTTEKLASSE

Figuur 2.12 geeft de percentages organisaties per grootteklasse weer die een bepaald motief als belangrijkste hebben genoteerd.



*Figuur 2.12: Percentages werkgevers die hoofdzakelijk vanuit economische, sociale en maatschappelijke motieven goed werkgever zijn (per grootteklasse).*

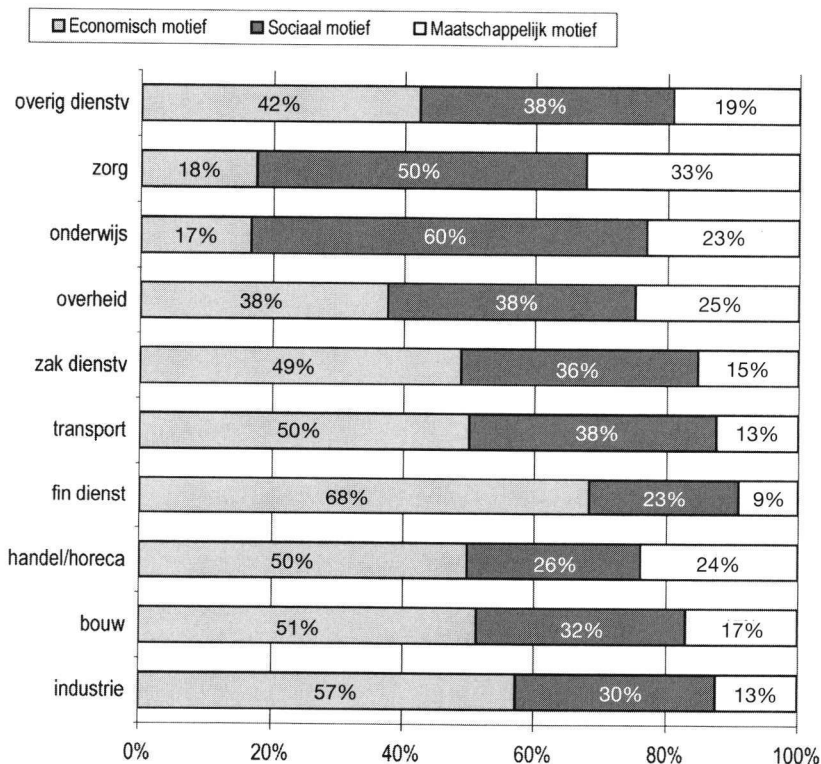
De staafdiagrammen vertellen ons dat in alle drie de grootteklassen de volgorde van de motieven hetzelfde is. Het bedrijfsmatige of economische motief komt op de eerste plaats, gevolgd door het sociale motief (zorgen voor medewerkers) en op de laatste plaats het maatschappelijke motief (toegevoegde waarde voor maatschappij). De verschillen tussen de grootteklassen zijn beperkt en niet significant.

## MOTIEVEN PER SECTOR

Naar verwachting streven organisaties uit verschillende sectoren om verschillende redenen naar goed werkgeverschap. Not for profit-organisaties bijvoorbeeld zullen waarschijnlijk minder vaak aangeven dat zij goed werkgever willen zijn vanuit economische motieven dan profit-organisaties. Deze en andere verschillen tussen sectoren in motieven voor goed werkgeverschap staan weergegeven in figuur 2.13. Zoals verwacht, zijn er duidelijke verschillen te zien tussen de diverse sectoren in hun motieven om goed werkgever te zijn.

Bedrijven die werkzaam zijn in de financiële dienstverlening hebben het meest aangegeven dat economische motieven de belangrijkste drijfveer zijn voor goed werkgeverschap; 68 procent van de financiële dienstverleners onderneemt activiteiten in het kader van goed werkgeverschap vanuit bedrijfseconomische motieven. Voor de werkgevers in het onderwijs (60 procent) en in de zorgsector (50 procent) is de zorg voor medewerkers het belangrijkste motief

voor goed werkgeverschap. Ook maatschappelijke motieven komen in de zorg (33 procent) het meeste voor.



Figuur 2.13: Percentages werkgevers die hoofdzakelijk vanuit economische, sociale en maatschappelijke motieven goed werkgever zijn (per sector).

## 2.7 Samenvatting en conclusies

In dit hoofdstuk is aan de hand van interviews met koploper-organisaties en vertegenwoordigers van belangenpartijen nagegaan wat deze partijen verstaan onder goed werkgeverschap. Tevens is op basis van de resultaten van een kwantitatief onderzoek onder werkgevers en werknemers de stand van zaken in Nederland op dit gebied in kaart gebracht.

Het concept 'goed werkgeverschap' blijkt door uiteenlopende organisaties (groot en klein, publiek en privaat, industrie en dienstverlening, nationaal of internationaal) op zeer verschillende manieren te worden ingevuld. Daarbij zijn wel gemeenschappelijke thema's te benoemen die de kern vormen van

goed werkgeverschap. Het meest kenmerkende element is de cultuur in de organisatie. Hierbij gaat het onder meer om goede communicatielijnen en aandacht voor de stijl van leidinggeven. Werknemers moeten met plezier kunnen werken in een cultuur van onderling respect en openheid. Deze aspecten sluiten aan bij de juridische beginselen zoals genoemd in paragraaf 1.1, zoals zorgvuldigheid, vertrouwen, evenredigheid en gelijkheid. Deze aspecten komen tot uitdrukking in de cultuur van een organisatie.

Het tweede element van goed werkgeverschap heeft betrekking op de directe relatie tussen de werkgever en werknemer en komt tot uitdrukking in de wijze waarop de arbeidsrelatie wordt ingevuld en de ruimte die geboden wordt voor op maat gesneden (concurrerende) arbeidsvoorwaarden. Het veiligstellen van de werkgelegenheid en de continuïteit van de organisatie is hier onderdeel van. Wanneer geen sprake kan zijn van een blijvende baangarantie, kan zorg voor de arbeidsrelatie tot uiting komen in zorgvuldigheid bij het beëindigen van deze relatie.

Het derde en laatste element betreft de aandacht voor ontwikkeling en groei van de medewerker, zowel door het aanbieden van opleidings- en scholingsmogelijkheden als door het creëren van een uitdagend takenpakket.

Uit de resultaten van het kwantitatief onderzoek onder een representatieve steekproef van Nederlandse werkgevers blijkt dat de genoemde aspecten in de praktijk ook veel aandacht krijgen van de werkgevers. Daarbij scoren de cultuuraspecten beduidend hoger (80 procent tot 90 procent), dan het maatwerk in de arbeidsrelatie (70 procent tot 80 procent) en de ontwikkelingsmogelijkheden (60 procent tot 70 procent). We moeten wel rekening houden met het feit dat vragen naar aspecten van goed werkgeverschap sociaal wenselijke antwoorden (kunnen) uitlokken. Dat wil zeggen dat de werkelijkheid iets minder positief zal zijn, dan de resultaten suggereren.

Toch zijn de gegevens op zich waardevol omdat zij een indicatie geven van de aandacht die deze aspecten in de praktijk krijgen en de verschillen tussen de afzonderlijke elementen van goed werkgeverschap. Ook bieden de gegevens informatie over de verschillen in aandacht van werkgevers naar kenmerken als sector en bedrijfsgrootte. Daarbij blijkt dat organisaties in het onderwijs, de zorg en de overheid het in het algemeen beter doen op goed werkgeverschap. Organisaties in de bouw (met uitzondering van de cultuur), de financiële dienstverlening en de industrie blijken hier in het algemeen minder aandacht aan te besteden.

De verschillen tussen de organisaties naar grootte zijn minder opvallend. Grotere organisaties (100 werknemers en meer) besteden meer aandacht aan opleidingsmogelijkheden dan middelgrote (20 tot 100 werknemers) en kleinere (5 tot 20 werknemers) organisaties. Op de andere aspecten van goed

werkgeverschap (cultuur en maatwerk) zijn in het kwantitatief onderzoek geen significante verschillen naar bedrijfsgrootte vastgesteld.

Nederlandse werkgevers vinden zichzelf over het algemeen een goede werkgever. Zij beoordelen het eigen werkgeverschap met een gemiddeld rapportcijfer van zeven-en-half. De duizend ondervraagde Nederlandse werknemers (zij zijn niet in de betreffende organisaties werkzaam) zijn gematigder over het werkgeverschap van hun werkgevers: zij geven de werkgevers gemiddeld net een voldoende (zes plus).

Werkgevers hebben uiteenlopende motieven om aandacht te besteden aan goed werkgeverschap. Uit het kwantitatief onderzoek blijkt dat bedrijfsmatige, economische motieven in de praktijk het belangrijkste zijn. Bijna de helft van de werkgevers heeft deze als argument voor het goede werkgeverschap genoemd. Daaruit blijkt dat goed werkgeverschap geen liefdadigheid betreft. Werkgevers verwachten iets terug voor hun goede werkgeverschap. Dat blijkt ook uit de interviews met de koploperorganisaties. Zij hebben een sterk geloof in het rendement van investeren in personeel.

De andere motieven voor goed werkgeverschap zoals de zorg voor medewerkers en de toegevoegde waarde voor de maatschappij en samenleving zijn door respectievelijk eenderde en eenvijfde van de werkgevers genoemd. Sommige organisaties leggen ook een link tussen goed werkgeverschap en maatschappelijk verantwoord ondernemen en zoeken op deze wijze een balans tussen de verschillende stakeholders.

Wat echter het motief ook is, uit de interviews met de koploperbedrijven komt onomstotelijk naar voren dat goed werkgeverschap primair van binnenuit moet komen. Een goede werkgever straalt uit wat hij/zij zelf waardevol vindt en moet hierin ook oprecht zijn, anders heeft goed werkgeverschap niet de gewenste effecten. In kleinere bedrijven speelt de persoonlijkheid van de directeur vaak een sterke rol, doordat hij of zij de eigen waarden en normen wil doorvertalen naar de bedrijfsvoering. In grotere bedrijven komt het motief voor goed werkgeverschap eerder vanuit het management, dat een duidelijke en geloofwaardige visie moet hebben op goed werkgeverschap.

Wetgeving speelt geen rol van betekenis bij goed werkgeverschap. Sterker nog; meerdere koploperorganisaties vinden zelfs dat wetgeving de noodzakelijke dialoog tussen werkgever en werknemers eerder verstoort dan stimuleert.

Voor het succes van goed werkgeverschap lijkt koppeling aan het doel (missie) van de organisatie van belang. Daarbij gaat het om zowel commerciële als maatschappelijke doelstellingen, afhankelijk van de organisatie. Goed werkgever-



schap moet ook bijdragen aan het bereiken van deze doelstellingen. Ook in die zin zijn werkgevers dus van mening dat ze beter worden van goed werkgeverschap. Ze zijn ervan overtuigd dat goed werkgeverschap helpt een stevige positie te verwerven op de afzetmarkt, in de maatschappij en op de arbeidsmarkt.

Op basis van de informatie van dit hoofdstuk kunnen we nu ook komen tot een definitie van goed werkgeverschap. Wij omschrijven het als: *het gedrag van werkgevers (en leidinggevenden) dat optimaal rekening houdt met de belangen en gevoelens van werknemers, vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor allen.*

### 3.1 Inleiding

Wat is goed werknemerschap? Ook goed werknemerschap is in ieder geval een stapje verdergaan dan wat minimaal nodig is. Goede werknemers functioneren goed en voegen daarmee waarde toe aan hun organisatie. In dit hoofdstuk geven we de visie van koplopers: wat verwachten deze koplopers van hun werknemers in ruil voor goed werkgeverschap (paragraaf 3.2)? Vervolgens kijken we in hoeverre dit beeld gedeeld wordt door de Nederlandse werknemers (paragraaf 3.3). Daarna laten we beide partijen het gedrag van de werknemer beoordelen (paragraaf 3.4). Ook gaan we in op de vraag waarom Nederlandse werknemers zich als goed werknemer willen gedragen: wat zijn hun motieven (paragraaf 3.5)?

We sluiten het hoofdstuk af met de samenvatting en conclusies en een definitie van goed werknemerschap (paragraaf 3.6).

### 3.2 Wat is goed werknemerschap volgens koploperorganisaties?

Aan de geïnterviewde werkgevers in de koploperorganisaties is de vraag voorgelegd wat zij in het algemeen onder een goede werknemer verstaan. Met andere woorden: wat verwachten zij van hun werknemers? De gesprekspartners waren in de meeste gevallen managers. Deze vraag is niet aan werknemers zelf gesteld. Het gaat hier dus om verwachtingen van werkgevers van hun werknemers. De vraag levert een lange lijst met verwachtingen op, waarbij er eigenlijk geen verschillen zijn tussen organisaties in de publieke of de private sector.

In aansluiting op de theoretische paragraaf van het eerste hoofdstuk (paragraaf 1.2) splitsen we deze lijst op in twee typen verwachtingen. Ten eerste wordt van werknemers verwacht dat ze goed functioneren in hun werk (zogenoemd inrolgedrag). En ten tweede wordt van werknemers verwacht dat ze ook verdergaan dan wat de functie strikt vereist, namelijk iets extra's doen voor de organisatie, en de organisatie vooropstellen in hun handelen (zogenoemd extrarolgedrag).

---

‘Goed werknemerschap is dat het groepsbelang voor het eigenbelang gaat. Medewerkers moeten een toegevoegde waarde hebben voor de groep. Een van de kernwaarden van het bedrijf is ‘ambitieuw zijn’. Er wordt dus van mensen verwacht dat ze doorgroeien en ook ambitieus zijn. Daarnaast wordt van ze verwacht dat ze komen werken omdat ze het echt leuk vinden en niet omdat ze ervoor betaald worden. De selectieprocedure is vrij streng, maar als iemand binnen is, doet men erg veel om hem/haar binnen te houden.’ (Heembouw)

‘Een goede werknemer is zich bewust van de toegevoegde waarde voor het bedrijf en van de doelstellingen van het bedrijf. Verder dient een goede werknemer zijn/haar zaken goed op orde te hebben, voldoende facturable werk uit te voeren, te opereren uit naam van de organisatie en zich te onderwerpen aan de normen en waarden van de organisatie.’ (Loyalis Mens en Werk)

‘Een goede werknemer is iemand die individuele handelingen plaatst in de context van de doelstellingen van de organisatie en daar ook in zijn/haar persoonlijke ontwikkeling op anticipeert. Goed werknemerschap betekent ook het denken vanuit de klant.’ (Ministerie van Binnenlandse Zaken)

‘Een goede werknemer houdt rekening met de belangen van de werkgever. Dat wil zeggen goed je werk doen, een actieve opstelling, wat extra’s doen en positief en kritisch meedenken met je werkgever.’ (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid)

‘Een professionele werknemer is een ondernemer van zijn eigen arbeid. (...) Een goede werkgever zorgt voor de condities en voorkomt over- en onderbelasting. Dat moet de werknemer zelf bepalen en de werkgever moet hier adequaat op reageren.’ (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid)

‘Werk is een belangrijk deel van je leven, het is belangrijk dat je prettig werk hebt dat beloond wordt met een goed salaris. Dat je voldoening uit je werk haalt, dat je gewaardeerd wordt, en dat je voldoende regelruimte hebt. Medezeggenschap en een actieve opstelling van de werknemer zijn daarbij ook belangrijk.’ (Corus)

‘Goed werkgeverschap is het faciliteren van talent, maar ook accepteren dat sommige mensen geen verantwoordelijkheid willen dragen, geen *high potential* (willen) zijn. Arbeidsethos is een belangrijk element van goed werknemerschap, hoewel de boog niet altijd gespannen kan en hoeft te staan.’ (Good Company)

**‘Goede werknemers willen hun grenzen verleggen, zijn ambitieus, maar kijken breder naar het leven dan alleen hun werk.’ (Pentascopie)**

**‘Goed werknemerschap is zelf verantwoordelijkheid nemen. Werknemers moeten de intentie hebben een bijdrage aan de organisatie te willen leveren en om de communicatie open te voeren.’ (VX Company)**

---

## INROLGEDRAG

Koploperorganisaties verwachten van goede werknemers dat ze zich professioneel gedragen en bereid zijn zich verder te ontwikkelen. Dit is gedrag dat impliciet of expliciet onderdeel is van de functie die iemand uitvoert en komt daarom overeen met het zogenaamde ‘inrolgedrag’ (Van Dyne & LePine, 1998). De invulling van het begrip professioneel door de werkgevers varieert met de aard van het werk. Enkele invullingen:

- Ondernemer van eigen arbeid (verantwoordelijkheid, ambities)
- Actieve houding, bereid tot ontwikkelen, ambitieus zijn, door willen groeien, zorgdragen voor de eigen employability, bereid zijn te investeren
- Integer, technisch vaardig, klantgericht
- Werk op een goede en nette manier doen, werk goed willen doen en zich willen ontplooiën
- Afspraken nakomen, zichzelf ontwikkelen, breed meedenken en kennis overdragen aan collega’s
- Beschikken over de juiste kwalificaties
- Veiligheid voor alles.

In het verlengde van de eerder genoemde bedrijfscultuur verwacht men verder van werknemers dat ze communicatief zijn, loyaal en goede teamspelers. Begrippen die genoemd worden zijn:

- Open mentaliteit, openheid van werknemers naar elkaar en naar leidinggevenden
- Communicatiebereidheid, sociale vaardigheden, werken aan een goede werksfeer
- Elkaar durven aanspreken op ongewenst gedrag
- Collegialiteit, loyaliteit, integriteit, intern respect
- Emotionele intelligentie
- Enthousiasme uitstralen
- Teamspeler zijn.

Het gedrag van de werknemer moet passen bij de cultuur van de organisatie. Men verwacht verder enerzijds een intrinsieke motivatie van de medewerkers, hoge waarden en normen en een sterke arbeidsmoraal. Medewerkers moeten het werk leuk vinden, zich niet te calculerend gedragen (bijvoorbeeld altijd stipt om 5 uur het werk verlaten), niet de kantjes ervan aflopen, spullen meenemen of kopieën maken voor privé-doeleinden, goed gemotiveerd zijn en hard werken (soms ook op zaterdag), hun grenzen willen verleggen en ambitieus zijn.

Anderzijds verwacht men ook dat werknemers zelf de balans tussen werk en privé-leven goed bewaken of breder kijken dan het werk alleen. Werknemers moeten zelf aangeven wanneer werk te zwaar is. Werknemers worden geacht grenzen te stellen en op te komen voor hun rechten, kritisch te zijn ten opzichte van het management en vragen durven te stellen aan de directie. Maar ze moeten hierbij wel redelijk en billijk zijn. Dat wil zeggen redelijk en billijk in de arbeidsvoorwaardenwensen, niet vragen wat niet haalbaar is en flexibel omgaan met de arbeidstijden als de klanten daarom vragen.

### EXTRAROLGEDRAG

Als tegenhanger van goed werkgeverschap, waarbij de relatie tot de werknemer centraal staat, wordt de kern van goed werknemerschap gezocht in de relatie tot de organisatie. Dergelijk gewenst gedrag noemen we extrarolgedrag, want het gaat verder dan wat de functie strikt vereist. Zulk gedrag wordt gekenmerkt door 'iets extra's doen'. Als belangrijkste eigenschap van goed werknemerschap verwachten koploperorganisaties dat werknemers primair handelen vanuit het belang van de organisatie en hun individuele handelingen in de context van organisatiedoelen plaatsen:

- Zich bewust zijn van toegevoegde waarde voor het bedrijf
- Individuele handelingen plaatsen in de context van de doelstellingen van de organisatie en ook met de eigen ontwikkeling hierop anticiperen
- Opereren uit naam van de organisatie, bereidheid vanuit het werkgeversperspectief te denken
- Het geheel gaat voor het individu, groepsbelang gaat voor het eigenbelang
- Voldoende facturabel werk
- Flexibel omgaan met arbeidstijden naar gelang wensen klant.

Daarbij verwachten ze dat werknemers in alle opzichten een pro-actieve houding tentoonspreiden. Medewerkers worden gestimuleerd verantwoordelijkheid te nemen in hun werk en in hun arbeidsrelatie:

- Pro-actief denken over toekomst: werknemer moet zelf actie ondernemen om zijn/haar talenten te ontwikkelen

- Partnership in arbeidsrelatie: eigen verantwoordelijkheid en initiatief
- Ondernemerschap op werknemersniveau: eigen verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van talenten, ondernemer zijn, eigen business kunnen organiseren
- Pro-actief omgaan met arbo-risico's: eigen verantwoordelijkheid in het zoeken naar oplossingen voor bijvoorbeeld RSI, meewerken aan preventie en op de eigen gezondheid letten, risico's signaleren en aanpakken, zelf grenzen stellen ter voorkoming van werkdruk
- Medewerkers mogen fouten maken, maar moeten hier wel verantwoordelijkheid voor nemen en van leren.

### 3.3 Wat is goed werknemerschap volgens Nederlandse werknemers?

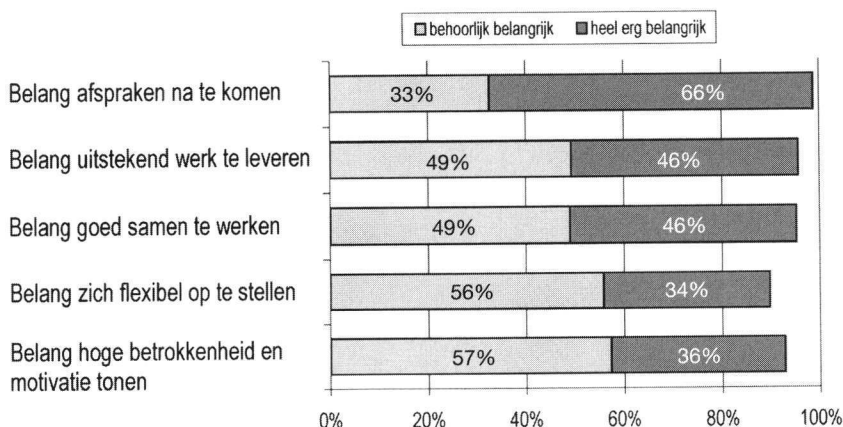
We hebben aan 1000 Nederlandse werknemers gevraagd hoe zij denken over hun eigen goed werknemerschap. Bijvoorbeeld hoe belangrijk zij het vinden om op diverse aspecten een goede werknemer te zijn, en welk cijfer zij zichzelf toekennen aan deze aspecten. En net als bij de werkgevers hebben we ook aan de werknemers gevraagd waarom zij een goede werknemer willen zijn; wat zijn hun motieven? Deze vragen beantwoorden we in de volgende paragrafen. We splitsen daarbij goed werknemerschap op in inrolgedrag en extrarolgedrag en gaan ook in op de verschillen tussen leeftijd en geslacht van de Nederlandse werknemers.

#### INROLGEDRAG

We hebben de Nederlandse werknemers gevraagd hoe belangrijk zij de verschillende aspecten van goed werknemerschap vinden. Bij inrolgedrag hebben we hierbij gevraagd naar: het nakomen van afspraken, het leveren van uitstekend werk, goed samenwerken, flexibel opstellen en het tonen van een hoge betrokkenheid en motivatie. Deze onderdelen van werknemersgedrag zijn in alle gevallen gewenst, en worden in zekere mate ook verwacht door de werkgever. Op deze aspecten konden de werknemers kiezen uit vier antwoordmogelijkheden, lopend van niet belangrijk (1) tot heel erg belangrijk (4).

In figuur 3.1. worden de percentages van de werknemers gepresenteerd die op de aspecten van inrolgedrag behoorlijk belangrijk of heel erg belangrijk hebben geantwoord. Hierbij worden de categorieën behoorlijk belangrijk en heel erg belangrijk apart weergegeven.

Nederlandse werknemers blijken in het algemeen de genoemde aspecten van inrolgedrag erg belangrijk te vinden. De antwoorden behoorlijk belangrijk en heel erg belangrijk tellen op tot percentages tussen de 90 procent en 99 procent.



Figuur 3.1: Percentages werknemers die aspecten van inrolgedrag behoorlijk belangrijk of heel erg belangrijk vinden.

Bij de verdere uitsplitsingen naar geslacht en leeftijd zullen we daarom alleen nog maar gaan kijken naar de categorie heel erg belangrijk.

Als we nu naar de verschillende onderdelen van inrolgedrag gaan kijken, blijkt dat afspraken nakomen door de werknemers als belangrijkste aspect wordt gezien. Circa éenderde van de werknemers vindt dit behoorlijk belangrijk en tweederde deel zelfs heel erg belangrijk. Daarmee steekt dit aspect met kop en schouders uit boven de andere aspecten van inrolgedrag.

Als goede tweede en derde volgen uitstekend werk leveren en goed samenwerken. Beide aspecten zijn door ongeveer de helft van de werknemers (49 procent) als behoorlijk belangrijk aangeduid en door een slechts iets kleinere groep (46 procent) als heel erg belangrijk. Ook het tonen van hoge betrokkenheid en motivatie en flexibel opstellen, wordt door de werknemers belangrijk gevonden, maar deze aspecten scoren weer iets lager. Met name de groep die deze onderdelen als heel erg belangrijk heeft aangegeven, is een stuk kleiner (namelijk respectievelijk 36 procent en 34 procent).

### INROLGEDRAG NAAR GESLACHT

Tabel 3.1 geeft aan welk deel van de mannelijke en vrouwelijk werknemers de betreffende aspecten van inrolgedrag heel erg belangrijk vinden. Vrouwen vinden het nakomen van afspraken (64 procent) minder belangrijk dan mannen (70 procent). Anderzijds scoren vrouwelijke werknemers wat hoger ten aanzien van goed samenwerken (49 procent versus 44 procent) en het tonen van betrokkenheid en motivatie (38 procent versus 34 procent).

Aspecten van inrolgedrag	mannen	vrouwen
Afspraken nakomen	70 %	64 %
Uitstekend werk leveren	45 %	48 %
Goed samenwerken	44 %	49 %
Flexibel opstellen	34 %	34 %
Betrokkenheid en motivatie	34 %	38 %

Tabel 3.1: Percentages werknemers die aspecten van inrolgedrag heel erg belangrijk vinden (naar geslacht).

### INROLGEDRAG NAAR LEEFTIJD

Bij de beoordeling van het belang van inrolgedrag naar leeftijd hebben wij drie leeftijdsklassen onderscheiden, namelijk: 'jongeren' (15 tot 35 jaar), 'middelbaren' (35 tot 50 jaar) en 'ouderen' (50+). Uit tabel 3.2 blijken ook de verschillende leeftijdsgroepen vrij uniform in hun opvattingen over het belang van aspecten van inrolgedrag. Oudere werknemers vinden de onderscheiden aspecten van inrolgedrag in het algemeen even belangrijk als werknemers van middelbare leeftijd en jongere werknemers. Er zijn geen statistisch significante verschillen tussen de leeftijdscategorieën.

Aspecten van inrolgedrag	jonger	middelbaar	ouder
Afspraken nakomen	65 %	66 %	71 %
Uitstekend werk leveren	45 %	47 %	48 %
Goed samenwerken	45 %	46 %	50 %
Flexibel opstellen	32 %	35 %	39 %
Betrokkenheid en motivatie	37 %	35 %	34 %

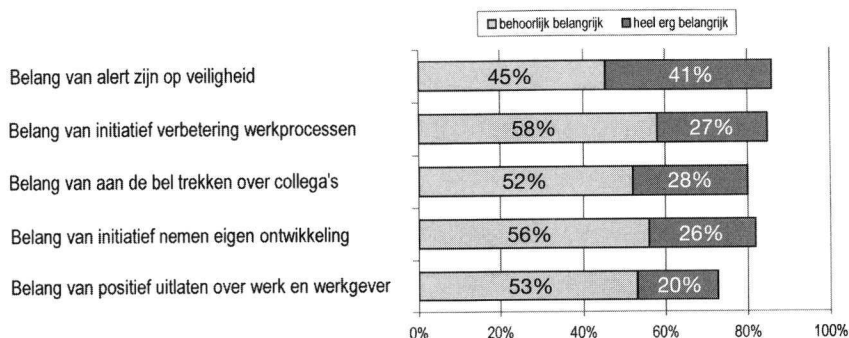
Tabel 3.2: Percentages werknemers die aspecten van inrolgedrag heel erg belangrijk vinden (naar leeftijd).

### EXTRAROLGEDRAG

In het kwantitatief onderzoek hebben wij gekeken naar extrarolgedrag. Juist van deze vorm van goed werknemerschap kunnen werkgevers extra profijt hebben, omdat het daadwerkelijk iets kan verbeteren aan de organisatie als geheel. We onderscheiden vijf aspecten van extrarolgedrag, namelijk: het alert



zijn op veiligheid tijdens het werk, het nemen van initiatieven voor de verbetering van werkprocessen, het aan de bel trekken wanneer collega's niet meer lekker in hun vel zitten, het nemen van initiatieven voor de eigen opleiding en ontwikkeling en het zich positief uitlaten over werk en werkgever naar anderen buiten de organisatie. De mate waarin deze aspecten door de werknemers van belang worden geacht, staan in figuur 3.2.



*Figuur 3.2: Percentages werknemers die aspecten van extrarolgedrag behoorlijk belangrijk of heel erg belangrijk vinden.*

We kunnen constateren dat de percentages voor extrarolgedrag in het algemeen wat lager liggen dan die van inrolgedrag (tussen 73 procent en 86 procent). Misschien dat de aspecten van extrarolgedrag door werknemers niet zo maar (ongeconditioneerd) van belang worden geacht, maar dat zij daarvoor eerst iets terug willen zien van de kant van de werkgever, zoals goed werkgeverschap.

Alert zijn op veiligheid wordt door de werknemers het meest belangrijk gevonden (86 procent). Dit heeft vooral te maken met het relatief hoge percentage werknemers (41 procent) dat dit als heel erg belangrijk heeft geïdentificeerd. Ook het nemen van initiatieven voor de verbetering van werkprocessen scoort verhoudingsgewijs hoog (85 procent). Op dit aspect hebben veel werknemers (58 procent) het antwoord behoorlijk belangrijk aangegeven.

Opvallend is de wat lage score voor het zich positief uitlaten over het werk en de werknemer naar derden (73 procent). Uit de figuur blijkt dat er verhoudingsgewijs weinig werknemers zijn die dit aspect van extrarolgedrag heel erg belangrijk vinden (20 procent).

Voor de vergelijkbaarheid met de gegevens van inrolgedrag zullen wij de verdere uitsplitsingen (naar geslacht en leeftijd) opnieuw beperken tot de categorie heel erg belangrijk.

### EXTRAROLGEDRAG NAAR GESLACHT

Uit tabel 3.3 blijkt dat mannelijke werknemers (44 procent) het belangrijker vinden alert te zijn op veiligheid dan vrouwelijke werknemers (36 procent). Misschien heeft dit verschil te maken met het feit dat mannen wat vaker dan vrouwen in ambachtelijke werksituaties verkeren met risico's voor de fysieke veiligheid. Mannen vinden het ook vaker belangrijk dan vrouwen om positief te zijn over het werk en de werkgever naar derden (22 procent versus 16 procent) en om initiatief te nemen voor verbetering van de werkprocessen (28 procent versus 25 procent).

Vrouwelijke werknemers lijken meer gericht op de collega's. Zij vinden het vaker belangrijk om te signaleren dat het niet goed gaat met collega (31 procent versus 26 procent). Mannen en vrouwen vinden het in ongeveer gelijke mate van belang om initiatief te nemen voor opleidingen en ontwikkeling (respectievelijk 26 procent en 27 procent).

Aspecten van extrarolgedrag	mannen	vrouwen
Alert zijn op veiligheid	44 %	36 %
Initiatief nemen voor verbetering van werkprocessen	28 %	25 %
Aan de bel trekken wanneer collega niet goed in vel zit	26 %	31 %
Positief over werk en werkgever naar externen	22 %	16 %
Initiatief voor eigen opleiding en ontwikkeling	26 %	27 %

*Tabel 3.3: Percentages werknemers die aspecten van extrarolgedrag heel erg belangrijk vinden (naar geslacht).*

### EXTRAROLGEDRAG NAAR LEEFTIJD

Uit tabel 3.4 blijkt dat oudere werknemers meer belang hechten aan een positieve presentatie van het werk en de werkgever naar derden (27 procent versus 19 procent en 18 procent). Jongeren zijn meer gericht op opleiding en ontwikkeling (30 procent versus 23 procent en 21 procent). Op de andere aspecten van extrarolgedrag zijn geen significante verschillen tussen de drie leeftijdsgroepen.

Aspecten van extrarolgedrag	jonger	middelbaar	ouder
Alert zijn op veiligheid	39 %	41 %	42 %
Initiatief nemen voor verbetering van werkprocessen	27 %	26 %	27 %
Aan de bel trekken wanneer collega niet goed in vel zit	26 %	27 %	35 %
Positief over werk en werkgever naar externen	18 %	19 %	27 %
Initiatief nemen eigen opleiding en ontwikkeling	30 %	23 %	21 %

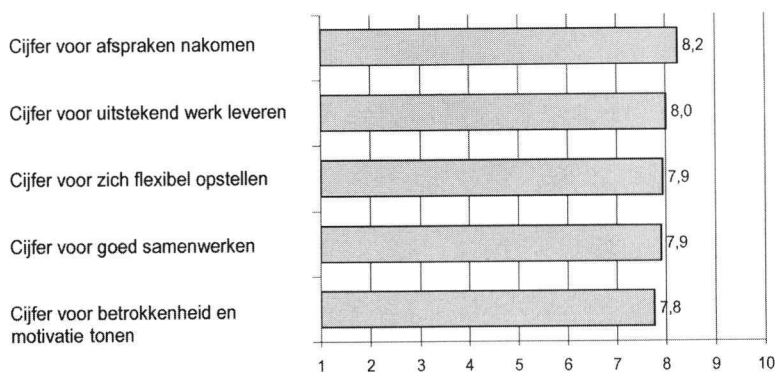
*Tabel 3.4: Percentages werknemers die aspecten van extrarolgedrag heel erg belangrijk vinden (naar leeftijd).*

### 3.4 Rapportcijfers voor goed werknemerschap

We hebben de Nederlandse werknemers gevraagd zichzelf een rapportcijfer (van 1 tot 10) te geven voor de wijze waarop zij invulling geven aan de aspecten van inrolgedrag en extrarolgedrag.

#### INROLGEDRAG

Uit figuur 3.3 blijkt dat Nederlandse werknemers in het algemeen tevreden zijn over de wijze waarop zij invulling geven aan hun taak (inrolgedrag). De gemiddelde rapportcijfers liggen zo rond de acht (goed). De werknemers komen hun afspraken goed na (8,2), leveren uitstekend werk (8,0), stellen zich flexibel op (7,9), werken goed samen (7,9) en tonen betrokkenheid en motivatie (7,8).



*Figuur 3.3: Gemiddeld rapportcijfer dat werknemers zichzelf geven voor 'inrolgedrag'.*

De rapportcijfers voor aspecten van inrolgedrag hebben wij uitgesplitst naar geslacht en leeftijd.

#### INROLGEDRAG PER GESLACHT

Er blijken nauwelijks verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers in de beoordeling van het eigen inrolgedrag (zie tabel 3.5).

Aspecten van inrolgedrag	mannen	vrouwen
Afspraken nakomen	8,2	8,3
Uitstekend werk leveren	8,0	8,0
Flexibel opstellen	8,0	7,9
Goed samenwerken	7,9	7,9
Betrokkenheid en motivatie	7,7	7,8

Tabel 3.5: Gemiddelde rapportcijfers voor aspecten van inrolgedrag naar geslacht.

#### INROLGEDRAG PER LEEFTIJD

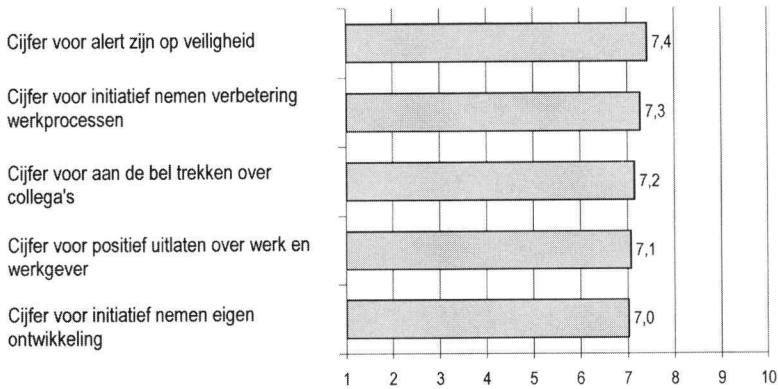
De beoordeling van de aspecten van inrolgedrag naar leeftijd (zie tabel 3.6) laten ook geen opvallende verschillen zien. Jonge, middelbare en oude werknemers; allen hebben een positieve oordeel over de wijze waarop men het werk uitvoert.

Aspecten van inrolgedrag	jonger	middelbaar	ouder
Afspraken nakomen	8,1	8,3	8,4
Uitstekend werk leveren	7,9	8,1	8,2
Flexibel opstellen	7,8	8,1	7,9
Goed samenwerken	7,8	8,0	7,9
Betrokkenheid en motivatie	7,7	7,8	7,7

Tabel 3.6: Gemiddelde rapportcijfers voor aspecten van inrolgedrag naar leeftijd.

## EXTRAROLGEDRAG

In figuur 3.4 staan de gemiddelde rapportcijfers voor de aspecten van extrarolgedrag.



*Figuur 3.4: Gemiddelde rapportcijfers die werknemers zichzelf geven voor extrarolgedrag.*

We kunnen uit de figuur aflezen dat Nederlandse werknemers zichzelf over het algemeen lagere cijfers geven voor extrarolgedrag dan voor inrolgedrag (gemiddeld 7,2 ten opzichte van 8,0). Dit strookt ook met het oordeel van de werknemers over het belang van inrolgedrag en extrarolgedrag. Toch zijn ook de cijfers voor extrarolgedrag nog redelijk hoog. Het zijn immers nog steeds (ruime) zevens.

Ook de beoordeling van de aspecten van extrarolgedrag hebben we apart voor mannen en vrouwen, en voor de verschillende leeftijdsgroepen.

## EXTRAROLGEDRAG PER GESLACHT

Er zijn slechts marginale verschillen tussen mannen en vrouwen wat de beoordeling van het eigen extrarolgedrag betreft (zie tabel 3.7).

Aspecten van extrarolgedrag	mannen	vrouwen
Alert zijn op veiligheid	7,6	7,3
Initiatief nemen voor verbetering van werkprocessen	7,2	7,1
Aan de bel trekken wanneer collega niet goed in vel zit	7,1	7,2
Positief over werk en werkgever naar externen	7,2	7,0
Initiatief voor eigen opleiding en ontwikkeling	7,1	6,9

*Tabel 3.7: Gemiddelde rapportcijfers voor aspecten van extrarolgedrag naar geslacht.*

### EXTRAROLGEDRAG PER LEEFTIJD

In het algemeen zijn oudere werknemers positiever over hun extrarolgedrag dan werknemers van middelbare leeftijd en jongere werknemers. Op vier van de vijf aspecten is sprake van significante verschillen. De drie leeftijdsgroepen onderscheiden zich alleen niet in hun oordeel over het nemen van initiatief voor de eigen opleiding en ontwikkeling.

Aspecten van extrarolgedrag	jonger	middelbaar	ouder
Alert zijn op veiligheid	7,1	7,6	7,9
Initiatief nemen voor verbetering van werkprocessen	7,2	7,3	7,5
Aan de bel trekken wanneer collega niet goed in vel zit	6,8	7,3	7,6
Positief over werk en werkgever naar externen	6,9	7,1	7,4
Initiatief voor eigen opleiding en ontwikkeling	6,9	7,1	7,1

Tabel 3.8: Gemiddelde rapportcijfers voor aspecten van extrarolgedrag naar leeftijd.

### WERKGEVERS OVER GOED WERKNEMERSCHAP

We hebben de werkgevers ook gevraagd naar hun oordeel over de opstelling en het gedrag van de werknemers. Daarbij hebben we niet meer doorgevraagd naar inrolgedrag en extrarolgedrag. Het hoogste cijfer dat de werkgevers gegeven hebben, is een tien en een laagste een vier. Het gemiddelde cijfer bedraagt 7,6 (ruim voldoende).

Dit cijfer ligt iets lager dan het cijfer dat de werknemers zichzelf voor inrolgedrag hebben gegeven (8,0), maar iets hoger dan het cijfer dat men zichzelf voor extrarolgedrag heeft gegeven (7,2). Het verschil is echter beperkt en dat is heel anders bij de beoordeling van het goed werkgeverschap door beide partijen (zie paragraaf 2.6). Daar gaven werkgevers zichzelf een zeven-en-half en de werknemers beoordeelden het gedrag van de werkgevers met een zes plus. Al met al zijn werkgevers dus behoorlijk tevreden over het gedrag van hun werknemers.

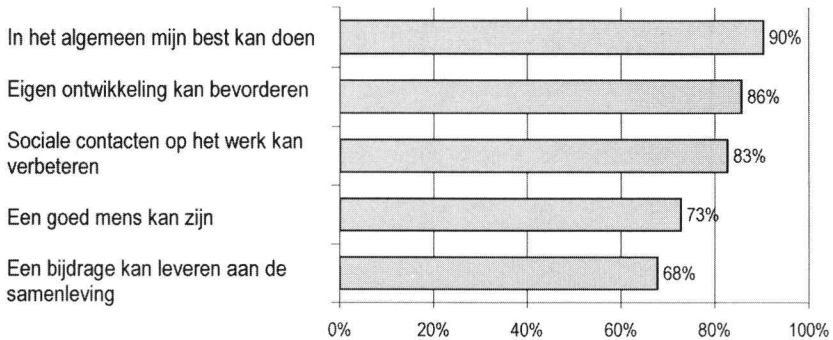
### 3.5 Motieven voor goed werknemerschap

De respondenten hebben aangegeven wat hen motiveert om een goede werknemer te zijn. Deze vraag werd alleen voorgelegd indien de respondent op een eerder moment had aangegeven zichzelf in zeker opzicht te beschouwen als een goede werknemer. De motieven die werknemers hebben voor goed werknemerschap zijn ingedeeld in twee categorieën, namelijk intrinsieke en extrinsieke motieven. De intrinsieke component heeft bijvoorbeeld betrekking op het bij willen dragen aan de samenleving of het sociaal willen zijn naar collega's. Extrinsieke motieven komen vanuit een externe bron. Bijvoorbeeld promotie willen maken of meer geld willen gaan verdienen. In figuur 3.5 staan de percentages Nederlandse werknemers die het belangrijk vinden (behoorlijk of heel erg) om vanwege een bepaalde intrinsieke motivatie een goed werknemer te zijn. In figuur 3.6 staan vergelijkbare percentages voor aspecten van extrinsieke motivatie.

Nederlandse werknemers blijken in het algemeen meer intrinsiek dan extrinsiek gemotiveerd om een goed werknemer te zijn, alhoewel we rekening moeten houden met sociaal wenselijke antwoorden. Het geeft natuurlijk een betere indruk dat je een goede werknemer wilt zijn, omdat je zo graag je best wilt doen dan omdat je hoopt deze investering terug te zien op je salarisstrookje. Toch geeft ook meer dan de helft van de Nederlandse werknemers (59 procent) aan dat dit een belangrijk motief is om een goede werknemer te zijn. Men verwacht het eigen gedrag dus ook vaak verzilverd te zien door de werkgever.

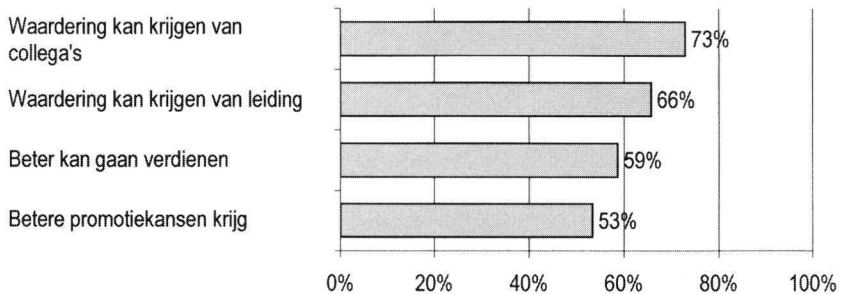
Het goed je best willen doen (90 procent) heeft de hoogst gemiddelde score, gevolgd door het bevorderen van de eigen ontwikkeling (86 procent). Bovendien willen de respondenten een goede werknemer zijn om zodoende de contacten met collega's goed te houden of te verbeteren (83 procent), en om waardering te krijgen van collega's (73 procent). Deze waardering van collega's vinden de respondenten een belangrijker reden voor goed werknemerschap dan waardering krijgen van de leidinggevende (66 procent), dat samen met de motieven beter gaan verdienen (59 procent) en betere promotiekansen kunnen krijgen (53 procent) het minst belangrijk zijn voor goed werknemerschap.

*'Ik denk dat ik op bepaalde aspecten een goed werknemer ben omdat ik op die manier ...'*



*Figuur 3.5: Percentages medewerkers die vanuit een bepaald intrinsiek motief een goed werknemer willen zijn (meerdere antwoorden mogelijk).*

*'Ik denk dat ik op bepaalde aspecten een goed werknemer ben omdat ik op die manier ...'*



*Figuren 3.6: Percentages medewerkers die vanuit een bepaald extrinsiek motief een goed werknemer willen zijn (meerdere antwoorden mogelijk).*

### MOTIEVEN PER GESLACHT

We hebben bekeken of er verschillen zijn tussen mannen en vrouwen betreffende bovenstaande motieven voor goed werknemerschap (zie tabel 3.9). Vrouwelijke werknemers blijken in het algemeen nog meer dan hun mannelijke collega's gemotiveerd te worden door intrinsieke motieven. Zij scoren (significant) hoger dan mannen op aspecten als het in het algemeen mijn best willen doen (92 procent ten opzichte van 89 procent) en een bijdrage willen leveren aan de samenleving (70 procent ten opzichte van 66 procent).

Mannelijke werknemers scoren (significant) hoger op extrinsieke motieven als beter gaan verdienen (63 procent ten opzichte van 52 procent) en betere



promotiekansen (56 procent ten opzichte van 50 procent), maar niet op waardering krijgen van collega's. Op dit motief scoren vrouwen weer hoger dan mannen (75 procent ten opzichte van 72 procent).

Motieven voor goed werknemerschap	mannen	vrouwen
<i>Intrinsiek:</i>		
In het algemeen 'mijn best willen doen'	89 %	92 %
Eigen ontwikkeling willen bevorderen	88 %	83 %
Sociale contacten op het werk verbeteren of onderhouden	83 %	83 %
Een goed mens willen zijn	72 %	73 %
Een bijdrage willen leveren aan de samenleving	66 %	70 %
<i>Extrinsiek:</i>		
Waardering krijgen van collega's	72 %	75 %
Waardering krijgen van leidinggevenden	66 %	65 %
Beter gaan verdienen	63 %	52 %
Betere promotiekansen	56 %	50 %

*Tabel 3.9: Percentages mannelijke en vrouwelijke werknemers die vanuit aspecten van in- of extrinsieke motivatie een goed werknemer willen zijn (meerdere antwoorden mogelijk).*

### MOTIEVEN PER LEEFTIJD

We hebben de motieven ook uitgesplitst naar leeftijdsgroep (zie tabel 3.10). Motieven voor goed werknemerschap liggen bij jongere werknemers, net als bij mannelijke werknemers, relatief vaak in de extrinsieke sfeer. Jongere werknemers vinden het duidelijk belangrijk om beter te gaan verdienen (68 procent versus 53 procent en 48 procent), promotiekansen te hebben (62 procent versus 49 procent en 42 procent) en waardering te krijgen van hun leidinggevenden (74 procent versus 61 procent en 58 procent) en hun van hun collega's (79 procent versus 68 procent en 69 procent).

Oudere werknemers blijken minder interesse te hebben in het bevorderen van de eigen ontwikkeling (74 procent versus 87 procent en 89 procent). Daarentegen vinden zij het vaker belangrijk een bijdrage te leveren aan de samenleving (79 procent versus 68 procent en 63 procent) en hebben vaker aangegeven in het algemeen hun best te willen doen (95 procent versus 86 procent en 92 procent).

Motieven voor goed werknemerschap	jonger	middelbaar	ouder
<i>Intrinsiek:</i>			
In het algemeen 'mijn best willen doen'	92 %	86 %	95 %
Eigen ontwikkeling willen bevorderen	89 %	87 %	74 %
Sociale contacten op het werk verbeteren of onderhouden	83 %	81 %	85 %
Een goed mens willen zijn	72 %	70 %	78 %
Een bijdrage willen leveren aan de samenleving	63 %	68 %	79 %
<i>Extrinsiek:</i>			
Waardering krijgen van collega's	79 %	68 %	69 %
Waardering krijgen van leidinggevend	74 %	61 %	58 %
Beter gaan verdienen	68 %	53 %	48 %
Betere promotiekansen	62 %	49 %	42 %

Tabel 3.10: Percentages oudere (50+), middelbare (35-50) en jongere (tot 35 jaar) werknemers die vanuit aspecten van in- of extrinsieke motivatie een goed werknemer willen zijn (meerdere antwoorden mogelijk).

### 3.6 Samenvatting en conclusies

Discussies over goed werkgeverschap lopen vaak over in wensen en verwachting die men heeft ten aanzien van de andere partij, te weten de werknemer. Goed werkgeverschap kan daarom niet los gezien worden van goed werknemerschap. In dit hoofdstuk hebben we geprobeerd daar een beter beeld van te krijgen. We hebben daarbij gebruikgemaakt van de interviews met koploperorganisaties en vertegenwoordigers van belangenpartijen. Wij hebben hen gevraagd wat zij verstaan onder goed werknemerschap.

Voor het vaststellen van de stand van zaken in Nederland hebben we de gegevens van het kwantitatief onderzoek onder werkgevers en werknemers gebruikt.

Uit de interviews met koploperorganisaties komt een lange lijst van kenmerken van goed werknemerschap naar voren. Men lijkt een schaap met vijf poten te zoeken, wat de vraag oproept waar werknemers blijven die hier niet aan kunnen voldoen. Toch herkennen de koplopers zich niet in deze hoge eisen. Meer realistisch formuleert men de kern van goed werknemerschap als 'verantwoordelijkheid nemen, plezier in het werk en toegevoegde waarde hebben vanuit het perspectief van de werkgever, in economische en/of sociale zin'.

Deze toegevoegde waarde kan op verschillende manieren ingevuld worden waarbij de lat per werknemer niet zo hoog hoeft te liggen. De vraag of er nog wel ruimte is voor mensen die niet aan deze hoge eisen voldoen, wordt hier ook mee beantwoord. Ook voor werknemers die niet aan de hoge eisen kunnen voldoen, kan gezocht worden naar de toegevoegde waarde.

Opgemerkt wordt dat de werkgever invult wat goed werknemerschap is. Belangrijk hierin is duidelijkheid over de verwachtingen en eisen die men stelt. Goed werkgeverschap wordt als stimulans gezien voor goed werknemerschap. Ook het hebben van een duidelijke missie van de organisatie wordt genoemd als randvoorwaarde: zonder deze duidelijkheid kan niet van personeel worden verwacht dat ze als goed werknemer handelen en trots zijn op de organisatie waar ze werken.

In aansluiting op dit beeld van de werkgevers en in lijn met de literatuur (zie paragraaf 1.2) hebben wij goed werknemerschap uitgesplitst naar inrolgedrag en extrarolgedrag. Met inrolgedrag bedoelen we het gedrag dat impliciet of expliciet onderdeel is van de functie die iemand uitvoert, zoals afspraken nakomen en klantgerichtheid. Onder extrarolgedrag verstaan wij het gedrag dat verdergaat dan wat de functie strikt vereist, zoals het tonen van initiatieven om collega's te helpen, werkprocessen te verbeteren, samen te werken en zich naar buiten positief uitlaten over het werk en de werkgever.

Nederlandse werknemers blijken in het algemeen de aspecten van inrolgedrag ook van belang te vinden. Het nakomen van afspraken staat daarbij bovenaan: tweederde deel van de werknemers vindt dit heel erg belangrijk. Op enige afstand (met bijna de helft van de werknemers die dit heel erg belangrijk vindt) volgen uitstekend werk leveren en goed samenwerken.

Ten aanzien van extrarolgedrag is men terughoudender. Het lijkt erop dat men dit gedrag minder vanzelfsprekend vindt. Het alert zijn op veiligheid scoort het hoogst; dit aspect wordt door tweevijfde van de werknemers heel erg belangrijk gevonden. Misschien kijkt men bij extrarolgedrag eerst naar de werkgever. Wanneer deze zich van zijn goede kant laat zien, lijkt de werknemer ook bereid zich extra in te spannen. Op deze relatie tussen goed werkgeverschap en goed werknemerschap komen we terug in het volgende hoofdstuk.

Er zijn enkele opvallende verschillen tussen mannen en vrouwen, en jongere en oudere werknemers in de beoordeling van het belang van aspecten van inrolgedrag en extrarolgedrag. Mannelijke werknemers lijken in hun werknemerschap meer op het werkproces zelf gericht. Zij vinden het belangrijker dan hun vrouwelijke collega's om afspraken na te komen, alert te zijn op veiligheid, initiatief te nemen voor verbetering van werkprocessen en positief te zijn over

het werk en werkgever. Vrouwelijke werknemers vinden het belangrijker om goed samen te werken, betrokkenheid en motivatie te tonen, en signalen van onbalans bij collega's te signaleren.

Oudere werknemers hechten, evenals mannelijke werknemers, meer belang aan een positieve presentatie van het werk en de werkgever naar derden. Jongere werknemers zijn daarentegen meer gericht op opleiding en ontwikkeling.

Nederlandse werknemers vinden zichzelf over het algemeen goede werknemers. Ze geven zichzelf rapportcijfers variërend tussen de zeven en de acht plus. Het gemiddelde cijfer voor inrolgedrag ligt op acht. Het extrarolgedrag wordt met een gemiddelde van zeven plus iets lager beoordeeld. De werkgevers zijn in het algemeen ook tevreden over het gedrag van hun werknemers. Zij komen met een gemiddeld cijfer van ruim zeven-en-half.

Werknemers streven naar goed werknemerschap omdat zij in hun werk graag hun best willen doen. Het bevorderen van de eigen ontwikkeling is voor werknemers het op één na belangrijkste motief. Verder zetten werknemers zich op het werk ook goed in, omdat ze het belangrijk vinden waardering te krijgen, met name van collega's. Dit is zelfs belangrijker dan waardering van de leidinggevende. Beter verdienen en betere promotiekansen krijgen, vinden de werknemers het minst belangrijk. De laatste aspecten liggen echter wel hoger bij mannelijke werknemers dan bij vrouwelijke werknemers. Ook jongere werknemers zijn verhoudingsgewijs vaak door extrinsieke motieven gemotiveerd voor goed werknemerschap. Zij hechten meer waarde aan prestigeaspecten, als beter gaan verdienen en promotiekansen, dan middelbare en oudere werknemers.

Op basis van de informatie van dit hoofdstuk kunnen we nu ook komen tot een definitie van goed werknemerschap. In aansluiting op de in hoofdstuk 2 gegeven definitie van goed werkgeverschap omschrijven wij goed werknemerschap als: *het gedrag van werknemers dat optimaal rekening houdt met de belangen en gevoelens van werkgevers (en leidinggevendenden), vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor allen.*

## 4 GOED WERKGEVERSCHAP LOONT

We weten nu wat de verschillende partijen verstaan onder goed werkgeverschap en goed werknemerschap en wat men van het eigen gedrag en dat van de ander vindt. Ook hebben we al kort besproken welke motieven ten grondslag liggen aan dit gedrag. Bij de gegevens van de werkgevers viel op dat dit gedrag het meest gemotiveerd werd door bedrijfsmatige of economische motieven. Deze werkgevers gaan er dus vanuit dat hun gedrag tot positieve revenuen leidt voor de organisatie. Maar is dit slechts een veronderstelling of kan deze assumptie door de beschikbare gegevens gestaafd worden?

In dit hoofdstuk gaan we daar nader op in. Net zoals in de twee vorige hoofdstukken beginnen we met de visie van de koploperbedrijven (paragraaf 4.1). Vervolgens gebruiken we de gegevens van het kwantitatieve onderzoek om te zien welke aspecten samenhangen met goed werkgeverschap (paragraaf 4.2 en 4.3). Het hoofdstuk wordt afgerond met een samenvatting en conclusie (paragraaf 4.4).

### 4.1 Goed werkgeverschap loont: visie van koplopers

Aan de koploperbedrijven is de vraag gesteld wat goed werkgeverschap hen oplevert. Unaniem is men van mening dat goed werkgeverschap loont. De veronderstelde effecten variëren per organisatie.

Een deel van deze effecten heeft betrekking op *het welbevinden van individuele werknemers*:

- Meer werkplezier en motivatie van medewerkers
- Minder werkdruk
- Trotse werknemers
- Betere combinatie werk/privé-leven
- Ontplooiing, professionele groei
- Draagvlak en begrip van medewerkers bij het beleid en veranderingen in de organisatie.

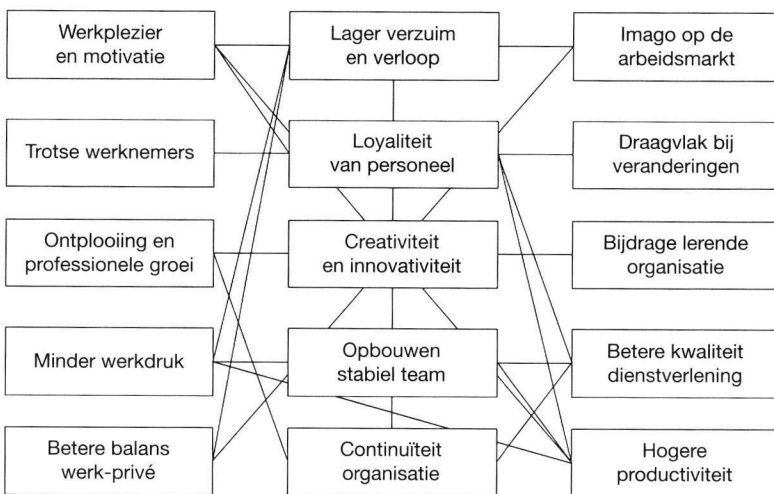
Afgeleid hiervan worden effecten genoemd op het totale *personeelsbestand*:

- Loyaal personeel
- Minder ongewenst personeelsverloop
- Minder verzuim
- Stabiël personeelsbestand
- Opbouwen van een stabiel team van ‘teamplayers’.

Andere effecten hebben betrekking op *de bedrijfsprestaties*:

- Bijdrage aan een lerende organisatie
- Betere kwaliteit van dienstverlening
- Meer creativiteit en innovatie
- Hogere productiviteit en toegevoegde waarde
- Continuïteit van de organisatie
- Imago op de arbeidsmarkt
- Goede financiële resultaten.

In de meeste gevallen gaat het om veronderstelde effecten. De bedrijven ondernemen actie om een goed werkgever te zijn, omdat ze ervan overtuigd zijn dat dit een gunstig effect heeft op de inzet van hun werknemers en vervolgens op de resultaten van de organisatie. Enkele koploperbedrijven volgen de effecten van hun beleid door middel van werknemerstevredenheidsonderzoeken. Een ander bedrijf hanteert *scorecards*, waarin ook *people*-aspecten worden meegenomen.



Figuur 4.1: Samenhang veronderstelde effecten.

Ten behoeve van de werkconferentie zijn de effecten in de figuur hierboven gegroepeerd. De figuur laat zien dat veel van de veronderstelde effecten onderling samenhangen en dat er sprake kan zijn van directe en afgeleide effecten. Zo veronderstelt men dat een toename in de motivatie leidt tot een hogere productiviteit en een betere dienstverlening. Tegelijk weten we uit onderzoek dat minder werkdruk kan leiden tot hogere productiviteit en betere dienstverlening. Een toename in de motivatie kan ook leiden tot een lager verloop.

De figuur suggereert een samenhang tussen verschillende effecten, die op grond van interviews uiteraard niet kan worden vastgesteld. De lijnen in de figuur kunnen evenzeer op een andere wijze worden getrokken. De figuur laat wel de complexiteit zien van het meten van effecten van goed werkgeverschap, in het bijzonder indien men geïnteresseerd is in de mogelijke verbanden tussen specifieke acties en specifieke gevolgen. De aanwezigen gaven aan in hun organisatie niet te beschikken over meetbare criteria, op grond waarvan effecten kunnen worden vastgesteld.

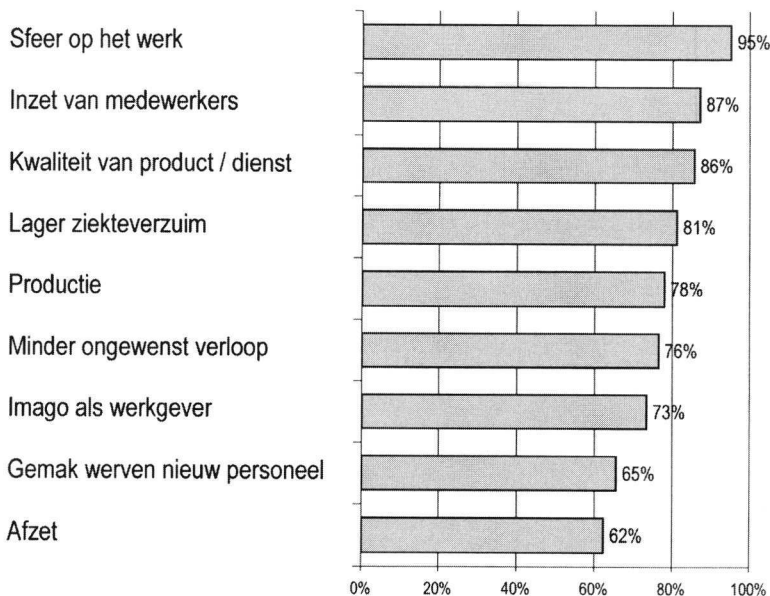
Het is de vraag hoe zinvol het voor een organisatie is om deze effecten volledig in kaart te willen brengen. Volgens de deelnemers aan de werkconferentie gaat het hen vooral om het geloof dat goed werkgeverschap loont, naast de filosofie dat het de juiste weg is. Aan de andere kant benadrukken enkele geïnterviewden en aanwezigen toch ook dat goed werkgeverschap zichzelf uiteindelijk bewijst door 'harde cijfers' en succes op de markt. Daarbij zullen organisaties hun eigen meetbare criteria opstellen, aansluitend bij de eigen organisatiedoelen en managementsystemen (zie hoofdstuk 5).

De samenhang tussen goed werkgeverschap en goed werknemerschap blijkt ook uit de wetenschappelijke literatuur (zie paragraaf 1.2). De sociale uitwisselingstheorie (zie o.a. Adam, 1965) bijvoorbeeld laat zien dat wanneer werknemers voldoende beloond worden (materieel en immaterieel) zij ook loyaal aan de organisatie zullen zijn. Ook Buunk en Schaufeli (1999) wijzen op het belang van wederkerigheid in de relatie tussen werkgever en werknemer. Het concept 'organizational citizenship behaviour' (Bateman & Organ, 1983) laat zien dat naar mate de werknemers de processen in hun organisatie als rechtvaardig ervaren zij meer geneigd zijn tot extrarolgedrag. Dit sluit ook goed aan bij de juridische beginselen van goed werkgeverschap (zie paragraaf 1.1) zoals verwoord door Heerma van Voss (1999).

Geconstateerd kan worden dat vanuit de literatuur de samenhang tussen goed werkgeverschap en goed werknemerschap wordt ondersteund. Uit de literatuur zijn echter geen gegevens bekend over de bedrijfseconomische baten van goed werkgeverschap.

## 4.2 Samenhang goed werkgeverschap en goed werknemerschap volgens werkgevers

Goed werkgeverschap wordt niet zomaar geïnitieerd, het moet 'iets' opleveren en 'ergens' toe leiden. Wat hebben Nederlandse werkgevers voor ogen wanneer zij de effecten van goed werkgeverschap inschatten? In de vragenlijst hebben Nederlandse werkgevers aangegeven of zij van mening zijn dat goed werkgeverschap bijdraagt aan diverse aspecten van de bedrijfsvoering. We hebben ze een lijst voorgelegd van negen mogelijke positieve gevolgen. In figuur 4.2 staat beschreven hoeveel procent van de Nederlandse werkgevers vindt dat goed werkgeverschap (in het algemeen) behoorlijk of veel bijdraagt aan deze negen aspecten.



*Figuur 4.2: De mate waarin goed werkgeverschap volgens de werkgevers bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen.*

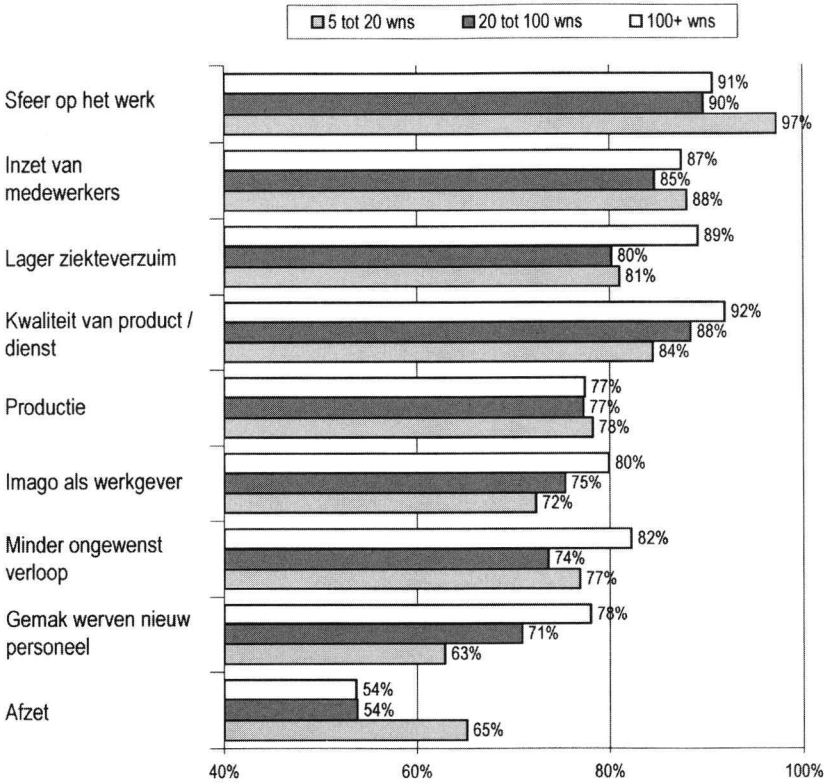
Sfeer op het werk is in de ogen van werkgevers heel vaak een positief gevolg van goed werknemerschap: 95 procent van de werkgevers in Nederland is van mening dat goed werkgeverschap bijdraagt aan de sfeer op het werk. Ook de inzet van medewerkers wordt hoger bij goed werkgeverschap volgens 87 procent van de Nederlandse werkgevers. Bijna net zoveel werkgevers vinden dat de kwaliteit van producten en diensten verbetert bij goed werkgeverschap. Goed werkgeverschap draagt relatief het minst vaak bij aan afzet (62 procent) en het gemak van het werven van nieuw personeel (65 procent). Goed werkgeverschap lijkt volgens de werkgevers dus in eerste instantie vooral positieve effecten



te hebben voor interne processen en minder ‘spin-off’ te hebben naar de externe omgeving.

We hebben de bovenstaande gegevens ook opgesplitst naar bedrijfsgrootte en sector.

Uit figuur 4.3 blijkt dat er vaak maar beperkte verschillen zijn in de opbrengsten van goed werkgeverschap naar bedrijfsgrootte. Op twee aspecten na is er sprake van wat grotere verschillen: kleinere bedrijven zien wat vaker een bijdrage aan de afzet (65 procent ten opzichte van 54 procent en 54 procent); grotere bedrijven ervaren wat vaker gemak bij het werven van nieuw personeel (78 procent ten opzichte van 71 procent en 63 procent). Deze verschillen zijn echter niet statistisch significant.



*Figuur 4.3: De mate waarin goed werkgeverschap volgens de werkgevers bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen (naar bedrijfsgrootte).*

Er zijn wel significante verschillen in de opbrengsten van goed werkgeverschap tussen de sectoren (zie tabel 4.1).

Bijdrage aan organisatiedoelstellingen:		industrie	bouw	handel/ horeca	financiële dienst	transport	zakelijke dienst	overheid	onderwijs	zorg	overige dienst
Beter sfeer op het werk		95 %	100 %	96 %	92 %	95 %	88 %	96 %	98 %	97 %	99 %
Hogere inzet van medewerkers		83 %	85 %	86 %	92 %	85 %	88 %	98 %	90 %	85 %	99 %
Beter kwaliteit van producten of diensten		85 %	89 %	83 %	81 %	93 %	87 %	87 %	92 %	85 %	87 %
Lager ziekteverzuim		75 %	77 %	82 %	85 %	83 %	79 %	92 %	81 %	87 %	90 %
Hogere productie		71 %	78 %	88 %	70 %	72 %	75 %	78 %	62 %	57 %	91 %
Minder ongewenst verloop		65 %	86 %	75 %	76 %	61 %	81 %	76 %	87 %	73 %	83 %
Versterking imago als werkgever		70 %	73 %	70 %	85 %	73 %	72 %	78 %	78 %	77 %	85 %
Makkelijker werven nieuw personeel		59 %	43 %	81 %	78 %	42 %	58 %	66 %	71 %	47 %	53 %
Grotere afzet		37 %	71 %	74 %	58 %	49 %	62 %	48 %	42 %	47 %	65 %
Gemiddelde score		71 %	78 %	82 %	80 %	73 %	77 %	80 %	78 %	73 %	83 %

Table 4-1: De mate waarin goed werkgeverschap volgens de werkgevers bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen (naar sector).

Gemiddeld genomen ervaren werkgevers uit de overige dienstverlening (83 procent) en de handel/horeca (82 procent) de meeste opbrengsten van hun goed werkgeverschap. Organisaties uit de industrie (71 procent), het transport (73 procent) en de zorg (73 procent) ervaren over het algemeen minder baten. De grootste verschillen zijn verder te vinden bij het makkelijker werven van nieuw personeel, de bijdrage aan de afzet en de bijdrage aan de productie. Organisaties in de handel/horeca (81 procent) en in de financiële dienstverlening (78 procent) hebben vooral veel baat van het goed werkgeverschap bij het werven van nieuw personeel. Dit geldt het minst voor de transportsector (42 procent) en de bouw (43 procent). In de laatstgenoemde sector (71 procent) en in de handel/horeca (74 procent) heeft goed werkgeverschap wel een goede invloed op de afzet. Deze bijdrage wordt het minst ervaren in de industrie (37 procent) en in het onderwijs (42 procent).

Als we ten slotte naar de bijdrage aan de productie gaan kijken, dan zien we een hoge score in de overige dienstverlening (91 procent) en lage scores in publieke sectoren van zorg (57 procent) en onderwijs (62 procent). Dit aspect is voor publieke organisaties in het algemeen ook minder belangrijk dan voor private ondernemingen.

Naast de positieve gevolgen voor de organisatiedoelstellingen verwachten we – zoals in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk aangegeven is – ook een positieve relatie tussen goed werkgeverschap en goed werknemerschap. Hoe meer de werkgever zich inspant voor de werknemers, des te meer de werknemers dit gedrag zullen spiegelen door zichzelf op te stellen als een goede werknemer. Deze relaties kunnen we met behulp van de beschikbare gegevens niet causaal ‘bewijzen’. We kunnen alleen kijken of er sprake is van een samenhang tussen de beide aspecten.

De richting van een eventueel verband kan niet worden vastgesteld. Het is echter wel aannemelijk dat als er betekenisvolle verbanden blijken te zijn, goed werknemerschap eerder een gevolg is van goed werkgeverschap dan andersom. Het ligt immers meer voor de hand dat acties van de werkgever een effect hebben op de werknemers, dan dat het gedrag van de werknemers het beleid van de organisatie bepaalt.

We bekijken of aandacht voor de cultuur op het werk, het zorgen voor maatwerk in de arbeidsrelatie en het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden samenhangen met goed werknemerschap (inrolgedrag en extrarolgedrag). Deze relaties toetsen we eerst op werkgeversniveau (zie tabel 4.2).

Aspecten van goed werkgeverschap:	inrolgedrag	extrarolgedrag
<i>Cultuur</i>		
Luisteren naar medewerkers en serieus ingaan op voorstellen	++	++
Zorgen voor feedback		++
Zorgen voor waardering	++	++
Aandacht voor sfeer en cultuur op het werk	++	++
<i>Maatwerk bieden in de arbeidsrelatie</i>		
Afstemmingsmogelijkheden bieden tussen werk en privé-leven	+	++
Ruimte geven voor individuele wensen en behoeften	++	++
<i>Ontwikkelingsmogelijkheden bieden</i>		
Goede opleidingsmogelijkheden		++
Uitdagend werk bieden	++	+++
+ = correlatie tussen 0.10 en 0.20		
++ = correlatie tussen 0.20 en 0.40		
+++ = correlatie tussen 0.40 en 0.60		

*Tabel 4.2: Correlaties goed werkgeverschap en goed werknemerschap op werkgeversniveau.*

We bekijken dus of de inspanningen van de werkgever samenhangen met het oordeel over het goede werknemerschap van de eigen werknemers. Een plusteken staat voor een zwakke relatie, twee plustekens voor een sterk verband en drie plustekens voor een zeer sterke samenhang. Wanneer er geen teken staat, is er geen verband tussen het aspect van goed werkgeverschap en goed werknemerschap. Verderop in dit hoofdstuk maken we dezelfde berekeningen voor Nederlandse werknemers.

Alleen het zorgen voor feedback en het bieden van goede opleidingsmogelijkheden hangen niet samen met inrolgedrag, maar alleen met extrarolgedrag. Andere initiatieven op het gebied van goed werkgeverschap kunnen wel rekenen op een verhoogd goed werknemerschap zowel wat betreft inrolgedrag als extrarolgedrag. Vooral het bieden van uitdagend werk heeft een sterke samenhang met goed werknemerschap, en dan met name met extrarolgedrag,

zoals het nemen van initiatieven voor opleiding en ontwikkeling, aan de bel trekken wanneer collega's niet meer lekker in hun vel zitten en het zich positief uitlaten naar mensen buiten de organisatie over werk en werkgever.

Extrarolgedrag hangt daarnaast ook sterk samen met het bieden van maatwerk in de arbeidsrelatie en cultuur op het werk. Over het algemeen hangt goed werkgeverschap wat sterker samen met aspecten van extrarolgedrag dan met inrolgedrag van werknemers, met uitzondering van het luisteren naar medewerkers en serieus ingaan op voorstellen. Het lijkt er dus op dat extra inzet van de werkgever ook vooral beloond wordt met een extraatje van de werknemer en minder met een verhoogde inzet op de taken op zich.

De in deze paragraaf beschreven relaties zijn getoetst op werkgeversniveau. Het blijkt dus dat werkgevers die zichzelf hoog inschalen op goed werkgeverschap, ook het werknemerschap van hun personeel positief beoordelen.

In de volgende paragraaf bekijken we de relaties tussen goed werkgeverschap en goed werknemerschap op werknemersniveau en bekijken we of een goede werkgever voor werknemers reden is voor beter functioneren en iets extra's doen.

### 4.3 Samenhang goed werkgeverschap en goed werknemerschap volgens werknemers

Ook voor de werknemers hebben we bekeken in hoeverre goed werkgeverschap samenhangt met goed werknemerschap. Tabel 4.3 geeft aan hoe deze relaties lopen, waarbij ook hier geldt dat meer plusjes een sterker positief verband weerspiegelen.

Aspecten van goed werkgeverschap:	inrolgedrag	extrarolgedrag
<i>Cultuur</i>		
Luisteren naar medewerkers en serieus ingaan op voorstellen	+	++
Zorgen voor feedback	+	++
Zorgen voor waardering	+	++
Aandacht voor sfeer en cultuur op het werk	++	++
<i>Maatwerk bieden in de arbeidsrelatie</i>		
Afstemmingsmogelijkheden bieden tussen werk en privé-leven	+	++
Ruimte geven voor individuele wensen en behoeften	+	++

*Ontwikkelingsmogelijkheden bieden*

Goede opleidingsmogelijkheden	++	++
Uitdagend werk bieden	+	++

+ = correlatie tussen 0.10 en 0.20

++ = correlatie tussen 0.20 en 0.40

+++ = correlatie tussen 0.40 en 0.60

---

*Tabel 4.3: Correlaties goed werkgeverschap en goed werknemerschap op werknemersniveau.*

Het blijkt dat bij werknemers eveneens goed werkgeverschap een sterker verband heeft met extrarolgedrag dan met inrolgedrag. Verder hangt vooral de aandacht voor sfeer en cultuur en het bieden van goede opleidingsmogelijkheden voor werknemers samen met het inrolgedrag. Eerder zagen we bij de werkgeversgegevens juist geen samenhang tussen de opleidingsmogelijkheden en inrolgedrag.

Tot slot bekijken we of werknemers die hun werkgever een hoog rapportcijfer geven voor goed werkgeverschap ook vaker trots zijn om bij het bedrijf te werken en vertrouwen hebben in de leiding van de organisatie (zie tabel 4.4). Dit blijkt inderdaad over de hele linie het geval te zijn. Met name wanneer de werkgever positief scoort op aspecten van cultuur en ruimte geeft voor individuele wensen en behoeften, zijn werknemers trots op hun werkgever en hebben ze vertrouwen in de leiding.

Het is opvallend dat de verbanden van de aspecten van goed werkgeverschap met trots en vertrouwen vrijwel geheel parallel lopen. Daaruit blijkt dat deze twee aspecten ook sterk met elkaar samenhangen (correlatie 0.50). Met andere woorden: wanneer men trots is om bij het bedrijf te werken, heeft men vaak ook vertrouwen in de leiding van de organisatie en omgekeerd.

Aspecten van goed werkgeverschap:	trots op bij bedrijf te werken	vertrouwen in leiding
<i>Cultuur</i>		
Luisteren naar medewerkers en serieus ingaan op voorstellen	+++	+++
Zorgen voor feedback	+++	+++
Zorgen voor waardering	+++	+++
Aandacht voor sfeer en cultuur op het werk	+++	+++
<i>Maatwerk bieden in de arbeidsrelatie</i>		
Afstemmingsmogelijkheden bieden tussen werk en privé-leven	++	++
Ruimte geven voor individuele wensen en behoeften	+++	+++
<i>Ontwikkelingsmogelijkheden bieden</i>		
Goede opleidingsmogelijkheden	++	++
Uitdagend werk bieden	++	++
+ = correlatie tussen 0.10 en 0.20		
++ = correlatie tussen 0.20 en 0.40		
+++ = correlatie tussen 0.40 en 0.60		

Tabel 4.4: Correlaties goed werkgeverschap en trots zijn om aan anderen te vertellen waar men werkt en vertrouwen in de leiding.

## 4.4 Samenvatting

Goed werkgeverschap en goed werknemerschap zijn in sterke mate met elkaar verbonden, zo blijkt in aansluiting op de theorie (paragraaf 1.2) ook uit de praktijk. Bedrijven zijn niet vrijblijvend goede werkgevers. Ze verlangen er ook iets voor terug. Werknemers die alleen komen halen, zijn hier aan het verkeerde adres. Werknemers worden geacht zich optimaal in te zetten ten behoeve van de organisatie en een actieve houding wordt gestimuleerd.

In ruil hiervoor wordt de organisatie door de werknemers gewaardeerd, vindt men er een plezierige omgeving om te werken en een organisatie om trots op te zijn. De organisaties worden niet alleen door hun werknemers gewaardeerd, maar ondervinden ook maatschappelijke waardering. Iets dat weer goed is voor het imago en de bedrijfsprestaties.

Aan de koploperbedrijven is gevraagd wat goed werkgeverschap hen oplevert. Unaniem is men van mening dat goed werkgeverschap loont. De veronderstelde effecten variëren per bedrijf. De bedrijven ondernemen actie om een goed werkgever te zijn, omdat ze ervan overtuigd zijn dat dit een gunstig effect heeft op de inzet van hun werknemers en vervolgens op de resultaten van de organisatie.

Ook de Nederlandse werkgevers uit het kwantitatief onderzoek verwachten dat hun goed werkgeverschap leidt tot een betere sfeer op het werk en grotere inzet van de medewerkers. Verder verwachten ze een daling van het ziekteverzuim, een betere kwaliteit van producten en diensten en een hogere productie. Maar ook dat hun imago op de arbeidsmarkt zal verbeteren, met minder verloop en makkelijker werving van nieuw personeel.

De grootste verschillen naar sector zijn te vinden bij onder andere het gemak bij het werven van nieuw personeel, en de bijdrage aan de afzet en aan de productie. Bedrijven uit de handel/horeca en de financiële dienstverlening hebben de meeste baat van het goed werkgeverschap bij het werven van nieuw personeel. Organisaties actief in de bouw en de handel/horeca zien vaker een bijdrage aan de afzet. Bedrijven in de overige dienstverlening ervaren vooral een positieve bijdrage aan de productie. Er zijn geen significante verschillen in de opbrengsten van goed werkgeverschap tussen kleine, middelgrote en grote bedrijven.

Uit analyses van de werkgevers- en werknemersgegevens blijkt verder dat goed werkgeverschap samenhangt met goed werknemerschap. Hoewel de richting van dit verband niet uit het materiaal van een éénmalige meting is op te maken, ligt het wel voor de hand dat goed werknemerschap eerder een gevolg is van goed werkgeverschap dan andersom. Een werkgever die aandacht heeft voor de cultuur op het werk, zorgt voor maatwerk in de arbeidsrelatie en ontwikkelingsmogelijkheden biedt, kan rekenen op een verhoogd inrolgedrag en (vooral) extrarolgedrag van de werknemers.

En deze aspecten gaan ook samen met trots van werknemers om aan anderen te vertellen waar zij werken en met vertrouwen in de leiding van de organisatie.



## 5 PRAKTIJKVOORBEEDEN VAN GOED WERKGEVERSCHAP

Tot dusverre hebben we in dit boek vooral in de breedte gekeken naar wat goed werkgeverschap betekent voor Nederlandse werkgevers en werknemers. In dit hoofdstuk verdiepen we dit thema en vullen we de praktijk van goed werkgeverschap verder in aan de hand van enkele praktijkvoorbeelden. Hiertoe zijn casestudies uitgevoerd bij zeven zeer uiteenlopende organisaties. Deze bedrijven zijn benaderd omdat ze zich allen op één of andere manier onderscheiden op aspecten van goed werkgeverschap, waarbij we gezocht hebben naar een spreiding in type organisaties en sectoren.

In deze casestudies is dieper ingegaan op de vraag wat goed werkgeverschap voor deze organisaties in de praktijk betekent. Vanuit welke visie wenst men een goede werkgever te zijn? Hoe vult men de eigen visie op goed werkgeverschap precies in? Waar loopt men in de praktijk tegenaan? Wat zijn succesfactoren, wat zijn valkuilen en wat levert het de bedrijven op?

In de betreffende organisaties hebben we gesproken met managers, stafleden en werknemers. Daarnaast is schriftelijke bedrijfsinformatie bestudeerd. In dit hoofdstuk worden achtereenvolgens de cases beschreven van Corus, NUON, Pentascope, Philips, De Schildershoek, vx Company en De Zeeuwse Stroom. Daarna volgt een algemene beschouwing naar aanleiding van de cases.

### 5.1 Corus

In 1999 fuseerden British Steel en Koninklijke Hoogovens tot één van de grootste metaalvervaardigings- en serviceorganisaties ter wereld – Corus Group. Corus in IJmuiden is een onderdeel van het staal- en aluminiumconcern Corus, een beursgenoteerde, internationale onderneming. Er wordt per jaar 6,5 miljoen ton staal geproduceerd en de jaaromzet bedraagt circa 2,2 miljard euro.

Corus in IJmuiden richt zich met name op de Europese markt (bijna 85 procent van de afzet, inclusief Nederland). Daarnaast gaat 10 procent van de producten naar de vs en ruim 5 procent naar de rest van de wereld. De drie kernmarkten zijn de verpakkingsindustrie (waaronder de belangrijke markt van

stalen batterijhulzen), de automobieliindustrie en de bouw. De drie kernmarkten stellen elk voor zich hoge eisen aan de producten en om aan die hoge eisen te voldoen, wordt door Corus flink geïnvesteerd in de kennis van alle stappen die leiden tot het uiteindelijke product.

In IJmuiden zijn de volgende onderdelen gevestigd: Corus Strip Products IJmuiden, Corus Packaging Plus en Corus Research and Development. Bij Corus in IJmuiden werkten eind 2004 circa 9.500 mensen, waarvan de overgrote meerderheid mannen. De gemiddelde leeftijd is 46 jaar. De gemiddelde leeftijd is in de laatste 10 jaar van 40 naar 46 jaar gestegen. Van het personeelsbestand werkt 50,2 procent in kantoor- en gadienst en 49,8 procent in ploegendienst.

Het management van Corus ziet werk als een belangrijk deel van het leven en vindt het daarom belangrijk dat haar werknemers prettig werk hebben dat beloond wordt met een goed salaris, dat ze voldoening halen uit hun werk en dat ze gewaardeerd worden. Voldoende ontwikkelingsmogelijkheden, goede arbeidsomstandigheden en medezeggenschap zijn daarbij van belang.

Om dit te realiseren, wordt er een actieve opstelling van de werkgever, maar ook van de werknemer verwacht. In de visie van Corus worden vier aandachtsgebieden genoemd: mensen, klanten, resultaten en omgeving. Voor goed werkgeverschap is vooral de visie op mensen van belang. Wat betreft de mensen wil men een veilige en gezonde werkomgeving bieden, gemotiveerde mensen hebben, een laag ziekteverzuim realiseren, een goed en helder personeelsbeleid hebben, een uitdagend loopbaanperspectief bieden en werken volgens kernwaarden en gedragsregels.

Deze visie wordt concreet gemaakt en uitgedragen in publicaties van Corus en in maandelijkse infomeetings met het management. In die maandelijkse bijeenkomsten komt de topleiding op afdelingen onderwerpen op locatie toelichten en eventuele vragen beantwoorden. Omdat niet iedereen bij deze bijeenkomsten aanwezig kan zijn, worden deze presentaties ook via intranet toegankelijk gemaakt. Hoe vult Corus deze visie nu in de praktijk in?

#### **WERVING VAN NIEUW TALENT**

Corus besteedt veel aandacht aan de werving van nieuwe, met name jonge mensen. Omdat de gemiddelde leeftijd van de Corus-medewerker vrij hoog is en een goede instroom niet altijd automatisch gaat, is het belangrijk om op tijd op zoek te gaan naar nieuw en goed personeel. Om de uitstroom van ouderen alleen al op te vangen, moet Corus jaarlijks 60 mensen aannemen en opleiden. Deze doelstelling koppelt Corus aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Voorbeelden hiervan zijn een convenant waarbij de afstand tot de arbeidsmarkt voor allochtonen wordt verminderd en het werven van jeugd voor de bedrijfsschool om jeugdwerkloosheid tegen te gaan.

In de regio is veel aandacht voor het werven van nieuwe leerlingen. Corus heeft contacten met het cwi, men staat op banenmarkten, op scholen en er wordt reclame gemaakt bij Bob's Saloon, een uitgaansgelegenheid waar de doelgroep (jongeren) te vinden is. Daarnaast 'adopteert' Corus scholen en krijgen ze jaarlijks 1500 tot 2000 vmbo-leerlingen over de vloer om met het bedrijf kennis te maken.

### **BEDRIJFSSCHOOL 'CORUS TRAINING CENTRE'**

Corus streeft naar blijvende inzetbaarheid, ook voor ouderen. Er wordt aangestuurd op een 'leven lang leren' waarmee de kwetsbaarheid van bepaalde groepen beperkt wordt.

Corus is een van de weinige grote bedrijven die zelf nog een bedrijfsschool heeft. In de bedrijfsschool worden jongeren opgeleid voor bepaalde functies binnen Corus en worden tevens opleidingen gegeven voor zittend personeel. Het hoofd van de afdeling werving & selectie gaat elk jaar bij de bedrijfschefs langs om te inventariseren welke medewerkers zij over twee jaar nodig hebben. Bij het opleiden van de medewerkers wordt daar dan rekening mee gehouden. Nieuwe leerlingen krijgen hun praktijkopleiding op de bedrijfsschool van Corus en gaan daarnaast naar het Nova College in Beverwijk.

In de bedrijfsschool zijn de leerlingen nog niet productief, maar worden bepaalde vaardigheden aangeleerd. Pas na het afronden van de school met een landelijk diploma op niveau 2/3 worden de leerlingen in het bedrijf ingezet. Momenteel wordt gewerkt aan een 'volgsysteem' voor leerlingen die van de opleiding afkomen en in het bedrijf geplaatst zijn. De opleiding wordt korter en de nieuwe medewerkers worden sneller in het bedrijf geplaatst. Dit volgsysteem wordt dan gebruikt om na te gaan of het wel goed gaat met de jonge medewerkers.

Het Corus Training Center biedt ook medewerkers die al in dienst zijn opleidings- of omscholingsmogelijkheden tot specifieke functies. Ook levert het Corus Training Center maatwerkopleidingen voor afdelingen met een specifieke vraag. En naast de bedrijfsschool zijn er ook functiegerichte opleidingen en andere opleidingen die niet binnenshuis worden verzorgd.

### **BEGELEIDING VAN MEDEWERKERS OOK IN MINDER GOEDE TIJDEN**

Ook in minder goede tijden is het volgens de visie van Corus op goed werkgeverschap van belang werknemers zorgvuldig te begeleiden naar een andere functie of een werkplek buiten het bedrijf. In dat kader is als onderdeel van de CAO een werkgelegenheidspact gericht op tijdig en zonder schokken oplossen van boventaligheid. Toen een aantal jaar geleden een fabriek gesloten werd, heeft dat ertoe geleid dat alle 600 mensen een nieuwe werkplek kregen. Er zijn destijds geen gedwongen ontslagen gevallen.

Eerlijkheid is hierbij nodig in de zin dat mensen goed en op tijd worden geïnformeerd over veranderingen en dat mensen zelf ook nadenken over de 'levensduur' van hun functie. Als duidelijk is dat bepaalde functies binnen een aantal jaar zullen verdwijnen, worden mensen gestimuleerd te investeren in training en ontwikkeling.

Men is in IJmuiden realistisch over de toekomstperspectieven. Men vindt het belangrijk mensen voor te lichten, mensen hebben het recht te weten waar ze op kunnen rekenen. Door vooraf een goede inschatting te maken van functies die moeten verdwijnen, kunnen mensen zich laten omscholen. Op deze manier ontstaat een win-winsituatie zonder gedwongen ontslagen.

Wat betreft employability wordt een activerend sociaal beleid genoemd. Een actieve instelling van medewerkers wordt beloofd.

### **VEILIGHEID, GEZONDHEID EN GEDRAGSREGELS**

Een belangrijk streven in de missie van Corus is dat mensen hun werk veilig en gezond uit kunnen voeren. Hoewel er in 2004 een verbetering ten opzichte van 2003 van 50% valt te constateren, wil Corus de veiligheid elk jaar met 30 procent verbeteren door de LTI (ongelukken met verzuim) met 30% te verlagen. Ook komen 'near misses' wel eens voor. Beiden worden onderzocht om inzicht te krijgen in manieren om deze (bijna) ongelukken te voorkomen.

In de beleidsverklaring over veiligheid en gezondheid staat dat iedereen moet zorgen voor de eigen veiligheid en gezondheid en die van anderen, maar dat de algehele verantwoordelijkheid hiervoor bij het management ligt. Managers worden erop getraind om op veiligheid te letten en er wordt ook op verschillende manieren geprobeerd het gedrag van werknemers op dit gebied te beïnvloeden. Er zijn brochures beschikbaar en ook is er een video ontwikkeld met allerlei voorbeelden van onveilige situaties. Vooral over hoe het niet moet, maar wel op zo'n manier gebracht dat het de werknemers aanspreekt en ze situaties herkennen.

Daarnaast worden er rondes gemaakt door de fabrieken waarbij medewerkers aangesproken worden op hun veiligheidsgedrag. Vaak wordt positieve feedback gegeven, maar daar waar nodig ook negatieve feedback. In de fabrieken worden best practices en worst practices met elkaar uitgewisseld om zo van elkaar te leren.

Corus heeft een formeel disciplinebeleid waarin gedragsregels zijn opgesteld ten aanzien van onder andere discriminatie en pesten op het werk. Er is een vertrouwenspersoon in dienst waar medewerkers terecht kunnen en ook wordt in het formeel overleg gerapporteerd over deze zaken.

Naast veiligheid is ook gezondheid een belangrijk item voor Corus. Door een groot deel van de werknemers wordt lichamelijk zwaar werk verricht.

Aangezien de gemiddelde leeftijd van de Corus-medewerker op 46 jaar ligt en de helft van de medewerkers in ploegendienst werkt, is het belangrijk om met deze ouder wordende populatie rekening te houden. Een aantal oudere medewerkers heeft al een nachtdienstbeperking en daarnaast is men bezig met de overgang naar een voorwaarts roterend rooster waardoor de nachtdienst beter te doen is.

Sinds kort wordt ook de leefstijl in het periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO) meegenomen en wordt er veel aandacht besteed aan het fit en gezond houden van de medewerkers. Ook zijn er plannen voor een gezondheidscentrum, en wordt er gewerkt aan een verbetering in de samenwerking met de arbodienst en aan het invoeren van vitaliteitstrainingen. Deze onderdelen vallen onder het beleidsthema 'duurzaam ondernemen'.

Drie jaar geleden is gestart met een traject om meer aandacht te geven aan gezondheid en verzuim. Destijds lag het ziekteverzuim tussen 6 en 7 procent. Corus wilde dat verlagen tot 4,5 procent in 2004. Managers en leidinggevenden zijn sindsdien getraind anders met het ziekteverzuim van hun medewerkers om te gaan. Er is meer aandacht voor gezondheid en verzuim, al vóór iemand zich ziek meldt. En ook bij ziekmeldingen heeft de leidinggevende al vanaf de eerste dag contact met de zieke medewerker. Door deze maatregelen is het ziekteverzuim inderdaad tot 4,5 procent gedaald.

#### **DECENTRALISATIE VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN EN SHARED SERVICES**

Corus Group kent 17 resultaatverantwoordelijke eenheden en service units. Deze eenheden zijn tussen de 50 en 1100 man groot en stellen allemaal hun eigen jaarplan op met eigen doelen. Verantwoordelijkheden zijn steeds lager in de organisatie geplaatst. Bepaalde processen in fabrieken hebben hele beperkte mogelijkheden, maar daar waar mogelijk worden verantwoordelijkheden zo laag mogelijk neergelegd en wordt ook met zelfsturende teams gewerkt.

Elke werkeenheid heeft zijn eigen HR-afdeling en elke werkeenheid is omzetverantwoordelijk en maakt zijn eigen jaarplan. Dit kan dus betekenen dat de werkeenheden ieder voor zich bepaalde processen willen stroomlijnen of dat iedere werkeenheid een eigen levensloopbeleid gaat opzetten. Daar waar mogelijk wordt door HR Shared Services verleend waar alle werkeenheden gebruik van kunnen maken.

Deze HR Shared Services houden zich bezig met werving van nieuw personeel, functiewaardering, arbeidsverhoudingen en salaris- en personeelsadministratie voor de hele site. Onderwerpen die van belang zijn voor de hele site worden door de Shared Services opgepakt en uitgewerkt. In de Human Resources Beleidsontwikkeling wordt voor businessvraagstukken van de hele organisatie in IJmuiden beleid ontwikkeld.

## SUCCEFACTOREN EN VALKUILEN

De gekantelde organisatiestructuur waarbij de verantwoordelijkheden laag in de organisatie liggen, zorgt ervoor dat het bedrijf de doelstellingen van goed werkgeverschap kan realiseren. Regelmatig wordt site-breed een medewerker-tevredenheidonderzoek uitgevoerd om te evalueren of de verbeterdoelstellingen die ingezet zijn ook gehaald zijn. De eenheden krijgen de rapportages en halen daar thema's uit op werkeenhedeniveau. De thema's worden vervolgens op de werkvloer uitgewerkt en uitgevoerd om zo in het volgende management-overleg te kunnen evalueren of deze thema's verbeterd zijn. Door de verantwoordelijkheden en regelmogelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie neer te leggen, lukt het de gestelde doelstellingen te halen. Ziekteverzuim is voldoende gedaald in de afgelopen paar jaar. LTI daalt jaarlijks met 30%. De medewerker-tevredenheidonderzoeken worden regelmatig ingezet om te evalueren of de medewerkers voldoende merken van de ingezette veranderingen. Er worden op centraal niveau thema's aangereikt waarin goed werkgeverschap praktisch wordt uitgewerkt. En op het niveau van de werkeenheden worden de doelstellingen concreet gemaakt.

Goed werkgeverschap vraagt om een open communicatie, waarbij werknemers en leidinggevenden elkaar aanspreken en feedback geven en ontvangen. Dit is niet altijd gemakkelijk. Corus is namelijk een 'mannen'-bedrijf en mannen zijn naar de ervaring van Corus minder goed op het sociale- en gevoelsvlak. Ze zijn bovendien niet altijd bedreven in helder communiceren of het geven van feedback. Soms komt het dan ook voor dat kleine irritaties niet uitgesproken worden en escaleren tot onoplosbare conflicten.

Daarnaast is Corus ook een technisch bedrijf. En als technisch bedrijf is men erg geneigd tot het oplossen van problemen op technisch of organisatorisch vlak, terwijl in sommige gevallen gedragsbeïnvloeding van medewerkers een betere oplossing zou zijn. Dit zijn echter bekende knelpunten waar goed rekening mee gehouden kan worden.

## OPBRENGST VAN DE BEDRIJFSSCHOOL: DE BATEN WEGEN OP TEGEN DE KOSTEN

Op een omzet van 2.200 miljoen, besteedt Corus 10 miljoen euro per jaar aan de bedrijfsschool. Hiervan nemen de leerlingen 30 tot 40 procent voor hun rekening. De overige 60 à 70 procent is voor training en opleiding van bestaand personeel. Het totale opleidingsbudget van Corus is 25 miljoen, dat is ruim 1 procent van de omzet.

Processen worden continu aangepast aan de hand van voortschrijdend inzicht. Ook volgt men maatschappelijke ontwikkelingen; de opleidingen kunnen hierop eventueel aangepast worden. Ook de arbeidsmarkt wordt onderzocht om zicht te houden op de doelgroep. Zo kunnen ze rekening houden met en inspelen op eventuele toekomstige krapte.

Wat leveren deze kosten en inspanningen het bedrijf op? Door met opleiden iets verder vooruit te kijken, heeft Corus momenteel geen moeite met het aantrekken van nieuwe mensen. Over het algemeen merkt Corus dat haar imago in slechte tijden minder is. In goede tijden met een ruime arbeidsmarkt is het imago beter. De instroom voor jonge medewerkers bij de opleidingen wordt echter niet beïnvloed door de conjunctuur. De opleidingen worden goed afgenomen en de leerlingen zijn enthousiast.

Het voortbestaan van de bedrijfsschool heeft echter twee keer op de tocht gestaan. Daarom wordt er elke keer kritisch gekeken naar het nut van de bedrijfsschool. Maar in de tijd dat andere grote bedrijven, zoals Shell, Philips en DSM, zich op hun core business terugtrokken en hun bedrijfsscholen sloten, heeft Corus deze opengehouden. Wel was er een keer een situatie dat er geen behoefte was aan nieuwe instroom. De focus op de lange termijn, denken aan de toekomst en zelf zorgen voor goed geschoold personeel zijn de argumenten geweest die ervoor gezorgd hebben dat de bedrijfsschool er nog steeds is.

## BESCHOUWING

Human Resource Management is in alle organisatiestructuren bij Corus goed vertegenwoordigd. Vanuit een algemene visie en strategie wordt beleid gemaakt op onderwerpen als duurzaam ondernemen, cultuur en arbeidsverhoudingen, organisatieontwikkeling en employee development. Deze onderwerpen worden uitgedragen, concreet gemaakt en uitgevoerd in de werkeenheden en service units. Daarbij wordt niet alles tegelijkertijd gedaan: per keer worden thema's gekozen om uit te werken. Deze thema's worden dan later weer geëvalueerd in het managementoverleg. En door verantwoordelijkheden te delegeren en laag in de organisatie regelmogelijkheden neer te leggen, lukt het over het algemeen ook deze thema's een concrete invulling te geven.

Door de bedrijfsschool in huis te houden, kan het bedrijf een 'integrale' aanpak hanteren. De werving van nieuw personeel, de opleiding, de lange-termijnplanning en personeelsbezettingvraagstukken liggen dan in elkaars verlengde en kunnen goed op elkaar afgestemd worden.

Daarnaast wordt het ook erg prettig gevonden dat er op deze manier aandacht van het management voor de medewerkers is. Het is 'eigen' aandacht en niet aandacht van een vreemde. Gezegd werd dat 'je de opvoeding van je kinderen ook niet uitbesteedt. Dus waarom zou je dat met de opleiding van je eigen personeel wel doen?'

## 5.2 Nuon

NUON is een zelfstandige en internationale onderneming die zich bezighoudt met de opwekking, marketing, verkoop en distributie van elektriciteit, gas en warmte. Vanuit het besef dat energie een onmisbare rol vervult voor consumenten, bedrijven en de maatschappij werkt NUON aan evenwichtige groei voor alle belanghebbenden: klanten, aandeelhouders, medewerkers, milieu en maatschappij.

De ambitie is om in 2006 tot de best presterende, meest klantgerichte energiebedrijven van Europa te behoren. Om dit te bereiken stuurt men op winstgevendheid, klanttevredenheid, betrokken medewerkers, veiligheid, gezondheid en milieu.

### NETWORK SERVICES

Bij NUON werken circa 10.000 mensen, verdeeld over vier divisies. Eén daarvan is de divisie Network Services die zich richt op de aanleg, het onderhoud en de uitbreiding van de leidingnetwerken. Binnen deze divisie is de afdeling 'Aanleg' verantwoordelijk voor het maken van aansluitingen voor gas en elektra en het aanleggen van projecten.

Van de 1000 mensen is een groot deel monteurs en projectrealisatoren. De afdeling 'Storingen en Onderhoud' onderhoudt het leidingennet en verhelpt storingen. 450 van de 700 werknemers zijn monteurs gas of elektra. In beide afdelingen werken de monteurs in teams van circa 25 man. De gemiddelde leeftijd is 47 jaar en 95 procent heeft een contract voor onbepaalde tijd. Ze draaien dagdienst met één keer in de 6 weken een week wachtdienst. Meestal zijn ze als duo actief. Het uitvoerende werk wordt voor 90 procent uitbesteedt aan aannemers met wie vaste contracten zijn afgesloten. Zelf zijn ze vooral bezig met voorbereiden (veiligstellen van een werk, mensen en materialen regelen) en de nazorg van projecten (administratie, facturering).

De monteurs verrichten dagelijks fysiek zware arbeid. Denk aan het graven van sleuven, het werken in ongunstige houdingen tijdens het monteren van leidingen in nauwe putten en het tillen van apparatuur en gereedschap uit de bus.

Welk werkgeverschap en werknemerschap is nodig om monteurs/technici duurzaam gezond en productief te laten werken? Deze case focust specifiek op goed werkgeverschap bij fysiek zwaardere functies.

### WAARDEN EN GEDRAGSREGELS

Uitgangspunten voor het werken bij NUON zijn:

- Stakeholdersfilosofie, in elk businessplan moet de balans goed zijn tussen de vier belangrijkste partijen: werknemers, klanten, aandeelhouders en milieu/maatschappij.



- Resultaatgericht werken met de volgende Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's): financiën, veiligheid, klantgerichtheid en zorg om werknemers. Onderdeel van deze laatste KPI is het Integraal Gezondheidsmanagement.
- Respect: goede informatievoorziening naar alle lagen van de organisatie, diversiteitbeleid, geen hiërarchie en open communicatie.
- Betrokkenheid: werknemers voelen zich eigenaar van het werk en nemen verantwoordelijkheid. Dit leidt tot resultaatgericht werken en persoonlijke ontwikkeling. De betrokkenheid wordt twee keer per jaar gemeten, jaarlijks zijn er functioneringsgesprekken en maakt men gebruik van competentie-management.

Deze waarden zijn omgezet in gedragsregels:

- Wij stimuleren elkaar om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en spreken elkaar daar op aan.
- Afspraak is afspraak; niet nakomen is onacceptabel.
- Binnen en buiten NUON gaan wij respectvol met elkaar om.
- Wij stimuleren onze zakenpartners zich maatschappelijk verantwoord te gedragen.
- Zakenpartners zullen wij nooit inschakelen om zo onze eigen richtlijnen te omzeilen.
- Wij doen op een eerlijke manier zaken. Wij blijven onafhankelijk.
- Wij gaan zorgvuldig en integer om met informatie en gegevens die wij als organisatie beheren.
- Wij gebruiken NUON-bedrijfsmiddelen uitsluitend voor NUON-bedrijfsvoering.
- Wij zijn altijd goed bereikbaar voor onze klanten.
- De verantwoordelijkheid voor een goede afhandeling van een vraag of klacht, ligt bij degene die hem ontvangt.
- Wij handelen vragen en klachten van klanten tijdig en correct af.

De meningen over goed werkgeverschap en goed werknemerschap, zijn verdeeld binnen NUON. Dit heeft deels te maken met de positie in de organisatie. Hieronder wordt de visie en de ervaring in de praktijk beschreven van de corporate HRM-afdeling, de afdelingsmanagers/regiomanagers, de teamleiders en de monteurs.

#### HRM-AFDELING

De corporate HRM-afdeling verstaat onder goed werkgeverschap naast goede arbeidsvoorwaarden alle aspecten die gericht zijn op de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Want duurzaam fitte medewerkers zorgen voor een gezonde omzet en winst. Alle lagen in de organisatie sturen naast kosten ook

op gezondheid en HRM-beleid. Een goed HRM-beleid heeft een positief effect op de betrokkenheid, continuïteit, productiviteit, imago en reduceert kosten en verzuim. Volgens HRM is deze visie binnen NUON al aardig vormgegeven:

- Integraal Gezondheidsmanagement: leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor het verzuimpercentage en de gezondheid van de werknemers en worden hierop afgerekend. Verzuim is een onderwerp in de week- en maand-rapportages.
- Preventie: er wordt maximaal ingezet op preventie in de vorm van bedrijfs-fitness, het project 'Terug in balans' (mentale en/of fysieke begeleiding net voor verzuim), doelgroepprogramma's (rugscholing, RSI-trainingen) en kortlopende acties (zoals rookbeleid). De investeringen hierin bedragen vier miljoen euro per jaar.
- Verzuimprotocol: verzuim wordt minder medisch. De leidinggevende kan werknemers al doorsturen naar behandelaars zonder tussenkomst van een bedrijfsarts.
- Reïntegratie: in het project 'Beter terugkomen' wordt een bewegingsprogramma en individuele counseling aangeboden.

Naast het bieden van deze voorzieningen door de werkgever verwacht NUON van haar werknemers dat ze hun talenten inzetten, zich eigenaar voelen van hun werk en waarde creëren voor alle stakeholders.

#### **AFDELINGS- EN REGIOMANAGERS**

Volgens twee managers binnen de sector Infra bestaat goed werkgeverschap vooral uit:

- Mensen geven waar ze recht op hebben in de zin van goede arbeidsvoorwaarden en een correcte en eerlijke behandeling
- Helderheid in doelstellingen en sturen op resultaat: afspraken nakomen en korte lijnen hanteren
- Slecht werknemerschap niet toestaan
- Waardering tonen en je kwetsbaar op durven stellen.

Met goed werkgeverschap bereik je respect, duidelijkheid, eerlijkheid en integriteit. Als werkgever moet je voorbeeldgedrag tonen: mensen doen niet wat de baas zegt, ze doen wat de baas doet! Goed werknemerschap bestaat uit leiding willen ontvangen (doen wat er gevraagd wordt), respect hebben voor elkaar en voor de middelen, prestaties leveren, pro-actief gedrag tonen en opportunisme.

Een afdelingsmanager vindt goed werkgeverschap juist veel meer te maken hebben met oprechtheid. Uitstralen naar je werknemers dat je henzelf en hun werk belangrijk vindt. Geen scheiding maken tussen werk en privé-leven. 'Met deze oprechtheid bereik je dat mensen voor je gaan.' Je ontvangt waardering en dat uit zich in een laag verzuim. Je moet elkaar ondersteunen en dat houdt ook in dat je ruimte krijgt om fouten te maken.

### TEAMLEIDERS

Volgens een teamleider bestaat goed werkgeverschap vooral uit betrouwbaar zijn en waardering tonen. Betrouwbaarheid in de zin van werkgarantie en goede arbeidsvoorwaarden bieden. Waardering is nodig voor draagvlak voor de manier van werken en stimuleert het nemen van verantwoordelijkheid.

### MONTEURS

Monteurs vinden dat goed werkgeverschap bestaat uit openheid, directheid en vertrouwen. Daaruit volgt dat ze veel behoefte hebben aan autonomie en zelfstandigheid. Ook de arbeidsvoorwaarden vinden ze belangrijk (salaris, overwerkregelingen, kleding, verlof en pensioen), maar dat zit wel goed bij NUON.

Hoe werken deze verschillende visies van goed werkgeverschap en goed werknemerschap in de praktijk?

### SFEER

De monteurs vinden het werken bij NUON vooral leuk omdat de techniek hen boeit, het vrij zelfstandig werk is en de salarissen goed zijn, vooral door de onregelmatigheidstoeslagen. Aan het verleden (toen ze nog een overheidsbedrijf waren) hebben ze een goudgerande CAO overgehouden. Ook het maatschappelijk nut van hun werk vinden ze een voordeel. 'Mensen zijn eigenlijk altijd blij als we komen, want iedereen wil graag dat een storing snel verholpen wordt.'

De sfeer in de teams is goed, maar de betrokkenheid is ambivalent: men is heel betrokken bij de eigen collega's (barometer > 8 op 10-puntsschaal), maar de betrokkenheid bij NUON als bedrijf is laag (<6). Dit komt doordat het bedrijf door de fusies en overnames erg groot geworden is; het staat nu te ver van de werknemers af. Werknemers herkennen delen van het bedrijf niet meer en er zijn cultuurverschillen ontstaan.

Op het gebied van de hiërarchie verloopt het niet goed; de monteurs ervaren dat ze een lage status in de organisatie hebben. Regiomanagers en het hogere management sturen alleen op kosten en efficiëntie en hebben te weinig aandacht voor de mens. De waardering is laag, men voelt zich vaak voetvolk. Het afdelingsmanagement geeft ook aan als afdeling (700 man) een te lage status te

hebben. Bij Infra moet altijd bezuinigd worden op de uitvoering, terwijl alle aandacht uitgaat naar Trading en de Innovatieve afdelingen. Daarom wordt Infra nu wel in de luwte gehouden bij de huidige efficiëncyslag, want het draagvlak van het hogere management en werknemers hiervoor is laag.

### DILEMMA'S: GOED WERKGEVERSCHAP ONDER DRUK?

De taak/ambitie van de regiomanagers en afdelingsmanagers bestaat uit het verhogen van de kwaliteit en de professionaliteit van het werk door het optimaliseren van de werkprocessen inclusief ketenbeheersing. Waar het dan vaak op neerkomt is dat hetzelfde werk met minder mensen uitgevoerd moet worden. Een taakverzwarende dus. En vaak ook een extra administratieve taak om de kwaliteit van het proces te optimaliseren en de output te monitoren.

Tot hoever kun je uitvoerenden extra werkbelasting geven en taken laten uitvoeren waar ze geen zin in hebben? Hoe houd je ze gemotiveerd en betrokken?

Een voorbeeld: de norm is dat de meter/aansluitformulieren binnen vijf dagen ingevoerd zijn in het systeem. De formulieren worden echter vaak incompleet ingevuld door de monteurs. Door meer controle op de invul kwaliteit te organiseren, neemt de kwaliteit van het werk toe maar wordt de doorlooptijd van het proces langer. Uiteindelijk worden er toch kosten bespaard omdat gekozen is voor de maatregel: controle op de invul kwaliteit.

De regiomanagers binnen de afdelingen gaan aardig mee met deze ambities maar teamleiders voelen frictie. Zij sturen meer op inhoud en mensen; strakke processen spreken hen niet aan.

### MANAGEMENTSTIJL

Om de ambitie te realiseren een van de best presterende, meest klantgerichte energiebedrijven van Europa te zijn, stuurt het management op Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's). Teamleiders weten of ze goed scoren, want iedere KPI wordt wekelijks en maandelijks gemeten en beoordeeld met een stoplichtmodel. Naast die beoordeling worden ook meteen oplossingen van de teamleiders gevraagd indien de KPI als rood of oranje is beoordeeld.

Afdelingsmanagers vinden de doelstellingen echter te abstract en weinig concreet. Er moeten heldere doelstellingen komen die concreet uitgewerkt dienen te worden naar alle lagen van de organisatie. Met eenduidige procedures, die controleerbaar zijn en waar gestuurd wordt op de afgesproken resultaten. Managers moeten dan ook hun verantwoordelijkheid nemen in die doelstellingen.

Werknemers geven aan dat managers zich nu vaak verschuilen achter beslissingen van hun bazen en zelf te weinig visie uitstralen. Dat komt doordat veel managers omhoog zijn gegroeid vanuit de inhoud en procesvaardigheden missen. Deze managementstijl straalt geen vertrouwen uit, wat zijn weerslag heeft in de betrokkenheid en productiviteit.

## INTEGRAAL GEZONDHEIDSMANAGEMENT

De monteurs ervaren de belangstelling vanuit het bedrijf voor preventie door dat teamleiders veel persoonlijke aandacht geven. De teamleiders staan dichtbij en vrijwel alles is bespreekbaar. Het machogedrag is door deze open communicatie verminderd; er is zorg voor elkaar. Ze vinden dat de werkgever er veel aan doet om het uitvoerende werk zo licht en gemakkelijk mogelijk te maken. Een groot deel van het zware werk wordt uitbesteed en er zijn ook veel hulpmiddelen voorhanden om het werk lichter te maken. In de praktijk komt het nauwelijks voor dat mensen verzuimen door fysieke overbelasting.

Wel wordt er werkdruk ervaren door de verzakelijking. De normtijden zetten de mensen onder druk en er moeten meer administratieve handelingen worden uitgevoerd. In de regio's in het westen van het land wordt dat meer gevoeld omdat hier meer fusies en organisatieveranderingen gaande zijn. Ook het tijdschrijven, de week- en maandrapportages en de terugkoppelingen daarvan ervaren ze als druk. De monteurs weten wel dat deze manier van werken noodzakelijk is gezien de concurrentie, maar ze vinden de administratieve taken de minst leuke kant van het werk.

Van het gezondheidsbeleid van de afdeling HRM is men op teamniveau slechts ten dele op de hoogte. Er wordt weinig gebruikgemaakt van de geboden faciliteiten. Een monteur: 'In bewegingsprogramma's geloof ik niet, dat werkt alleen bij kantoorwerkers. Wij bewegen genoeg!'

Het onderdeel van het Integraal Gezondheidsmanagement waarbij de leidinggevende verantwoordelijk is voor de gezondheid van zijn werknemers blijkt te werken. Leidinggevendenden voelen deze verantwoordelijkheid en doen er ook werkelijk iets mee. Voor monteurs die gezondheidsklachten hebben, wordt aangepast werk binnen de sector gezocht.

NUON heeft geen specifiek leeftijdsbeleid voor monteurs. Wel geldt de regel dat mensen die ouder zijn dan 57 jaar geen wachtdiensten meer hoeven te draaien. Afdelingsmanagers geven aan dat het werk van de monteurs wel zwaar is en dat er eigenlijk leeftijdsbeleid moet komen met loopbaanbegeleiding.

## BESCHOUWING

De visie van NUON op goed werkgeverschap is geïntegreerd in de algemene stakeholdersfilosofie van het bedrijf. Vanuit deze filosofie is zowel op stafniveau als op managementniveau veel aandacht voor de uitvoerende werknemers. De arbeidsvoorwaarden zijn goed, er wordt veel gedaan aan preventie van gezondheidsklachten en het Integraal Gezondheidsmanagement wordt uitgevoerd.

NUON ondervindt ook druk bij de uitvoering van haar visie. Zo is het bedrijf bezig met een verzakelijking; verhoging van de productiviteit, verlaging van kosten en een betere klanttevredenheid. Steeds speelt het dilemma van de

balans – die tussen een hogere productiviteit en voldoende betrokkenheid van de werknemer bij de manier van werken.

Teamleiders en werknemers vinden goed werkgeverschap vooral bestaan uit vertrouwen en waardering. Regiomanagers en afdelingsmanagers vinden goed werkgeverschap ook veel te maken hebben met heldere doelstellingen, een open en eerlijke communicatie en concreet sturen op resultaten. Verantwoordelijkheid nemen en oprechtheid uitstralen, zijn sleutelwoorden. De afstand tussen de werknemers en leidinggevendenden speelt een belangrijke rol bij het succes van goed werkgeverschap en is dus tevens een belemmering bij de groei en verzakelijking van de organisatie.

### 5.3 Pentascope

Pentascopie is een organisatieadviesbureau, opgericht in 1990, door vier ondernemers. Opvallend is de snelle omzetgroei van Pentascope met gemiddeld 40 procent per jaar, tot aan 2002. In 2002 is de omzet met 7 procent teruggeslagen, wat voor het eerst in het bestaan van Pentascope leidde tot het ontslag van 40 medewerkers.

In 2004 werken er ongeveer 275 medewerkers bij Pentascope. Pentascope kent vijf regionale vestigingen, variërend van 45 tot ongeveer 100 medewerkers. Binnen de regionale vestigingen zijn deze georganiseerd in teams van 12 tot 15 personen. De kernactiviteit van Pentascope is het begeleiden van implementaties en veranderingsprocessen op het gebied van financiële administratie, e-learning en e-business, human resource management en strategische keuzes en bedrijfscultuur. Elke regionale vestiging streeft ernaar een volledig dienstenpakket aan te bieden, zowel wat betreft sector als wat betreft inhoudelijke expertise.

Ongeveer de helft van de 275 medewerkers is vrouw. Het gaat om grotendeels hoogopgeleide medewerkers. De gemiddelde leeftijd ligt rond 35 jaar. Bijna de helft van de medewerkers werkt parttime, ook teammanagers of regiomanagers kunnen parttime werken.

Goed werkgeverschap komt bij Pentascope voor een groot deel tot uitdrukking in de uitgesproken bedrijfscultuur. Bij Pentascope is het vanzelfsprekend dat medewerkers open en oprecht met elkaar omgaan. Belangrijke waarden bij Pentascope zijn: 'zijn wie je bent', 'geen geheimen, geen politiek' en 'wij delen kennis en ervaring met anderen'.

Daarnaast hecht men bij Pentascope waarde aan het creëren van netwerken, oftewel het leggen van contacten met anderen zonder belemmeringen. De Pentascope-filosofie is dat elke medewerker een netwerker is die verschillende rollen kan vervullen in het bedrijf. Deze filosofie vindt haar weerslag in de

benamingen. Zo wordt het bedrijf het netwerk genoemd, de oprichters heten webmakers, een regiomanager heet een regiowebber en een medewerker is een netwerker.

Verder wil Pentascope graag een 'leuk' bureau zijn om bij te werken. Medewerkers moeten de ruimte krijgen zichzelf en hun ideeën te ontwikkelen en moeten over veel zaken mee kunnen praten en beslissen. De wens om te prikkelen uit zich ook in de bijzondere locaties van de kantoren van Pentascope. In Amsterdam zit Pentascope in een voormalige kerk, in Amersfoort in een witte villa en in Groningen in een monumentaal voormalig bankgebouw uit de jaren twintig. Ook de jaarverslagen hebben steeds een bijzondere vorm. Het jaarverslag van 2003 was in de vorm van een verhalenbundel geschreven.

Onder druk van de slechte financiële resultaten in 2002 is de visie op goed werkgeverschap verschoven. Een belangrijke vraag in het kader van goed werkgeverschap is of Pentascope haar initiële visie in economisch slechtere tijden kan vasthouden of dat Pentascope onder druk van de beperktere financiële middelen medewerkers strakker moet gaan aansturen en ontwikkelingsmogelijkheden, zeggenschap en transparantie moet verminderen.

Eén van de medewerkers formuleert het zo: 'De oude gedachte was, dat als je goed samenwerkt, de resultaten vanzelf volgen. Sinds 2002 is de nieuwe visie dat er meer gestuurd moet worden op het financiële resultaat. Eén van de belangrijkste maatregelen om dit doel te bereiken is om medewerkers te gaan sturen door middel van resultaat-afspraken.' De vraag is of dit afbreuk doet aan de Pentascope-cultuur. Het management vindt van niet: 'Je mag nog steeds alles doen wat je wilt, als je de resultaten maar haalt.'

Hoe ziet de algemene visie van Pentascope op goed werkgeverschap er nu concreet uit?

### **BEDRIJFSCULTUUR**

Als gevolg van de noodzakelijke veranderingen in 2002 is ook de uitvoering van de Pentascope-visie op goed werkgeverschap veranderd. De bedrijfscultuur werd en wordt nog steeds voor een groot deel gevormd door het voorbeeldgedrag van het management. Het management draagt onverminderd trots de bijzondere visie op goed werkgeverschap.

Het management doet dat door middel van regelmatige presentaties, interviews, artikelen en andere publicaties. Een typerend gedeelte uit een artikel over één van de leidinggevendenden van Pentascope:

---

**‘Ik ben een idealist en ik wil deze wereld, die zogenaamd zo verrot is, verbeteren. En dat betekent voor mij: bijdragen aan een duurzamere samenleving. Eigenlijk zou ik het ontwikkelingswerk in willen. Waarom dan niet nu meteen? Omdat hier nog zo veel ontwikkelingswerk te doen is. Ik kan via het netwerk van Pentascope mijn bijdrage leveren aan een betere, duurzamere wereld, door me te gedragen zoals ik zou willen dat iedereen zich gedraagt.’**

---

Het versterken van de Pentascope-cultuur door sociale en sportieve activiteiten wordt volop gestimuleerd. Naast het jaarlijks terugkerende feestweekend voor medewerkers en partners, komen alle medewerkers frequent bijeen voor groeps-overleg. Tijdens deze bijeenkomsten wordt kennis gedeeld, ervaringen uitgewisseld, en wordt er ‘veel lol gemaakt’.

### TALENTMANAGEMENT

Naast het uitdragen van de specifieke Pentascope bedrijfscultuur betekent goed werkgeverschap voor Pentascope ook het bieden van ruimte voor groei en ontwikkeling aan haar medewerkers. Het uitgangspunt daarbij is dat de ontwikkelmogelijkheden van een medewerker beginnen bij zijn of haar talenten. Deze worden met behulp van een zogenaamd ‘Talentscan’ vertaald naar rollen en leerdoelen in de vorm van te ontwikkelen targets.

Medewerkers worden bij hun ontwikkeling en professionalisering ondersteund door een coach, in Pentascope termen een ‘TT leider (Talent & Target)’. De manier waarop de talenten ingezet worden, is afhankelijk van de leerstijl van de medewerker. Deze kan bestaan uit een combinatie van cursussen, coaching, intervisie en het volgen van seminars en trainingen en on the job training in uitdagende projecten.

### RUIMTE VOOR ZEGGENSCHAP

Een andere uitvoering van de Pentascope-visie bestaat uit het creëren van ruime mogelijkheden voor zeggenschap op allerlei gebieden: strategische beslissingen, de uitvoering van het werk, werkverdeling, resultaatafspraken, et cetera. Op dit vlak is na 2002 het meest veranderd. In tegenstelling tot voorheen zijn strategische beslissingen over de inrichting van processen, mede vanwege de financiële druk, meer topdown genomen.

Ook de organisatiestructuur is op onderdelen topdown veranderd en er is een systematiek gekomen voor het maken van afspraken met medewerkers over resultaten. De resultaten worden vertaald naar Kritische Prestatie Indicatoren die vastgelegd zijn in een persoonlijke scorecard. Daarin staan bijvoorbeeld afspraken over klantcontacten, evaluaties, aanwezigheid bij het teamoverleg en het realiseren van een bepaalde omzet.



Medewerkers ervaren niet dat zij hard worden afgerekend op het niet halen van deze resultaten, maar ze worden er wel op aangesproken. Medewerkers ervaren dat zij met name worden afgerekend op inzet. Zo is de salarisgroei gebaseerd op de ontwikkeling in persoonlijkheid. Het bonusdeel van de beloning is gebaseerd op de gerealiseerde omzet.

Hoewel de mogelijkheden voor zeggenschap na 2002 verminderd zijn, is het niet zo dat er geen sprake meer is van zeggenschap. Juist in het roerige jaar 2002 is bijvoorbeeld een medezeggenschapsorgaan ingesteld. Dit orgaan heeft echter niet de formele status van een ondernemingsraad.

Daarnaast kent Pentascope een strategieteam (hierin zitten mensen uit verschillende geledingen) dat meedenkt over de strategie van het bedrijf. Verder is er nog steeds veel ruimte voor zeggenschap in de overleggen binnen de teams. Bij sommige medewerkers leeft echter wel het gevoel dat de zeggenschap binnen de teams verminderd is, doordat de positie van de regiomanager versterkt is ten koste van die van de medewerkers.

## RESULTATEN

De omzet van Pentascope is in de eerste tien jaar van haar bestaan snel gegroeid. Echter in 2002 is de omzet teruggevallen en schreef Pentascope voor het eerst in haar geschiedenis rode cijfers. In 2003 boekte Pentascope weer een kleine winst. De meeste medewerkers zeggen zich erg verbonden te voelen met het bedrijf, zijn er trots op en waarderen de ruimte voor zeggenschap.

De tevredenheid van medewerkers over Pentascope uit zich in de derde plaats op de ranglijst van goede werkgevers van *Managementteam* in zowel 2003 als 2004. Deze lijst ontstaat door het oordeel van de werknemers over hun werkgevers. Ook klanten lijken tevreden over Pentascope. Het management-tijdschrift *Managementteam* vraagt elk jaar aan klanten van de 100 grootste adviesbureaus hoe tevreden zij zijn. Pentascope eindigde in 2003 als tweede in de ranglijst van 19 grootste organisatieadviesbureaus.

Van enkele medewerkers komen ook minder positieve geluiden. Zij zijn ontevreden over de vermindering van de zeggenschap en het achterblijven van salarisgroei. Sommigen vonden de werkdruk in 2002 erg hoog. Als mogelijk gevolg hiervan is het langdurig ziekteverzuim in 2002 toegenomen.

## SUCCESFACTOREN

Een doorslaggevende succesfactor is de rol van het management in het consequent uitdragen van de Pentascope-cultuur. Ook na de veranderingen van 2002 blijft het management onverminderd haar vertrouwen uitspreken in goed werkgeverschap. De geloofwaardigheid van deze boodschap is groot omdat het management zich kwetsbaar durft op te stellen ook als het niet goed gaat.

Een voorbeeld hiervan is het jaarverslag over 2002 dat openhartig beschrijft wat er niet goed ging bij Pentascope aan de hand van opvattingen van verschillende medewerkers. In het jaarverslag wordt ook de worsteling beschreven met het veranderen van vertrouwde procedures en structuren waarvan men voorheen vond dat ze hoorden bij goed werkgeverschap.

Een andere succesfactor die bijdraagt aan het in stand houden van de Pentascope-cultuur is het selectieproces bij de aanname van nieuwe medewerkers. Er wordt sterk op gelet of men wel past bij de Pentascope-cultuur. Tijdens de selectie ligt dan ook een grote nadruk op de persoonlijkheid van de medewerker. Men durft daarbij uit te gaan van het onderbuikgevoel: is dit iemand die ergens voor durft te staan en bij ons past?

Dat het niet altijd goed gaat bleek na de selectie van enkele accountmanagers: 'Bij het accountmanagement zijn wel eens snelle jongens aangenomen, maar die zijn ook snel weer vertrokken. Als je heel hard en alleen doelgericht bent, kun je in een omgeving als Pentascope niet functioneren.'

#### **DILEMMA'S: GOED WERKGEVERSCHAP ONDER DRUK?**

Hoe dient men om te gaan met de keerzijden van de Pentascope-visie op goed werkgeverschap? Deze keerzijden zijn volgens het management: het verworden van vrijheid tot blijheid, het vervagen van verantwoordelijkheden. De kans dat overleggen en draagvlak zoeken uitmonden in te veel vergaderen en stroperigheid en ondoorzichtigheid van de besluitvorming.

Mede onder druk van de geldschietters is het management meer gaan sturen op resultaten en heeft zij meer dan voorheen topdown ingegrepen. De valkuil die hier kan ontstaan is dat de noodzakelijke wijzigingen afbreuk doen aan de positieve kanten van goed werkgeverschap: een grote motivatie en betrokkenheid die uiteindelijk leidt tot betere bedrijfsprestaties.

Het management vindt dat zij haar idealen overeind heeft weten te houden. Medewerkers zijn kritischer. Sommigen, vooral de medewerkers die al langer bij het bedrijf werken, zeggen dat het wel even slikken was toen er beslissingen topdown genomen werden, terwijl men altijd bottom-up gewend was. Het plezier in het werk is voor sommigen daardoor verminderd. De bedrijfsresultaten zijn na 2002 echter weer positief, hoewel nog moet blijken of deze structureel zijn.

Een andere valkuil is dat er mogelijk te veel vertrouwd wordt op Prestatie Indicatoren om meer sturing te geven aan medewerkers. Bekend is dat KPI's kunnen leiden tot extreme effecten wanneer medewerkers zich onbedoeld gaan focussen op het realiseren van afspraken ten koste van andere doelen die nuttig kunnen zijn voor de organisatie. Een voorbeeld hiervan is het uitwisselen

van kennis. Het nastreven van een bepaalde omzet kan een vrije kennisuitwisseling belemmeren.

## BESCHOUWING

Goed werkgeverschap bij Pentascope komt direct voort uit de visie van het management en resulteert in een open cultuur en communicatie. Het voorbeeldgedrag van het management vormt hierbij een belangrijke succesfactor. Pentascope biedt medewerkers veel ruimte voor groei en zeggenschap. Met name dit laatste aspect is in het recente verleden onder druk komen te staan. Onder druk van slechte financiële resultaten is de visie op goed werkgeverschap gaan schuiven en is het management meer gaan sturen op resultaatafspraken. De aanvankelijke sfeer van 'vrijheid blijheid' is daardoor minder voelbaar, wat sommige werknemers wat weemoedig kan stemmen.

De vraag is in hoeverre Pentascope nog veel verschilt van andere adviesbureaus als goed werkgever. Een sterk punt is de nog altijd onderscheidende organisatiecultuur van Pentascope. Een ander sterk punt is het feit dat Pentascope de eigen lat met betrekking tot goed werkgeverschap hoog legt en hierin gelooft. Men kijkt kritisch naar de eigen positie en naar de balans tussen de vrijheid van medewerkers en de aansturing door het management. Ook deze kritische en open kijk kan als positief worden bestempeld.

## 5.4 Philips

Philips Domestic Appliance (Philips DAP) is een onderdeel van het Philips Concern. Philips DAP in Drachten ontwikkelt, produceert en verkoopt wereldwijd scheerapparaten. Behalve in Drachten is er ook een productieafdeling gevestigd in Zhuhai (China). Het bedrijf is wereldmarktleider en loopt op de concurrentie vooruit door innovatie en winstgevendheid. Het aantal productvarianten dat Philips op de markt zet, is zeer groot. Philips DAP investeert hierbij in vier pijlers:

- Vernieuwing sneller op de markt: de juiste producten voor de juiste klanten op het juiste moment
- Versterken van de productieketen van Drachten, Zhuhai en de toeleveranciers: neerzetten van een perfecte wereldwijde productieketen en flexibel en betrouwbaar leveren tegen de laagste integrale kosten
- Snelle en simpele processen zonder verspillingen. Dit geldt voor alle processen: ontwikkeling, productie, administratie
- Jezelf steeds ontwikkelen: ondernemende en betrokken medewerkers met de juiste kennis en kunde.

Philips DAP in Drachten bevat de volgende onderdelen: ontwikkeling, productie, logistiek, inkoop, verkoop en distributie. De productie is georganiseerd in zogenaamde mini-companies, aangestuurd door een eerste voorman operator. Bij de fabricage van de snij- en knipelementen werken de vaak mannelijke medewerkers in vijf ploegen. Bij de eindassemblage en het inpakken, werken van oudsher veel vrouwelijke medewerkers. Hier werken de medewerkers in twee ploegen.

Philips DAP kent een seizoenspatroon: in de piekmaanden september, oktober en november wordt ruim twee keer zoveel geproduceerd als in de andere maanden. De pieken worden opgevangen door de inzet van uitzendkrachten en sinds kort ook door de introductie van een 'flexurenbank'. Deze flexurenbank wordt in overleg met de OR geïmplementeerd. In de drie piekmaanden worden meer uren gemaakt, die in de dalmaanden weer kunnen worden opgenomen.

#### **WORLD CLASS MANUFACTURER EN GOED WERKGEVERSCHAP**

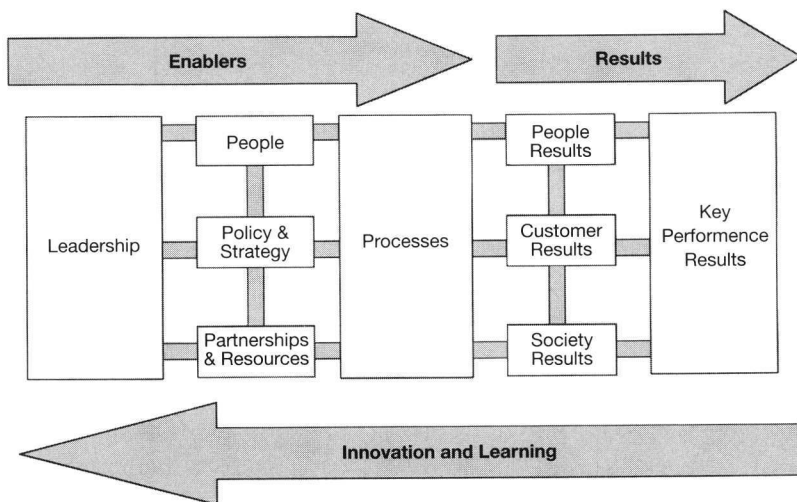
Volgens Philips hangt goed werkgeverschap nauw samen met de eigen business filosofie: World Class Manufacturer zijn met een World Class Product en Organisatie. Capabele en gemotiveerde mensen zijn hierin een succesfactor. Philips wil dus ook World Class zijn op het gebied van HRM: 'Elke werknemer is op zijn/haar eigen plek een ondernemer die zich wil ontwikkelen en diensten aanbiedt.'

World Class Manufacturing bestaat uit een set van concepten, principes, beleid en technieken voor het managen en werken in een productiebedrijf. World Class Manufacturing is een procesgedreven aanpak die zich richt op verschillende aspecten van productie en bedrijfsvoering, zoals just-in-time, make-to-order en hoge betrokkenheid van medewerkers.

Bedrijven zoals Philips DAP die zich bezighouden met World Class Manufacturing focussen op het continu verbeteren van werkzaamheden, het elimineren van verlies en het creëren van een lerende organisatie. Dit resulteert vaak in een hogere productiviteit. Deze bedrijven richten zich ook op snelheid: van het opnemen van de order tot het afleveren van het product. Hiërarchische structuren worden vervangen door teamgedreven activiteiten. Philips DAP streeft ernaar de hoogste kwalificatie binnen World Class Manufacturing te bereiken.

Binnen het hele Philips concern wordt het instrument Philips Business Excellence toegepast. Dit instrument is de basis voor self assessments en voor externe audits. Het instrument is gebaseerd op het EFQM-model (European Framework for Quality Management) (zie model) en is bedoeld om de verschillende Philips-onderdelen op diverse facetten van ondernemerschap te toetsen.

Het EFQM-model is gebaseerd op negen criteria. Vijf daarvan zijn ‘enablers’: leadership, people, policy & strategy en partnership & resources. Vier zijn resultaten: people, customers, society en key performance results.



Figuur 5.1: European Framework for Quality Management (Bron: [www.efqm.org](http://www.efqm.org)).

Het EFQM-model vormt de basis voor goed werkgeverschap bij Philips, denk aan aspecten als leiderschap, ‘people management’ en ‘people satisfaction’. Bij Philips DAP uit zich dat in een transparante cultuur, waarin flexibiliteit, verantwoordelijkheid en ontwikkeling van medewerkers hoog in het vaandel staan.

Transparantie wordt door de werkgever, het management en de medewerkers als belangrijk onderdeel van goed werkgeverschap gezien. Duidelijkheid bestaat er over de visie, de doelstellingen en de bereikte resultaten.

De mensen geven aan dat het prettig is om bij het bedrijf te werken: de fabriek is schoon, er zijn goede voorwaarden en er heerst een goede sfeer onder de collega’s. De medewerkers zien als belangrijkste aspecten van goed werknemerschap betrokkenheid en flexibiliteit.

In de praktijk uit goed werkgeverschap zich bij Philips DAP op diverse terreinen. Kenmerkend is de inrichting van de organisatie in *mini-companies*. Verder uit goed werkgeverschap zich in de open manier van communiceren en de stimulerende werkomgeving. Ten slotte uit goed werkgeverschap zich in aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling en inzetbaarheid van de medewerkers.

## **ZELFSTURENDE PRODUCTIEGROEPEN: MINI-COMPANIES (MC)**

Een uitvloeisel van het World Class Manufacturing is het oprichten van de mini-companies. Philips DAP is in 1995 gestart met het formeren van MC's, zelfsturende productiegroepen die worden aangestuurd door een eerste voorman. Met deze organisatievorm worden verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie gelegd. De mini-companies zijn zelf verantwoordelijk voor onder andere de kwaliteit van de producten, de bestelling van materiaal, de verdeling van het werk en bij de fabricage van scheer- en knipelementen voor het verhelpen van verstoringen in de machines.

Het is een continu proces waarbij de mini-companies worden aangemoedigd zich te blijven ontplooien. Gevraagd wordt bijvoorbeeld aan mini-companies om te kijken wat ze kunnen doen aan het korter maken van de doorlooptijden en aan kostenbesparing. Of zoals een productiemanager aangaf: 'Als je een mini-company ruimte geeft en drempels wegneemt, voelen de mensen zich beter en betrokken en komen ze met initiatieven en ideeën. Een MC moet zich zelfstandig kunnen redden en productiemanagement heeft zichzelf hierbij misbaar gemaakt.' Het opzetten van de mini-company en het lager leggen van verantwoordelijkheden heeft geleid tot een plattere organisatie met minder management-lagen. De medewerkers zelf waarderen deze regelmogelijkheden positief: het maakt het werk afwisselend.

## **BEDRIJFSCULTUUR: OPEN COMMUNICATIE EN AANDACHT VOOR ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN**

Zoals gezegd, wordt helder communiceren door de werkgever, het management en de medewerkers als een belangrijk onderdeel van goed werkgeverschap en goed werknemerschap gezien. Communicatie over visie, doelstellingen, resultaten die bereikt zijn, vindt onder meer plaats bij de overdracht tussen ploegen.

Daarnaast heeft Philips DAP een cultuur waarin wederzijds respect en waardering voor elkaar centraal staan. Posters waarop de visie, waarden en normen van het bedrijf afgebeeld zijn, hangen overal in de fabriek. De motivatie om je voor het bedrijf in te zetten is hoog. Onder de medewerkers wordt tweejaarlijks een tevredenheidsenquête gehouden om deze motivatie te monitoren.

Philips DAP besteedt verder aandacht aan een schone werkomgeving en ergonomie van werkplekken. Medewerkers met klachten aan het bewegingsapparaat kunnen fysiotherapie krijgen en begeleiding bij reïntegratie. Ook wordt er aandacht besteed aan psychosociale en maatschappelijke problemen van medewerkers, zij kunnen terecht bij een maatschappelijk werker.

## **PERSOONLIJKE ONTWIKKELING**

Ontwikkeling van medewerkers wordt als zeer essentieel gezien en er wordt veel in geïnvesteerd. Zo is Philips DAP gestart met het Combi Vapro-project:

operators van Philips DAP kunnen een Vapro-opleiding (een vakopleiding in de procesindustrie) volgen. Tijdens deze opleiding wordt in de productie hun plek opgevuld door twee langdurig werkzoekenden die op deze manier werkervaring kunnen opdoen. De medewerker die de Vapro-opleiding volgt, loopt op een andere afdeling of bij een ander bedrijf stage. Door deze combinatie worden medewerkers breder inzetbaar binnen Philips maar ook daarbuiten op de arbeidsmarkt.

Verder worden medewerkers gestimuleerd een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) te maken en op basis daarvan cursussen te volgen. Leidinggevende functies zijn in principe van beperkte duur. Dit stimuleert medewerkers zich te ontwikkelen en door te groeien.

Binnen de mini-companies kunnen de medewerkers zich verder ontwikkelen door het leren van aanvullende taken als kwaliteitscontrole, materiaalvoorziening, (klein) onderhoud van machines en mentorship voor nieuwe medewerkers. Het kunnen beheersen van meerdere taken leidt tot hogere beloningen. De eerste voorman kan opleidingen doen in coaching en aansturing. Daarnaast is maatwerk in arbeidstijden mogelijk: bijvoorbeeld twee mensen die ieder 20 uur werken.

#### **TERUGKOPPELING: GLASS WALL**

Succesfactor in World Class Manufacturing (en ook van goed werkgeverschap) is de continue cirkel van het Plan Do Check Act-principe dat op alle terreinen consequent wordt toegepast en in alle afdelingen. Bij de mini-companies aan de muur hangt een overzicht met per aspect (Financiën, Klant, Proces, Kennis) de plannen, uitgevoerde activiteiten, checks en acties. Voor kennis gaat het dan om opleidingen intern/extern, maar ook om arbo, milieu en veiligheid.

Daarnaast hangt er een overzicht van de resultaten (*balanced scorecards*) van de mini company. Iedere ploeg start de week met een korte bordsessie waarbij de mini-company wordt bijgepraat. Ook bij HRM-zaken (arbeidsomstandigheden, opleidingen, ontwikkeling) wordt net als in andere afdelingen (productie, ontwikkeling) ieder kwartaal terugkoppeling gegeven welke acties 'op target liggen' (groen) en welke nog niet (rood). Door deze eenduidige wijze van rapportage (rood-geel-groen) wordt op het managementniveau snel zichtbaar waar het bedrijf staat.

HRM zit in het hoogste managementteam. Binnen Philips DAP zijn op de diverse afdelingen arbocommissies die nauw betrokken zijn bij de jaarlijkse Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E). Het plan van aanpak wordt eveneens vertaald in het Plan Do Check Act-principe. Alle informatie aangaande RI&E, plan van aanpak, verzuim, ontwikkeling en opleidingen staat overzichtelijk op de HRM-intranetsite. Mensen die ziek zijn, worden door de eerste voorman

operator gebeld en door het team bezocht. Ziekteverzuim wordt als belangrijke parameter gezien: het is een indicator voor motivatie, gezondheid, et cetera en heeft een sterke link met efficiency. Het ziekteverzuim is inmiddels gedaald van 6 procent naar 4,5-4,7 procent.

De laatste jaren is de efficiency steeds groter geworden: dit als gevolg van het opzetten van de mini-companies en ook door het denken in World Class Manufacturing. Binnen de fabricage van de snij- en knipelementen bijvoorbeeld wordt de efficiency steeds verder verhoogd door het integreren van taken binnen de mini-company: zoals het verhelpen van verstoringen, het onderhoud van de machines, et cetera. Veel ideeën voor verbeteringen komen uit de teams zelf.

### **EXTERNE SAMENWERKING EN MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID**

Een andere succesfactor is de open houding van het bedrijf naar buiten. Philips DAP stimuleert het uitwisselen van ervaringen met andere bedrijven: 'outside in'. Andere bedrijven een kijkje in de keuken geven en andersom: van andere bedrijven leren. Philips DAP onderhoudt een netwerk met andere Philips-vestigingen, maar ook met toeleveranciers uit binnen- en buitenland. Op deze wijze blijft het bedrijf open en kritisch ten opzichte van de eigen prestaties.

Daarnaast stimuleert Philips techniekopleidingen, de beeldvorming ten aanzien van technische beroepen en regionale activiteiten om de arbeidsmarkt te vergroten.

### **DE TOEKOMST: GOED WERKGEVERSCHAP ONDER DRUK?**

Een dilemma voor de werkgelegenheid in Drachten vormt de vestiging in China. Verschillende productieonderdelen zijn reeds verplaatst naar de fabriek in Zhuhai, China. Daar wordt, evenals in Drachten, zeer goede kwaliteit geleverd en dezelfde corporate policy gehanteerd ten aanzien van bijvoorbeeld arbeidsomstandigheden. Verschillend zijn echter de mate van mechanisatie en de kosten. In Zhuhai zijn minder processen gemechaniseerd en zijn de kosten circa 20 procent lager. Philips DAP moet dus kunnen blijven concurreren met de fabriek in China. Belangrijke factoren daarbij zijn flexibiliteit en mechanisatie.

Aspecten van goed werkgeverschap blijven onveranderd onder de aandacht, de mens blijft een belangrijke factor in de onderneming. Juist in deze situatie wordt er aandacht besteed aan het opleiden van medewerkers om breder inzetbaar te worden binnen Philips maar ook op de arbeidsmarkt. Wanneer medewerkers afvloeien naar de arbeidsmarkt buiten Philips worden zij daarbij begeleid volgens een sociaal plan dat samen met de bonden is opgesteld.



## BESCHOUWING

Bij Philips DAP is goed werkgeverschap nauw verweven met de eigen business filosofie: World Class Manufacturer zijn met een World Class Product en Organisatie. Succesfactor hierin zijn betrokken medewerkers. Philips wil dus ook World Class zijn op het gebied van HRM. Het opzetten van de mini-companies met verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie is een belangrijke uitingsvorm van goed werkgeverschap.

De laatste jaren is de efficiency steeds groter geworden: dit als gevolg van het opzetten van de MC's en ook door het denken in World Class Manufacturing. De medewerkers zelf waarderen de mini-companies waarin ze meer verantwoordelijkheden en regelmogelijkheden hebben gekregen. De MC wordt aangestuurd door een eerste voorman operator. Zijn/haar (improviserende) rol is ook een succesfactor in het goed draaiende houden van de mini-company.

Bij Philips DAP wordt duidelijkheid in communicatie over visie, doelstellingen en resultaten door de werkgever, management en medewerkers als belangrijk onderdeel van goed werkgeverschap gezien. Eenduidige communicatie in *balanced scorecards* wordt in alle afdelingen toegepast. Van belang is dat HRM net als andere afdelingen ieder kwartaal terugkoppelt welke acties 'op target liggen' en welke nog niet. Door deze eenduidige wijze van rapportage wordt op managementniveau snel zichtbaar waar het bedrijf staat. Philips DAP vindt goed werkgeverschap essentieel in zowel goede als mindere tijden.

Succesfactoren zijn verder:

- Openheid, ook in minder goede tijden
- Betrokkenheid van leidinggevenden bij werknemers, betrokkenheid van werknemers onderling en betrokkenheid van het hoger management bij het werkveld
- Waardering en beloning

Een tendens die ook Philips DAP ervaart, is dat door toenemende werkbelasting de managers minder persoonlijke tijd en aandacht kunnen besteden aan de werkvloer. Dat persoonlijk contact en waardering vanuit het management zien medewerkers juist als motiverend.

## 5.5 De Schildershoek

Verpleeghuis De Schildershoek is een zorginstelling die zowel extra- als intramurale zorg aan ouderen in de Haagse binnenstad biedt. Er is een aparte somatische en psychogeriatrische afdeling en er is ruimte voor dagbehandeling. Wat deze zorginstelling zo bijzonder maakt, is de manier

waarop zij het afgelopen decennium met de enorme toename van de culturele diversiteit is omgegaan. Ter illustratie: van de circa 250 cliënten is meer dan 60 procent anno 2003 afkomstig van meer dan 30 andere culturen. In 1988 was daarentegen nog 90 procent van de cliënten van Nederlandse afkomst.

Omdat het aantal cliënten van een andere cultuur zo toegenomen is, heeft De Schildershoek in haar werkgeverschap actie ondernomen. Als we kijken naar de mensen die bij De Schildershoek werken, zien we dat zij zeer divers zijn wat betreft hun afkomst (zie tabel 5.1). De medewerkers zijn voornamelijk in vaste dienst en hebben een gevarieerd opleidingsniveau van lager tot hoger beroepsonderwijs. In de verpleging werken over het algemeen vrouwen.

Geboorteland	medewerkers	Geboorteland	medewerkers
Zaire	1	India	1
Turkije	5	Hongkong	1
Suriname	82	Groot Britannië	1
Sri Lanka	1	Ghana	3
Somalië	2	Filippijnen	1
Singapore	1	Curaçao	20
Pakistan	1	Colombia	1
Oekraïne	1	China	2
Marokko	9	Brazilië	2
Liberia	2	Bonaire	1
Kroatië	1	Bangladesh	1
Kaap Verdië	1	Aruba	3
Jordanië	1	Afghanistan	1
Iran	1	Nederland	20
Indonesië	4		
		Totaal	171

Tabel 5.1: Medewerkers Schildershoek, uitgesplitst naar geboorteland.

(Bron: conceptonderzoek Schildershoek)

De visie die achter de invulling op goed werkgeverschap ligt, is een humanistische: iedereen heeft recht op dezelfde zorgkwaliteit. Zorg die aansluit bij de eigenheid, cultuur, levensovertuiging en religie van de cliënten. Omdat de bewoners van de Schilderswijk meer en meer een niet-Nederlandse achtergrond hebben, is het eisenpakket van klanten van de Schildershoek veranderd.

Om hier met haar zorg optimaal op te kunnen blijven inspelen, heeft De Schildershoek haar werkgeverschap aangepast. Uitgangspunt voor het werk van alle werknemers is nu de belevingsgerichte zorg. Dat betekent dat de medewerkers zich moeten kunnen inleven in de gevoelens en in de belevingswereld van de mensen voor wie zij zorgen.

Om belevingsgerichte zorg te kunnen bieden, gaat De Schildershoek uit van een teamconcept: het werk is niet alleen een individueel maar vooral ook een gezamenlijk proces: zorg verleen je met elkaar, als team. Dat betekent veel met elkaar praten, en vooral systematisch praten. Daarom hecht De Schildershoek veel waarde aan de zogenaamde belevingsgerichte bewoner- of cliëntbespreking.

Cruciaal bij de uitvoering van goed werkgeverschap zijn de teams. Deze zijn multidisciplinair en er is een zogenaamde Eerst Verantwoordelijke Verzorger (EVV) ingesteld die de verantwoordelijkheid draagt over het wel en wee van een cliënt.

Om de belevingsgerichte zorg en de multiculturele samenstelling van de cliënten te kunnen waarborgen, zijn ook meer ‘alterculturele’ werknemers, zoals de Schildershoek dit noemt, aangetrokken en wordt er vanuit verschillende cultuurperspectieven personeelsbeleid gevoerd. Zo zijn de arbeidsvoorwaarden variabel in te vullen, zoals verlofmogelijkheden bij religieuze feestdagen, afhankelijk van de cultuur van de medewerker. Voor medewerkers die onregelmatig werken wordt wel rekening gehouden met voorkeuren maar de diensten moeten wel verdeeld worden, dit is voor iedereen gelijk. Goed werkgeverschap krijgt inhoudelijk gestalte vanuit de visie dat integratie van multicultureel personeelsbeleid, loopbaanbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid noodzakelijk is.

Deze onderwerpen zijn geen aparte activiteiten, maar maken integraal onderdeel uit van het personeelsbeleid. Door met elkaar in contact te treden, leert men elkaars achtergrond en belevingswereld beter begrijpen en respecteren. Een sfeer van vertrouwen en openheid is belangrijk om de misverstanden uit de weg te ruimen. Bij De Schildershoek leren leidinggevenden de achtergrond van hun medewerkers begrijpen. Belangrijk is dat het beleid afgestemd wordt op de multiculturele samenstelling van het personeel. Hoe ziet dit goed werkgeverschap er nu concreet uit?

#### **MULTICULTUREEL PERSONEELSBELEID**

Bij een multiculturele organisatie als de Schildershoek is een specifieke benaderingswijze van medewerkers essentieel. Door te luisteren naar de medewerkers en hen te leren kennen in al hun aspecten, probeert De Schildershoek te achterhalen wat er bij ze leeft. Hoe ervaren zij het werken bij de Schildershoek?

Sluit het personeelsbeleid voldoende aan bij hun waarden, normen, wensen en verlangens?

Om culturele kloven tussen werknemers en cliënten te dichten, organiseert De Schildershoek regelmatig cursussen en themabijeenkomsten waarin verschillende aspecten van verscheidene culturen aan bod komen. Daarnaast wordt in het teamoverleg steeds weer aandacht besteed aan specifieke culturele problemen. Vertaal je dit beleid naar het personeel, dan spreek je over intercultureel belevingsgericht personeelsbeleid.

Verder bestaat er, in geval van bijvoorbeeld 'alterculturele' feestdagen (Ramadan, Suikerfeest, et cetera), de mogelijkheid tot flexibele werktijden. Medewerkers kunnen eventueel ook feestdagen ruilen. Uiteraard is dit geen regel, omdat het met 30 verschillende culturen dan het hele jaar feest zou zijn bij De Schildershoek. Maar er zijn mogelijkheden de arbeidsvoorwaarden, binnen bepaalde grenzen, te matchen met de culturele behoeften van de personeelsleden.

#### **BELEVINGSGERICHTE ZORG ALS UITDAGING**

Het concept van de belevingsgerichte zorg staat centraal bij de arbeidsinhoud: medewerkers worden zo opgeleid dat ze zich kunnen verplaatsen in de klant en en dat ze vanuit elke situatie kunnen leren en groeien. Er is veel variatie in het werk. Dit leidt echter niet tot het lage verzuimpercentage, wat je zou mogen verwachten bij uitdagend werk. Misschien is de uitdaging te groot of zijn de regelmogelijkheden niet in evenwicht.

Aan de andere kant kan de interpretatie van verzuim ook gerelateerd zijn aan culturele diversiteit. Zo kan de ziektebeleving van allochtonen anders zijn dan die van autochtonen, waardoor het verzuimcijfer relatief misschien helemaal niet hoog is. Ook kan het belastend zijn te leven en werken in een andere cultuur.

#### **COMMUNICATIE EN BETROKKENHEID VAN MEDEWERKERS**

Alle medewerkers zijn vanaf het begin bij de veranderingen betrokken en nog steeds worden de meeste ideeën voor activiteiten door het personeel aangedragen. Communicatie, uitwisseling van kennis, begrip hebben voor een andere manier van denken, is cruciaal geweest in de hele ontwikkeling.

Dat is overigens helemaal niet zo simpel als het lijkt. Het is een lange weg, maar ook een kwestie van gewoon doen; daarvan leren mensen het meest. De teamleiders waren van groot belang bij de implementatie, omdat zij de spil vormen tussen management en medewerkers.

#### **RESULTATEN**

Goed werkgeverschap bij De Schildershoek heeft geleid tot een aantal unieke resultaten. Zo is De Schildershoek de enige ouderenzorginstelling in Nederland

waarin cliënten zo divers zijn van afkomst (meer dan 20 verschillende culturen) en de verscheidenheid van medewerkers zo groot is. Bezien vanuit het perspectief van goed werkgeverschap kunnen we de volgende resultaten onderscheiden:

- *Sociale resultaten*: werknemers zijn tevreden en krijgen de ruimte voor hun culturele behoeften en wensen. Daarnaast is het imago van De Schildershoek als prima werkgever en interculturele organisatie erg goed. De enorme aandacht van de media leidt ertoe dat de werknemers zich trots voelen deel uit te maken van De Schildershoek. Werknemers vertonen een hoge loyaliteit. Ook hebben medewerkers kennis opgedaan over andere culturen, talen en religies.
- *Bedrijfsmatige resultaten*: de kwaliteit van de dienstverlening sluit aan bij de multiculturele behoeften van de klanten.
- *Maatschappelijke resultaten*: arbeidsparticipatie van allochtonen wordt bevorderd en De Schildershoek dient als voorbeeld voor andere organisaties in dezelfde of andere sectoren van intercultureel management. Zo zijn er vele lezingen voor migrantenbewoners en hun familieleden over de Nederlandse cultuur gehouden.

## SUCCEFACTOREN

Bij De Schildershoek zijn de volgende succesfactoren bij de veranderingen van het werkgever- en werknemerschap cruciaal gebleken (zie tabel 5.2).

Interne succesfactoren	Externe succesfactoren
Kleinschalige aanpak: het veranderingsproces is gestart op één afdeling	Zeer grote instroom van migrante bewoners
Interculturalisatie was een initiatief van de directie (topdown): hierdoor was er veel draagvlak bij sleutelfiguren in de instelling	Veel nieuwe cliënten voelen zich snel thuis in het verpleeghuis, door de belevingsgerichte benadering en door de multiculturele samenstelling van het personeel en de bewoners
Een gefaseerde en procesmatige aanpak	Door alle publiciteit hebben ook ouderen uit andere delen van het land zich als bewoner aangemeld
Veel aandacht voor het creëren van intern draagvlak, waarin	

management en medewerkers een gezamenlijke visie konden ontwikkelen en uitdragen

Door de multiculturele uitstraling hoefde er steeds minder moeite gedaan te worden gedaan om migrantenpersoneel te werven.

Evv-ers als spil tussen management en cliënten en hun relaties bij het succesvol invoeren van zowel belevingsgerichte zorg als principes van goed werkgeverschap

Voortdurende kwaliteitsmeting vanuit de opvatting ‘meten is weten, maar praten geeft inzicht’

Transparante discussies en overlegstructuren, waarbij medewerkers door de directie ook als klant werden beschouwd

---

*Tabel 5.2: Succesfactoren De Schildershoek (zie ook Raghoebier, 2002).*

#### **DE EVV-ER ALS SUCCESFACTOR EN VALKUIL?**

Een van de voornaamste succesfactoren of valkuilen van goed werkgeverschap bij De Schildershoek is de essentiële rol die de evv-ers vervullen bij enerzijds het succesvol implementeren van de multiculturele zorg en anderzijds het intercultureel leidinggeven. De rol van de leidinggevende die een intercultureel team moet aansturen is doorslaggevend bij het succes van belevingsgerichte zorg. Coaching vindt op de vloer plaats door de zorgcoördinatoren. Zij moeten met steeds een andere culturele bril op naar problemen kijken en naar oplossingen zoeken. Daarbij wordt een ernstig beroep gedaan op de cultuurkennis en cultuurgevoeligheid en de individuele rollenflexibiliteit van deze leidinggevende.

De leidinggevendenden moeten getraind en geschoold worden in het omgaan met personeel van verschillende culturen. De druk op deze evv-ers is dan ook behoorlijk groot. Vallen zij weg door verloop of verzuim dan is het lastig deze rol door anderen in te laten vullen.

#### **ANDERE VALKUILEN**

Daarnaast zijn er nog de volgende valkuilen voor de implementatie van het beleid (zie ook NIZW, 2002):

- Het verpleeghuis had niet de beschikking over extra financiële middelen om de interculturalisatie te realiseren.
- De veranderingen hebben bij enkele medewerkers weerstand opgeroepen; dit zou als mogelijk gevolg het vrijwillige vertrek van deze medewerkers kunnen betekenen.
- De onderwaardering en onderschatting van het werk van verpleegkundigen en verzorgenden.
- De gerichtheid op actie, waardoor de proceskanten van het veranderingstraject in de verdrukking kunnen komen.
- De vraag naar de grenzen van vraagsturing; van medewerkers wordt veel creativiteit en flexibiliteit verwacht om binnen de grenzen van het mogelijke oplossingen te vinden voor de vragen van bewoners.
- Door de landelijke belangstelling zijn er overspannen verwachtingen ontstaan. Er wordt getracht deze verwachtingen tot het juiste niveau terug te brengen en om ook van andere organisaties te leren.

### DE VISIE ONDER DRUK?

In 2002 heeft het Tympaan Instituut onderzoek verricht naar de meerkosten van het multiculturele beleid (Jacobs et al., 2002). Gekeken is naar eventuele verschillen tussen zorg aan allochtone en autochtone ouderen en de financiële consequenties van deze verschillen. Achtergrond van het onderzoek vormt het feit dat De Schildershoek kampt met financiële tekorten die nadrukkelijk hun oorsprong vinden in de multiculturaliteit. Voldoen aan de zorgvraag van allochtone ouderen eist extra inspanningen en middelen.

De Tympaan-onderzoekers komen tot de eindconclusie dat goede multiculturele verpleeghuiszorg niet mogelijk is zonder extra toeslag. Voor De Schildershoek komt deze berekening uit op een minimum toeslag voor personeelskosten van € 2,15 per verpleegdag van autochtone bewoners en € 4,30 per verpleegdag van allochtone bewoners, te vermeerderen met € 0,98 per algemene verpleegdag voor materiële kosten (prijspeil 2002).

### BESCHOUWING

De Schildershoek houdt meer dan gemiddeld rekening met de specifieke wensen van de medewerkers van verschillende afkomst en kan daarmee als een goede werkgever worden getypeerd. De Schildershoek doet dat omdat men ervan overtuigd is dat de kwaliteit van de zorg toeneemt als er een personeelsbeleid op maat gevoerd wordt. Voor zowel de werkgever als de werknemers levert dat voordelen op. De werkgever levert betere kwaliteit van de dienstverlening en de werknemer krijgt voldoende ruimte om aan de eigen wensen en verlangens met betrekking tot de invulling van het werk te voldoen.

Kantttekeningen die kunnen worden gemaakt, betreffen het hoge ziekteverzuim en de blijkbaar hogere kosten die gemoeid zijn met het bieden van interculturele zorg.

Als we kijken naar het leervermogen van De Schildershoek, dan constateren we een cyclisch aspect. De Schildershoek doet iets aan goed werkgeverschap, wil daarvan de effecten weten en past het beleid daarop aan. Dit proces kwam duidelijk aan het licht bij het veranderen naar een bedrijfscultuur van belevingsgerichte zorg waarbij men tegelijkertijd een interculturalisatieproces doormaakte.

In de beginperiode was er sprake van allerlei soorten discriminatie tussen de verschillende culturele groepen, maar de discussies erover hielpen de sprong te maken naar een volgend stadium. De Schildershoek laat zien dat organisatieverandering weliswaar een zwaar en moeilijk proces is, maar dat de eindresultaten veel goedmaken. Vraaggestuurd werken houdt in dat men luistert naar de klanten en de medewerkers en hen op zo'n manier motiveert dat zij de visie van de organisatie in hun dagelijkse werk uitdragen.

Een valkuil bij dit alles betreft de spilfunctie van de evv-ers. Hoewel zij uitdagend werk hebben – zij zijn het verlengstuk van het management en dragen de beleidsvisie uit naar hun medewerkers – bestaat er tegelijkertijd het risico op overbelasting. Mochten evv-ers hetzij door verloop of door verzuim uitvallen en er is te weinig back-up van andere werknemers, dan ontstaan organisatierisico's.

Mogelijke oplossingsrichtingen om deze risico's te minimaliseren zijn te zoeken in de richting van multi-inzetbaarheid. Het werken in teams, zoals De Schildershoek dat nu al doet, zou dan kunnen worden aangevuld met loopbaanbeleid, waarbij individuele teamleden aan de hand van loopbaanplanning kunnen doorgroeien in het team naar evv-er.

Zijn er meer medewerkers die op evv-niveau zitten, kan de organisatie wisselend coachschap overwegen. Daarbij zijn verschillende medewerkers gedurende een tijdseenheid van bijvoorbeeld een half jaar coach, waarna een andere werknemer coach wordt. Op deze manier verbetert de inzetbaarheid van de medewerkers van De Schildershoek en is het afbreukrisico minder groot.

## 5.6 Vx Company

Vx Company is een relatief jong IT-bedrijf, in 1988 opgericht door drie ondernemers, en telt 220 medewerkers. Het aandelenkapitaal is deels in handen van de oprichters en deels in handen van de medewerkers van het bedrijf. Het bedrijf richt zich op systeemontwikkeling en het beheren en exploiteren van IT-omgevingen.



De organisatiestructuur van vx Company bestaat uit een directie, een stafafdeling en vier business units. Een business unit telt maximaal 40 medewerkers. Die grootte is gebaseerd op het idee dat de klant via een medewerker toegang moet hebben tot alle kennis in de rest van de organisatie. Daarnaast ziet vx Company veertig personen als de maximale groepsgrootte waarbinnen medewerkers nog betrokkenheid en invloed op de strategie ervaren.

De meeste medewerkers zijn hoogopgeleid; het grootste deel heeft een vast contract. Tweederde van de vaste medewerkers is gedetacheerd bij klanten, daarnaast zijn er 120 freelancers. Ongeveer de helft van de medewerkers is meer dan vijf jaar in dienst, eenderde is korter dan twee jaar in dienst bij vx Company. Er werken meer mannen dan vrouwen bij vx Company.

Vx Company wil zich onderscheiden als goed werkgever door het ontwikkelen van haar medewerkers en hen te betrekken bij de organisatie. Het management creëert periodieke uitwisselingsbijeenkomsten met medewerkers om direct contact met hen te kunnen houden. Daarnaast ondersteunen managers van de business units en de stafafdelingen medewerkers door hen intensief op verschillende gebieden te begeleiden middels frequente gesprekken.

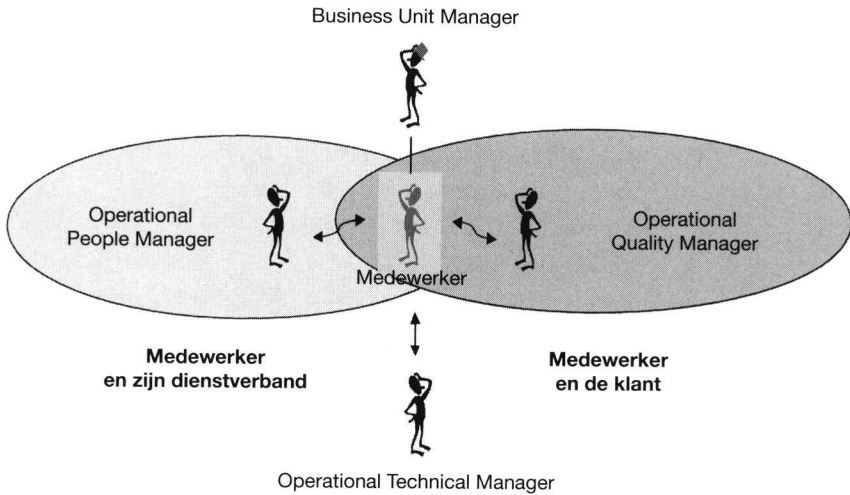
De visie van vx Company op goed werkgeverschap is voor een deel gevormd door de persoonlijk ervaring van de oprichters. Zij waren werkzaam als IT-professional in grote organisaties en vonden het demotiverend dat zij niet mochten meedenken en meebeslissen over het IT-beleid.

Voor een ander deel komt de visie voort uit de specifieke marktomstandigheden in de IT-branche. In de IT-branche is de persoonlijke kwaliteit van een medewerker sterk bepalend voor de tevredenheid van de klant over de geleverde dienst. Daar komt bij dat de snelle marktontwikkelingen in de branche volgens vx Company het best te volgen zijn door de medewerker die op locatie bij de klant werkt.

De concrete uitvoering van de vx Company-benadering van goed werkgeverschap komt in de praktijk tot uiting in intensieve begeleiding van de medewerker in zijn werk en in inspraakmogelijkheden voor strategie en organisatiebeleid.

### INTENSIEVE BEGELEIDING VAN MEDEWERKERS

Idealiter stelt een leidinggevende bij vx Company zich *dienend* op. Het uitgangspunt is dat management en overhead de professionals zo goed mogelijk faciliteren om zijn of haar werk goed te kunnen doen. Vx Company-medewerkers worden door een viertal functionarissen ondersteund in hun werk. De functionarissen zijn weergegeven in figuur 5.2.



Figuur 5.2: Ondersteunende functionarissen.

De begeleiding van medewerkers vormt door het jaar heen een lerende 'lus'. Het startpunt is het carrièreplanninggesprek waarin medewerker en organisatie hun wensen en doelen bespreken voor het komende jaar. Eenmaal per jaar is er een functioneringsgesprek en halverwege het jaar is er een beoordelings- en salarisgesprek. Tussentijds is er intensieve begeleiding om de medewerker in zijn of haar ontwikkeling te ondersteunen. De volgende functionarissen zijn hierbij betrokken:

- *Business Unit Manager (BU-manager)*: De BU-manager voert de beoordelingsgesprekken met de medewerker en beslist over de inzet van medewerkers in projecten. De BU-manager bekijkt aan het eind van het jaar of de medewerkers hun afspraken gerealiseerd hebben. De afspraken kunnen gaan over professionele of technische ontwikkelingen. De beoordeling is niet afhankelijk van de door de medewerker gerealiseerde 'omzet'. De cruciale beoordelingen zijn: 'Denk je mee met een klant? Neem je initiatieven waar een klant baat bij heeft? En: Doe je een stapje meer?' Naast de begeleiding door de verschillende functionarissen wordt de ontwikkeling van medewerkers ook bevorderd door hun inzet in opdrachten. BU-managers geven aan dat zij denken de juiste keuzes te kunnen maken over de inzet van hun medewerkers omdat zij hun medewerkers goed kennen. De BU-managers zitten vaak met de ondersteunende functionarissen rond de tafel, waardoor de BU-managers goed op de hoogte zijn van wat er met de medewerkers gebeurt.
- *Operational People Manager (OPM-er)*: De OPM-er is verantwoordelijk voor de persoonlijke ontwikkeling van een medewerker. Gemiddeld een keer in

de zes weken begeleidt de OPM-er de medewerker door middel van een coachingsgesprek. Het gesprek heeft een sociale kant, maar is ook werkgerelateerd. Medewerkers geven aan dat zij dit gesprek met name waarderen wanneer zij veel gedetacheerd zijn; het bevordert dan het gevoel van binding met de werkgever.

- *Operational Quality Manager (OQM-er)*: De OQM-er is verantwoordelijk voor kwaliteit van de dienstverlening en de klantgerichtheid. Hij of zij ziet toe op de kwaliteit van het geleverde werk bij de klant. Een keer in de zes weken vindt er een OQM-gesprek plaats, waarbij een medewerker feedback krijgt over zijn functioneren bij de klant. De vragen die gesteld worden, kunnen zijn: 'Hoe heeft de klant jou ervaren? En: Wat zijn je verbeterpunten?' Bij dat gesprek kan eventueel ook de klant aanwezig zijn.
- *Operational Technical Manager (OTM-er)*: De OTM-er is verantwoordelijk voor de (technische) kennisontwikkeling binnen vx Company en van de medewerkers. Daar hoort ook bij: het vakinhoudelijk volgen van de ontwikkeling van medewerkers, het betrekken van medewerkers bij kennisontwikkelingstrajecten en het up-to-date houden van kennisdatabases.

#### MOGELIJKHEDEN VOOR INSPRAAK

Ook op het gebied van inspraak wil vx Company zich wil onderscheiden als goed werkgever. Naast bekende vormen van inspraak als strategie- en personeelsbijeenkomsten kent vx Company de bijzondere vorm van de 'SPIKE'-bijeenkomst.

De wekelijkse SPIKE-bijeenkomst is een informele bijeenkomst voor medewerkers en directie, met als doel elkaar beter te leren kennen en gedachten uit te wisselen. Bij een SPIKE-bijeenkomst zijn ongeveer 12 medewerkers uit verschillende business units aanwezig, zowel nieuwe medewerkers als oudere en een lid van de directie. Medewerkers komen ongeveer drie keer per jaar aan bod voor een SPIKE.

Een bijeenkomst begint met een gezamenlijke maaltijd waarna gespreksonderwerpen worden geïnventariseerd met het accent op strategie en beleid. Volgens medewerkers kunnen alle mogelijke onderwerpen ingebracht worden, ook bijvoorbeeld de autolease-regeling.

De bijeenkomsten kosten de directie veel tijd, maar door het directe contact met de medewerkers houdt men goed zicht op de ontwikkelingen in het bedrijf en in de markt. Daarnaast brengt de SPIKE-bijeenkomst ook de vx-cultuur van openheid goed over. Een nieuwkomer ziet bijvoorbeeld dat een collega niet wordt afgestraft als deze een kritische vraag stelt. Ook medewerkers zijn positief over de SPIKE-bijeenkomsten, zij vinden het prettig dat zij de gelegenheid krijgen vragen te stellen aan de directie en met de directie in discussie kunnen gaan. Zij hebben het gevoel dat de directie daadwerkelijk geïnteresseerd is in hun mening.

## RESULTATEN

Vx Company ziet de volgende resultaten van goed werkgeverschap:

- Laag ziekteverzuim: het ziekteverzuim in 2003 bedroeg 3,5 procent.
- Laag verloop: het verloop bedroeg in 2003 ongeveer 6,5 procent, wat voor de IT-industrie een laag percentage is.
- Hoge klanttevredenheid: hoewel de klanttevredenheid niet systematisch wordt gemeten door een extern bureau, krijgt vx Company de indruk dat de klanttevredenheid hoog is. De economische teruggang in de sector lijkt men beter doorstaan te hebben dan de andere IT-bedrijven.
- Tevreden medewerkers: vx Company is in 2003 verkozen tot Beste Werkgever van Nederland door de organisatie 'Great Place To Work'. Deze ranglijst wordt grotendeels bepaald door het oordeel van werknemers over de werkgever.
- Snelle terugkoppeling van informatie over marktontwikkelingen van medewerkers naar de directie.

Naast rapportages over verzuim en verloop hanteert vx Company geen informatiesystemen waarmee de opbrengsten van goed werkgeverschap gevolgd en gekwantificeerd kunnen worden.

## SUCCEFACTOREN

Een belangrijke succesfactor die zowel door de werkgever als de werknemers genoemd wordt, is het geloof van de directie in de vx Company-visie op goed werkgeverschap. Dat komt tot uiting in het consequent uitdragen van de visie naar de medewerkers en het vrijmaken van tijd en geld voor beleid.

Een andere succesfactor is dat klanten in de IT-sector de opbrengsten van de vx Company-benadering van goed werkgeverschap waarderen. In de IT-sector is de persoonlijke kwaliteit van een medewerker sterk bepalend voor de tevredenheid van de klant over de geleverde dienst. Aangezien een hoge klanttevredenheid doorgaans gepaard gaat met mond-tot-mondreclame alsook met herhalingsaankopen kan de investering in medewerkers worden terugverdiend. Daar komt bij dat de IT-sector onderhevig is aan snelle technologische veranderingen, en IT-bedrijven dus snel hun producten of dienstverlening moeten kunnen aanpassen.

Het vx Company-beleid stimuleert betrokkenheid en zeggenschap waardoor klantinformatie snel wordt opgepakt en goed wordt teruggekoppeld naar de organisatie.

## DILEMMA'S: GOED WERKGEVERSCHAP ONDER DRUK?

Er zijn twee valkuilen die de vx Company-visie in gevaar kunnen brengen:

- 1 Het investeren in medewerkers in economisch moeilijke tijden.
- 2 De omgang met minder ambitieuze medewerkers.

Het verminderen van de investeringen in medewerkers op momenten dat het slecht gaat met de organisatie kan een valkuil zijn. Vx Company heeft deze valkuil redelijk kunnen ontlopen. Gedurende de terugval in de sector in de jaren 2001-2003 heeft vx Company in belangrijke mate vastgehouden aan haar visie. In de financieel slechtere jaren zijn er geen veranderingen geweest in de inzet van ondersteunende functionarissen of de mogelijkheden voor inspraak.

Er is wel een discussie geweest binnen het management of de frequentie van de ondersteunende gesprekken moest worden verminderd. Men heeft besloten dit niet te doen, omdat dit alleen een kortetermijnwinst zou opleveren. Toch is de zeggenschap in moeilijke tijden wat verminderd. Zo heeft de directie in de slechte jaren meer topdown ingegrepen. Vx Company verdedigt dit door aan te geven dat in moeilijker tijden de directie zichtbaarder moet zijn in het uitzetten van de richting en soms topdown moet ingrijpen in de bedrijfsvoering omdat soms snelle ingrepen gewenst zijn.

Een ander dilemma heeft te maken met minder ambitieuze medewerkers. Het Vx Company-beleid gaat uit van gedreven medewerkers die de geboden ontwikkelingsruimte en de mogelijkheden tot zeggenschap benutten en omzetten in betere prestaties. Dat betekent niet dat vx Company streeft naar een organisatie waar alleen maar plaats is voor 'toppers'. Er is ook ruimte voor mensen die wat minder ambitieus zijn. Maar het doormaken van groei vindt vx Company essentieel omdat detachering een liefde voor het vak vraagt die tot uiting komt in groei. Wanneer die groei er niet blijkt te zijn, dan moet er op de juiste wijze worden ingegrepen. Het kan een valkuil zijn dat dit niet op de juiste manier gebeurt.

Hard afrekenen van medewerkers past niet in de vx Company-visie van goed werkgeverschap. Het doet afbreuk aan de sfeer van betrokkenheid en openheid. Aan de andere kant kan het niet zo zijn dat medewerkers niet worden aangesproken op ondermaatse prestaties. De oplossing die vx Company heeft gekozen, is om prestaties van medewerkers op de voet te blijven volgen en de redenen voor een terugval snel duidelijk te krijgen. Men kan bijvoorbeeld tijdelijk minder gedreven zijn vanwege zorgverplichtingen.

Vx Company lijkt een juiste balans gevonden te hebben tussen aandacht voor de medewerker en aanspreken op prestaties, maar de kunst is om een goede balans te blijven houden.

## BESCHOUWING

Bij vx Company is goed werkgeverschap vertaald in het ondersteunen van de ontwikkeling van medewerkers en het creëren van inspraakmogelijkheden

in het organisatiebeleid. De drijvende kracht achter dit beleid is de directie. Het beleid lijkt goed te werken omdat de uitkomsten van het beleid, gemotiveerde en betrokken medewerkers, door de markt wordt gewaardeerd.

De vraag is of andere sectoren dan de IT-sector iets kunnen hebben aan de vx Company-visie. Vx Company denkt van wel, omdat zij gelooft dat medewerkers hun werk beter zullen doen als zij het gevoel hebben dat zijzelf verantwoordelijk zijn voor hun werk. De inschatting van vx Company is, dat het gemakkelijker is om in commerciële organisaties verantwoordelijkheden dichterbij de medewerker te leggen dan in niet-commerciële organisaties, omdat in commerciële organisaties de relatie tussen gebruiker en aanbieder minder complex is.

Wat het gemakkelijk maakt voor vx Company om aan haar visie vast te houden, is dat er geen externe financiers zijn die eisen stellen aan de groei of de winstgevendheid van vx Company. Daardoor kan vx Company eigenzinnig optreden en investeringen in medewerkers ook in slechte tijden handhaven.

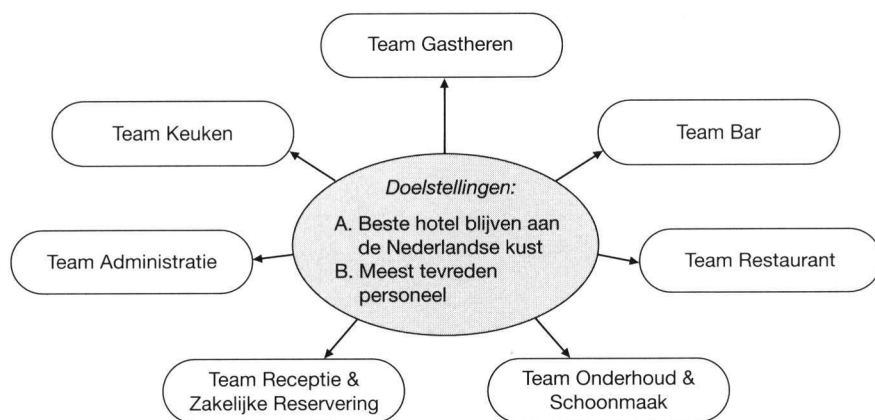
Opvallend is dat vx Company, ondanks haar geloof in zeggenschap, niet gekozen heeft voor het gesprek met de directie via de ondernemingsraad waarbij medewerkers een gezamenlijke stem kunnen laten horen, maar voor een gesprek met de directie via de SPIKE-bijeenkomsten. Dat laat de directie de ruimte om te bepalen hoe zij wil ingaan op de stem van de medewerker.

## 5.7 De Zeeuwse Stroom

Hotel Congresscentrum De Zeeuwse Stroom (afgekort als Hotel DZS) bevindt zich op loopafstand van het strand van Renesse (Zeeland). Het hotel beschikt naast een á la carte restaurant over zwem-, sauna- en fitnessfaciliteiten. Hotel DZS richt haar dienstverlening op zakelijke bijeenkomsten (trainingen en cursussen aangevuld met overnachtingen, maaltijden, uitstapjes, et cetera), particulieren (logies/ontbijt, arrangementen, hotelbongasten) en partijen.

De organisatiestructuur van Hotel DZS bestaat uit zeven teams, ieder verantwoordelijk voor een specifieke taak (zie figuur 5.3). Het bijzondere aan de organisatiestructuur is dat deze niet is opgehangen aan een hiërarchische indeling, maar vormgegeven is met zelfsturende teams (Jongkind et al., 2004) en gekoppeld is aan de doelstellingen van de organisatie.

Hotel DZS wil het beste hotel zijn aan de Nederlandse kust (doel A) en het meest tevreden personeel hebben (doel B). Dit betekent ten eerste dat de gast centraal staat en ten tweede dat de medewerkers beschouwd worden als de cruciale factor (critical resource) om de gast optimaal te bedienen. Deze organisatiestructuur vormt een uitwerking van de drie pijlers in de strategie, missie en visie van Hotel DZS: kwaliteit, zelfsturing en klantgerichtheid.



*Figuur 5.3: Organisatiestructuur van De Zeeuwse Stromen.*

Bij Hotel DZS werken medio 2004, 43 personen in vaste dienst. Daarnaast zijn er 14 stagiaires en 13 oproepkrachten. De vaste mensen zijn bijna allemaal voltijders. Hotel DZS is als ANWB-kampioenhotel beoordeeld en door onderwijsinstellingen genomineerd als beste leerbedrijf. Opmerkelijk gegeven is dat Hotel DZS geen belangstelling heeft voor studenten van de hogere hotelschool. ‘Zij willen graag manager spelen en dat hebben wij nu juist afgeschaf’t, aldus een gastheer. Het opleidingsniveau van de medewerkers ligt op VMBO en MBO-niveau. De werknemers zijn over het algemeen vrij jong (twintigers, dertigers) en de man/vrouwverdeling is ongeveer fifty-fifty.

De twee directeureigenaren die het failliete Hotel DZS destijds opkochten van de bank, stonden op het punt een nieuwe stap te zetten in hun professionele leven. Hoewel zij geen horeca-achtergrond hadden, hadden zij wel veel eigen ervaringen met de horeca. Zo waren ze bijvoorbeeld verbaasd over het feit dat horecagelegenheden vaak niet goed weten wat hun gasten willen en verwachten.

Toen de mogelijke koop van het hotel zich voordeed, was hun beslissing snel genomen. Zij formuleerden twee uitgangspunten die nog steeds actueel zijn: ga uit van het ‘gastbelevingsconcept’ en laat de mensen op de werkvloer het zo veel mogelijk zelf doen.

Klantgerichtheid impliceert dat de behoeften en verwachtingen van klanten zijn vastgesteld en vertaald in toepasbare klanteisen en worden uitgevoerd met als doel het verkrijgen van klantvertrouwen. De basis hiervoor is het ‘gastbelevingsconcept’. Dit concept stoelt op de eenvoudige vraag ‘Wanneer zou jij je als klant het beste voelen?’

De twee directeureigenaren hebben hun eigen ervaringen als klant omgezet in een concept voor hun eigen onderneming en vertaald in werkmethoden en

werkgedrag. De klantgerichtheid is nauw verweven met het kwaliteitsbeleid en met methoden waarmee men belangrijke resultaatparameters meet, die weer input vormen voor de teams.

De missie van Hotel Dzs is om vanuit kwaliteits-, veiligheids- en gezondheidsoogpunt (KVG):

- Te streven naar continue verbetering van de prestaties op het gebied van KVG
- Het hotel zodanig te beheren dat veiligheid, gezondheid en tevredenheid van medewerkers, gasten, leveranciers en de omgeving worden bevorderd
- Leveranciers te selecteren die voldoen aan KVG-criteria van Hotel Dzs.

De directie is ervan overtuigd dat personen eerlijk benaderd willen worden. Eerlijkheid vereist alleen wel duidelijkheid en onderbouwde argumenten. Het maakt de organisatie minder complex omdat de transparantie groter wordt. Het gevolg was de invoering van zelfsturende teams. De organisatiestructuur kent geen directie met een hiërarchische positie boven de teams.

Deze 'eigenzinnige kijk' van de directie op de bedrijfsstructuur is gebaseerd op de overtuiging dat er geen managers nodig zijn om te komen tot een goed functionerend team en tevreden gasten. Directies en managers staan een goede werkuitvoering eerder in de weg dan dat het toegevoegde waarde heeft. Het zijn 'procesverstoorders' in traditionele organisaties.

- Goed werkgeverschap betekent voor Hotel Dzs verder: zorgen voor goede middelen en 'gereedschappen', zorgen dat mensen trots zijn op hun werkgever en investeren in verbeteringen. 'Als bedrijf moet je financieel gezond zijn en je onderscheiden van concurrenten zodat je een goed imago hebt. Je moet een visie uitdragen, bijvoorbeeld dat je sociaal beleid in het bedrijf maakt met elkaar en dat dit allemaal ook kan in een informele organisatie', zegt een gastheer.
- Goed werkgeverschap combineert 'people management' met zakelijke doelstellingen en komt volgens het bedrijf tot uitdrukking in de positieve reacties van gasten en de informele sfeer.

#### ZELFSTURING IN DE PRAKTIJK

Door zelfsturing is de bevoegdheid en verantwoordelijkheid daadwerkelijk gedecentraliseerd naar de teams. De teams hebben de volgende verantwoordelijkheden:

- Ze kiezen zelf de teamleider.
- Ze hebben hun eigen (specifieke, functionele) bijdrage aan doel A en B.
- Verzorgen het aannemen en ontslaan van teamleden.
- Ze voeren dagelijkse evaluaties uit.
- Ze beoordelen zichzelf en andere teams.



De teams gebruiken vier zelfsturingmethoden:

- Iso: alle werkprocessen zijn volgens de modernste iso-systematiek beschreven. Dit vervult twee functies: 1) iedereen weet precies wat er moet worden gedaan en wat er afgesproken is en 2) het is het 'geheugen' van de organisatie.
- Gastenquêtes: alle producten worden beoordeeld door de gasten, zoals restaurant, kamer, bar, zalen. Is een cijfer lager dan het streefcijfer '8', dan gaat men op zoek naar de oorzaak.
- Medewerkertevredenheidmeter: meten hoe tevreden de medewerker is over de volgende onderwerpen: beloning (inclusief secundaire arbeidsvoorwaarden), beleidsvoering, respect, omgang met collega's, planning (roosters), plezier tijdens het werk, bedrijfskleding, waardering, sociale betrokkenheid en informatieverstrekking.
- Kwartaalbeoordeling: elk teamlid wordt door collega's beoordeeld op de volgende aspecten: afspraken nakomen, iso/taakgerichtheid, omgaan met kritiek/zeggen wat je vindt, werktempo/productiviteit, attentheid tegenover collega's, attentheid tegenover gasten, communicatie/terugkoppelen, vak-kennis, probleemoplossend vermogen/stressbestendigheid, meedenken over De Zeeuwse Stroom/netheid werkvloer.

Elk team heeft een teamleider die de afspraken bewaakt die de teamleden met elkaar gemaakt hebben over een bepaalde kwaliteit of werkwijze. De teamleider staat niet boven de teamleden. Er is een functioneel teamleideroverleg, waarin de afspraken worden bewaakt die teams met elkaar maken. Teamleiders worden gekozen door de teamleden van het eigen team. In principe is het een wisselfunctie. Ieder team heeft een eigen hoofd kwaliteitszorg (HKZ), die erop toeziet dat in het team het kwaliteitssysteem is gewaarborgd en dat de doelstellingen worden gehaald.

Een bijzondere rol hebben de gastheren. Naast het ontvangen van grotere groepen is hun rol het toetsen of de geboden kwaliteit van de teams voldoet aan de verwachtingen van de gast. Zij bekijken die kwaliteit 'door de ogen van de gast'. Zij adviseren en coachen teams over het bieden van de hoogst mogelijke kwaliteit.

De twee directeureigenaren spelen de rol van coach (Quinn et al., 2003). Het idee van de zelfsturende teams is werkenderwijs ontwikkeld door de directeureigenaren en de medewerkers samen. De directeureigenaren vinden zelfsturing een prima werkwijze, maar moeten soms wel op hun tanden bijten *niet* in te grijpen, en de werknemers het zelf laten doen als zij zien dat het beter kan. Medewerkers vinden het eveneens prettig werken. Ze voelen zich gewaardeerd en serieus genomen. Door de grote invloed die medewerkers langs deze weg op

de besluitvorming hebben gekregen, heeft men enkele jaren geleden zelfs de ondernemingsraad opgeheven.

### CONFRONTERENDE, OPEN CULTUUR

Medewerkers spreken binnen de teams normen af over de te leveren kwaliteit. Daarbij zijn de output- en kwaliteitsnormen van de methoden te beschouwen als conditioneel voor het arbeidsgedrag. Personeelsleden controleren en beoordelen elkaar zodat deze normen ingebed raken in de organisatiecultuur en het gedrag dat daarbij hoort, wordt aangeleerd. Via de methoden ontwikkelen medewerkers zo hun eigen waarden, dus wat men collectief verstaat over wat goed of slecht werk is (Soeters, 1994). Dat leidt tot een confronterende open cultuur, met het risico van uitsluiting van andersdenkenden (Janis, 1982).

De methoden zijn voor iedereen confronterend door hun directheid en helderheid. Men kan zich als beoordelaar en beoordeelde niet onttrekken aan de beoordelingen. De medewerkers dienen stevig in hun schoenen te staan!

Het heeft jaren geduurd de methoden werkenderwijs te ontwikkelen, om mensen daarin te trainen en om het 'geschikte' personeel te vinden. Hotel DZS huurde trainingsbureau Triple Win ([www.triplewin.nl](http://www.triplewin.nl)) in om de medewerkers te trainen in gedrag dat bij zelfsturing gewenst is (openheid, mondigheid, assertiviteit, et cetera).

Triple Win is gelieerd aan de Saturn Corporation. Deze Amerikaanse auto-producent, onderdeel van General Motors, heeft zelfsturing in de praktijk gebracht, maar minder vergaand dan Hotel DZS (Van Hootegem, 2000). Het motto van Triple Win en Saturn is dat het personeel het belangrijk vindt gekend te worden in besluiten die hen aangaan (Brown Johnston, 2003). Dus: betrek personeel bij de besluitvorming.

Medewerkers zijn positief over deze methoden. Ze zijn er 'trots' op dat het zo goed werkt. Hoewel het voor niet-teamspelers en introverte personen misschien te confronterend of zelfs te bedreigend zou kunnen zijn, aldus enkele medewerkers. Zelf vinden ze daarentegen dat de methoden het werk vereenvoudigen. Bovendien houdt het zelf meedenken, hen scherp. Zij behalen, door het continue meten, een hogere kwaliteit en dat vinden ze plezierig. Ze staan heel dicht bij de wensen van de gasten en ondervinden geen demotivatie door managers.

Ten slotte vindt men het leuk om als bedrijf 'trendsetter' te zijn. Misschien is dat dat laatste niet helemaal waar, maar het bedrijf is niettemin wel heel bijzonder. Het niet toepassen van deze methoden zou volgens betrokkenen ertoe leiden dat men vervalt in traditionele managementsystemen. En dat wil niemand.

## RESULTATEN

Hotel DZS heeft na het eerste jaar met winst gedraaid (zie de tabel 5.3).

Jaar	omzet in miljoen euro	nettowinst in procenten
1999	4,05	8
2000	4,32	9
2001	4,6	10
2002	4,9	10
2003	5,0	12
2004 (prognose)	5,0	12

Tabel 5.3: Overzicht omzet en winst van De Zeeuwse Stromen 1999-2004.

Kostenbesparende factor is de afwezigheid van een middenmanagementlaag. De organisatie accepteert inefficiëntie die het gevolg is van het decentraliseren van verantwoordelijkheden. Anders gezegd, in een 'lerende organisatie' mag ook wel eens wat fout gaan. Deze inefficiëntie wordt ruimschoots gecompenseerd door de goede sfeer in het hotel. Dat betaalt zich uit in tevreden gasten en personeel.

Een belangrijk resultaat is zelfsturing, omdat wordt voldaan aan vier hoofdkenmerken van succesvol teamwork (Quin et al., 2003): 1) de medewerkers zetten zich in voor gemeenschappelijke doelen, 2) zij hebben duidelijk omschreven, onderling afhankelijke, rollen en verantwoordelijkheden, 3) er is een communicatiestructuur die informatie delen bevordert en waaruit een klimaat van vertrouwen spreekt, en 4) er is het gevoel dat medewerkers gezamenlijk aansprakelijk zijn en bereid zijn elkaars taken zonodig over te nemen.

## SUCCEFACTOREN

Dé succesfactor, net zoals bij vele andere kleinere organisaties, is het charisma van de leidinggevendenden. Dat charisma ligt aan de basis van de échte zelfsturing. De directie heeft sturend vorm en invulling gegeven aan de teamsgewijze organisatiestructuur, de zelfsturingmethoden en het organisatiegedrag via coaching en mentoring.

De organisatiecultuur kenmerkt zich door gedeelde waarden, effectieve communicatie, groepscoaching en groepsconformiteit. Het organisatiegedrag wordt weer versterkt door de bedrijfseconomische successen van Hotel DZS. Zelfsturing als 'empowerment' is dus waarachtig.

Elke medewerker komt in aanmerking voor een bonus, zodat de gemeenschappelijke verdiensten ook gemeenschappelijk worden verdeeld dan wel worden geïnvesteerd in het bedrijf. De directeureigenaren zeggen zelfs dat zij wensen dat de medewerkers te zijner tijd de organisatie zullen overnemen.

De geïnterviewden stellen dat je niet stil moet blijven staan. 'Houd beweging in het organogram, vernieuw het als het veroudert. De organisatie dient flexibel te blijven inspelen op veranderende situaties.' Een zekere eigenzinnigheid bevelen zij van harte aan: 'Laat het sociale beleid niet afhangen van wetten en regels. Ga uit van wat je als ondernemer sociaal vindt. Ontwikkel dan je eigen sociale beleid. Bij ons zijn eerlijkheid, openheid, mensen betrekken, mensen ontwikkelen en vertrouwen hebben in de capaciteiten van medewerkers richtinggevend.' En: 'Ga niet uit van traditionele carrièreplanningen, maar laat mensen eisen stellen aan hun eigen ontwikkeling, stimuleer dat, gebruik eigen en elkaars ideeën.'

### **VALKUILEN**

De drie valkuilen betreffen de psychologie van zelfsturing, de afhankelijkheid van het charisma van de directeureigenaren en het opleidingsniveau van de medewerkers.

Zelfsturing werkt in Hotel DZS als een zelfselecterend mechanisme. De zelfsturingmethoden betekenen dat medewerkers elkaar beoordelen. Het werkt ook als een groepsconformerend mechanisme. Afwijkend gedrag wordt (negatief) gesanctioneerd, goed gedrag wordt beloond. De organisatieleden zijn er zeer tevreden over, maar het leidt ook tot een 'groep' die andersdenkenden kan uitsluiten (Janis, 1982).

Het charisma van de directeureigenaren is de motor achter de succesvolle invoering van zelfsturing. Het stimuleert de jonge medewerkers enorm. Er is alleen wel een risico: namelijk dat de organisatie afhankelijk wordt van het charisma van haar informele leiders (want officieel is er geen hiërarchie). De afwezigheid van charisma in zelfsturende organisaties kan een belemmering vormen wanneer er vernieuwd en/of veranderd moet worden en kan leiden tot een sterke mate van interne gerichtheid (De Leede, 1997).

De derde valkuil is het opleidingsniveau van de medewerkers. Zelfsturing vereist kennis en vaardigheden van een bepaald niveau. Het is niet uit te sluiten dat het relatief lage opleidingsniveau van de medewerkers een belemmering vormt.

Sinds de heropening van Hotel DZS is het personeelsverloop (instroom en uitstroom) substantieel geweest. Van de 36 werknemers die in 1996 in dienst waren, zijn er nog 6 werkzaam. De werkwijze van DZS (een open en directe aanspreekcultuur) beïnvloedt mobiliteit en werving en selectie.

## BESCHOUWING

Hotel Dzs is een goed voorbeeld van het decentraliseren van regelmogelijkheden naar het laagst mogelijke niveau. De zelfsturing is ver doorgevoerd, maar werkt tot dusverre goed. Waarschijnlijk spelen vier omstandigheden hierbij een belangrijke rol. In de eerste plaats is de aard van de werkzaamheden betrekkelijk eenvoudig. Er is sprake van een productieproces als een logistieke keten van samenhangende diensten zonder complexe afstemmingsrelaties. Een platte organisatie is daarvoor een geschikte organisatieoplossing. Medewerkers kunnen op een zinvolle manier meebeslissen over het werkproces en het werkresultaat. Dat gaat al een stuk moeilijker bij meebeslissen over de toekomst van de organisatie (beleid, innovatie, financieel-economische aspecten, leiding van de organisatie). Deze taken zijn aanmerkelijk complexer.

Een tweede gunstige omstandigheid is de overzichtelijke omvang van de organisatie. Er is een beheersbare 'span of control' voor elk team. Ten derde is er geen 'politieke strijd' om de macht; de arbeidsverhoudingen zijn stabiel. En op de vierde plaats gaat het goed met bedrijf. In economisch slechte tijden is er namelijk in veel organisaties een neiging terug te vallen op sturing door controle.

Bij Hotel Dzs is zowel de structuur (teams en zelfregulering) als de cultuur (het gedrag in de organisatie) op een succesvolle wijze veranderd. De structurele verandering impliceert meer autonomie en verantwoordelijkheid op de werkvloer. Maar of dat werkt hangt af van de cultuur, van het gedrag van de leden van de organisatie. Belangrijk element in dit gedrag is communicatie en coaching door de groep.

In communicatie is veel geïnvesteerd door training; zo communiceren alle medewerkers al in 'ik-boodschappen' (Prein, 1996), bij wijze van voorbeeld. Groepscoaching zit ingebakken in het systeem van de zelfsturingmethoden. Een sterke groepscohesie is opgebouwd rond het gemeenschappelijke belang van optimale teamprestaties, werkgelegenheid en bonussen.

Een tweede beschouwende opmerking is dat een managementconcept niet per sé nodig is: 'just do it', zeggen ze bij Nike. Help mensen zich te ontwikkelen en propageer bottom-up denken; zorg dat individu en organisatie blijven leren, sta open voor vernieuwingen, en benadruk effectieve communicatie en open informatievoorziening.

De laatste beschouwende opmerking is dat een kwaliteitshandboek kennelijk niet alleen leidt tot bureaucratie, zoals wel eens wordt gedacht: bij Hotel Dzs is het een leidraad voor het werk, het organisatiegedrag en een aangrijpingspunt voor veranderingen (continue verbeteringen).

## 5.8 Algemene beschouwingen naar aanleiding van de cases

In dit hoofdstuk beschreven we zeven bedrijven die zich in hun beleid richten op goed werkgeverschap. Het gaat om bedrijven met uiteenlopende diensten en producten: metaalvervaardiging (Corus), energiesector (NUON), organisatieadvies (Pentascopie), consumentenelektronica (Philips), verpleging (De Schildershoek), informatietechnologie (vx Company) en horeca (De Zeeuwse Stroom). In deze paragraaf worden de voornaamste bevindingen samengevat. Allereerst gaan we in op de vraag wat men onder goed werkgeverschap verstaat. Daarna bekijken we de succesfactoren voor goed werkgeverschap en ten slotte staan we stil bij de valkuilen en de dilemma's.

### OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN IN DE PRAKTIJK

Alle bedrijven in de beschreven cases geven aan een goede werkgever te willen zijn. Maar wat verstaan ze nu eigenlijk onder goed werkgeverschap? En: waarom willen ze een goede werkgever zijn?

Wat in de eerste plaats opvalt, is de variëteit aan aanleidingen. Zo geeft het management van zowel vx Company als van De Zeeuwse Stroom hun eigen ervaringen bij andere bedrijven als reden om het in hun bedrijf anders aan te pakken. De leidinggevenden wensen geen groot onpersoonlijk bedrijf, maar een organisatie waarbij de klant en de medewerkers centraal staan.

Daarbij is bij De Zeeuwse Stroom en bij De Schildershoek het inlevingsvermogen in de gasten of cliënten het uitgangspunt voor goed werkgeverschap. Dit concept leidt tot de inrichting van de organisatie in teams en een bedrijfscultuur gericht op verbetering door middel van een open (en een soms confronterende) manier van communiceren.

Verder valt op dat bij Philips en bij NUON goed werkgeverschap direct voortkomt uit de algemene bedrijfsstrategie. Philips streeft World Class Manufacturing na, waarbij continue verbeteringen en een lerende organisatie centraal staan. Hierbij zijn betrokken medewerkers essentieel. Men past alle instrumenten voor WCM ook toe op HRM en de kern van het bedrijf wordt gevormd door de zelfsturende teams. Bij NUON wordt de stakeholdersfilosofie (aandacht voor werknemers, klanten, aandeelhouders en maatschappij/milieu) ook doorgetrokken naar het goed werkgeverschap. Dit vertaalt zich ook in openheid, vertrouwen, duidelijkheid en oprechtheid als belangrijke uitgangspunten. Waarden die ook in de andere bedrijven duidelijk naar voren komen.

Nuon en Corus hebben gemeenschappelijk dat er sprake is van een relatief hoge gemiddelde leeftijd en fysiek zwaar werk, waardoor aandacht voor gezondheid en veiligheid van het personeel een belangrijk onderdeel uitmaakt van het goede werkgeverschap. Men spant zich sterk in voor het behoud van de

inzetbaarheid van het personeel. Waarbij Corus spreekt over een activerend personeelsbeleid, waarbij expliciet ook de eigen verantwoordelijkheid van de werknemers wordt aangesproken.

Vrijwel alle bedrijven besteden overigens aandacht aan de ontwikkeling van het personeel. Bij Corus en NUON start dit al bij de bedrijfsschool, waar nieuwe medewerkers worden opgeleid. Pentascope biedt veel ruimte aan groei en ontwikkeling vanuit de ambities van de individuele werknemers. Bij Philips is de ontwikkeling gekoppeld aan een brede inzetbaarheid binnen de zelfsturende teams. In De Schildershoek is de ontwikkeling gekoppeld aan de belevingsgerichte zorg. Bij vx Company worden medewerkers door vier verschillende managers/coaches ondersteund in hun groei op het terrein van inzet, persoonlijke ontwikkeling, dienstverlening en kennisontwikkeling.

Het laatste aspect dat alle bedrijven gemeen hebben, is een meer of mindere mate van decentralisatie van verantwoordelijkheden naar de medewerkers. Philips en De Zeeuwse Stroom werken met zelfsturende teams. Voor de Schildershoek vormt het team een belangrijke eenheid. Corus zoekt een optimale wisselwerking tussen de decentralisatie van HR-verantwoordelijkheden en shared services en bij Pentascope streeft men naar zeggenschap van medewerkers over strategische beslissingen.

Eerder in dit boek definieerden we goed werkgeverschap als het gedrag van werkgevers en leidinggevendenden dat optimaal rekening houdt met de belangen en gevoelens van werknemers, vanuit de overtuiging dat het voordeel heeft voor allen. Deze definitie geeft een aantal thema's weer die we inderdaad in de cases terugvinden. Zo lezen we in de definitie dat goed werkgeverschap gedreven wordt vanuit een *overtuiging*, een interne drijfveer om het 'anders' aan te pakken. Deze overtuiging zien we terug in de cases.

Verder lezen we dat goede werkgevers *rekening houden met de belangen en gevoelens van werknemers*. Ook dit zien we terug in de cases, waarbij opvalt dat deze belangen vaak in één adem genoemd worden met de belangen van de klant.

De definitie geeft ten slotte aan dat goed werkgeverschap *voordeel heeft voor allen*, dus niet alleen voor werknemers, maar ook voor de organisatie zelf. We kunnen hier aan toevoegen dat werkgevers niet alleen de voordelen voor zichzelf en de organisatie benoemen, maar ook, en misschien nog wel meer centraal, het voordeel naar voren brengen voor de overige stakeholders van het bedrijf zoals de klanten.

Uit de eerder beschreven interviews met de koplopers en de survey kwamen drie aspecten van goed werkgeverschap naar voren: 1) een cultuur met aandacht voor respect en open communicatie, 2) een constructieve arbeidsrelatie



met aandacht voor maatwerk en wederzijdse inspanningen en 3) aandacht voor ontwikkeling en groei. Al deze drie aspecten zien we ook terug in de cases. Ook zien we in de cases dat goed werkgeverschap niet alleen tot uitdrukking komt in gedrag, overtuiging en een specifiek HR-beleid, maar ook in een organisatiestructuur met veel verantwoordelijkheden op de werkvloer.

Verschillen zijn er ook. Zo verschillen de bedrijven bijvoorbeeld in omvang en daarmee samenhangend in complexiteit bij de uitvoering van de visie op goed werkgeverschap. Daarnaast verschillen de bedrijven in de aard van het werk en de werknemers en daarmee samenhangend in de vraag welke aspecten van goed werkgeverschap voorrang krijgen. Brancheverschillen lijken minder onderscheidend voor de visie achter goed werkgeverschap of de uitvoering.

### SUCCEFACTOREN VOOR GOED WERKGEVERSCHAP

Zoals gezegd streven alle bedrijven ernaar een goede werkgever te zijn en is men ervan overtuigd dat goed werkgeverschap voordeel heeft voor alle partijen. Zo spreken de betrokkenen over de positieve effecten van hun inzet op bijvoorbeeld het verzuim, op medewerkerbetrokkenheid, op klanttevredenheid of op bedrijfsprestaties. Wat maakt nu dat deze bedrijven succesvol zijn in hun goed werkgeverschap?

De eerste kritische succesfactor is de samenhang tussen de visie op goed werkgeverschap op strategisch niveau en de uitvoering op het niveau van de werkvloer. Denk daarbij aan de integratie van goed werkgeverschap in de bedrijfsstrategie, maar ook aan de aanwezigheid van een duidelijke visie op goed werkgeverschap. Zo zien we bij Philips dat goed werkgeverschap volledig verweven is met de bedrijfsstrategie en HRM volledig geïntegreerd is in de systematiek van World Class Manufacturing. Daarbij wordt het plan-do-check-act principe in alles en op alle niveaus doorvertaald. De samenhang tussen goed werkgeverschap op de verschillende niveaus uit zich ook in het leggen van verantwoordelijkheden laag in de organisatie en een praktische ondersteuning van de werkvloer (of van leidinggevendenden) bij de uitvoering van de strategie.

Bij Corus en NUON bijvoorbeeld, worden algemene medewerkertevredenheidsonderzoeken thematisch vertaald naar acties op de werkvloer en worden de decentrale HR-afdelingen ondersteund door Shared Services. Bij Corus worden managers verder verantwoordelijk gesteld voor aandacht voor het gedrag van de medewerkers. Ook bij NUON worden leidinggevendenden geëvalueerd op verzuim en gezondheid van hun medewerkers, in het kader van het Integraal Gezondheidsmanagement.



Een andere succesfactor is te vinden in het gedrag van betrokkenen binnen de organisatie en de nadruk op veel en open communicatie. Bij Pentascope wordt het voorbeeldgedrag van het management expliciet genoemd als succesfactor. Dit voorbeeldgedrag vergroot de geloofwaardigheid van de visie. Dit geldt ook voor vx Company. Het feit dat het management tijd en geld vrijmaakt voor goed werkgeverschap vergroot het vertrouwen van de medewerkers in de directie.

Bij De Zeeuwse Stromen wordt de charismatische leiding van de eigenaardirecteuren genoemd als succesfactor, terwijl deze directeuren bewust op de achtergrond blijven ten gunste van zelfsturing door het personeel. Open en eerlijke communicatie zorgt ervoor dat ook slechte boodschappen (tot op zekere hoogte) geaccepteerd worden.

Een ander aspect van de cultuur betreft de individuele aandacht die werknemers krijgen van leidinggevendenden. Een zekere mate van kleinschaligheid wordt hierbij door sommigen bewust nagestreefd (zoals bij vx Company) en door anderen node gemist (NUON).

Een laatste belangrijke succesfactor betreft de verschillende instrumenten die bedrijven ontwikkeld hebben om het proces van goed werkgeverschap te faciliteren, bij te sturen en de resultaten te meten. Hierdoor houdt men voortdurend de vinger aan de pols met betrekking tot de kwaliteit van zowel het bedrijf als het werkgeverschap.

---

## Succesfactoren

---

### *Strategie en structuur:*

- Samenhang tussen goed werkgeverschap op strategisch niveau en uitvoering op de werkvloer
- Integratie van goed werkgeverschap in bedrijfsstrategie
- Draagvlak en visie bij directie
- Verantwoordelijkheid laag in de organisatie
- Kleinschaligheid
- Ondersteuning werkvloer bij uitvoering van de strategie

### *Gedrag en communicatie:*

- Voorbeeldfunctie management
- Charismatisch en coachend leiderschap
- Open communicatie
- Individuele aandacht voor werknemers

*Proces en instrumenten:*

- Goed werkgeverschap is een continu proces
- Systematisch proces van 'plan-do-act-check'
- Ondersteunende instrumenten en processen
- Helderheid in doelen en sturen op resultaten
- voorkom abstracte doelen en bureaucratische regels
- Instrumenten ondersteunend voor het primaire proces

---

*Tabel 5.4: Succesfactoren bij de uitvoering van goed werkgeverschap.*

**VALKUILEN EN DILEMMA'S: GOED WERKGEVERSCAP ONDER DRUK?**

De cases laten ook zien dat goed werkgeverschap niet altijd vanzelf gaat. Er is sprake van een voortdurend leerproces, waarbij de situatie regelmatig wordt herbezien en bediscussieerd. De voorbeelden laten ook zien dat goed werkgeverschap onder druk kan staan.

Zo is de open en elkaar aansprekende manier van communiceren niet altijd gemakkelijk. Bij De Schildershoek heeft men heel wat conflicten moeten overwinnen om een sfeer van wederzijds begrip te kweken. Men geeft aan dat een cultuuromslag veel tijd vergt. Bij Corus heerst een zogenaamde 'mannencultuur', waarbij het geven van feedback niet de sterkste kant van de personeelsleden is.

Open communiceren moet je ook leren. Bij De Zeeuwse Stromen zijn werknemers die niet bestand waren tegen deze manier van communiceren, vertrokken en werkt het als een zelfselecterend mechanisme.

Een andere valkuil, of misschien beter gezegd hobbel, in de weg naar goed werkgeverschap wordt gevormd door de economische druk op de organisaties. Bij Pentascope bijvoorbeeld, wordt er onder druk van de slechte financiële situatie nu meer gestuurd op resultaatafspraken dan voorheen, met het gevaar dat kennisuitwisseling ondersneeuwt. Men is hier op zoek naar een balans tussen het uitgangspunt 'vrijheid blijheid' en medewerkers afrekenen op resultaten.

Dit punt is overigens een thema waar ook andere bedrijven mee worstelen. Wanneer de economische omstandigheden minder gunstig zijn, merken de bedrijven dat de druk groter wordt, de normen hoger en de aansturing vanuit de directie strakker. Besluiten worden meer topdown genomen en medewerkers worden aangesproken op specifieke prestatie-indicatoren.

Bij NUON ondervinden de monteurs een aanscherping van de normen en een grotere afstand tussen de werkvloer en het management door de omvang van de organisatie. Deze afstand bevordert het begrip van de werkvloer voor de gestelde normen niet en kan tot demotivatie bij het personeel leiden.

Bij Philips ondervindt men de reële dreiging van de overplaatsing van productie naar China. Als antwoord hierop besteedt het bedrijf ook aandacht aan het opleiden van personeel voor de externe arbeidsmarkt. Datzelfde geldt ook voor Corus, waar het Nederlandse management beducht is voor beslissingen vanuit Engeland met negatieve consequenties voor het personeel. Ook hier geeft men aan als goed werkgever geen baangarantie te kunnen geven, maar wel duidelijk en eerlijk te willen zijn in de communicatie over de toekomst van de organisatie en de medewerkers te ondersteunen in hun verdere loopbaan, ook als deze buiten de organisatie plaatsvindt.

Deze voorbeelden laten zien dat goed werkgeverschap niet een eenmalige maatregel betreft, maar eerder een continue onderstroom binnen de organisatie, een positieve grondhouding ten opzichte van het personeel, waar vanuit alle beslissingen kritisch tegen het licht kunnen worden gehouden en die ervoor zorgt dat de luiken open blijven voor verbetering en aanpassing.

De eerder genoemde succesfactoren helpen daarbij om de valkuilen te omzeilen. Een goede inbedding van goed werkgeverschap in strategie, structuur en cultuur en een kritische, open blik naar binnen en buiten ondersteunen de bedrijven in het zoekproces naar goed werkgeverschap, ook onder minder gunstige economische omstandigheden.

---

### Valkuilen

---

*Goed werkgeverschap onder economische druk:*

- Normen omhoog
- Aansturing strakker en meer topdown
- Afstand tussen management en werkvloer
- Betrokkenheid van werknemers bij collega's groter dan bij organisatie

*Open communiceren moet je leren:*

- Cultuuromslag kost tijd
- Conflicten
- Zelfselecterend mechanisme bij werving en uitstroom

*Goed werkgeverschap is continu zoekproces:*

- Geen eenmalige maatregel
  - Continu herbezien in goede *en* slechte tijden
- 

*Tabel 5.5: Valkuilen bij de uitvoering van goed werkgeverschap.*

## 6 SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Volgens het Burgerlijk Wetboek (artikel 611) moeten werkgevers en werknemers zich als goed werkgever en goed werknemer gedragen. Wat dat precies is, staat niet omschreven. Het gaat hier om een 'vage norm', waarbij in conflictsituaties geoordeeld wordt op basis van begrippen als 'redelijkheid en billijkheid'. Ook elders is niet vast omschreven wat onder de termen 'goed werkgeverschap' en 'goed werknemerschap' moet worden verstaan. Wel hebben mensen er een beeld bij.

In het dagelijks spraakgebruik is een goede werkgever niet zozeer iemand die zich netjes aan de wet houdt, maar eerder een werkgever die juist iets extra's doet. Goede werkgevers besteden veel aandacht aan hun personeel en vervullen hiermee een voorbeeldrol. Zij laten zien dat hoewel het poldermodel op macroniveau onder druk staat, het op microniveau nog steeds floreert. Dat dit gedrag gewaardeerd wordt, blijkt uit de vele prijzen die op dit gebied bestaan: de beste werkgever (van weekblad *Intermediair*), de beste werkplek ('Great Place To Work'), 'De Beste Baas' (AMEV en Bizz) en 'De Kroon Op Het Werk' (Commissie Het werkend Perspectief).

Toch staat goed werkgeverschap op dit moment onder druk. Enkele jaren geleden, tijdens de hoogconjunctuur en krapte op de arbeidsmarkt, speelde het een rol bij het werven en behouden van de 'schaarse' arbeidskrachten. Met het krapper worden van de financiële middelen lijken bedrijven te bezuinigen op hun goede werkgeverschap.

Maar ook in de huidige situatie zijn er organisaties die in hun goed werkgever gedrag volharden. Waarom gaan deze werkgevers daar nu mee door? En waar lopen zij in de praktijk dan tegenaan? Deze vragen waren voor TNO Arbeid en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aanleiding om nader onderzoek te doen naar het verschijnsel van goed werkgeverschap en de tegenhanger ervan, goed werknemerschap. Doel van dit onderzoek is kennis te ontwikkelen over goed werkgeverschap en goed werknemerschap, de onderliggende drijfveren en motieven, en de effecten.

In het onderzoek zijn verschillende onderzoeksmethoden naast elkaar toegepast. Zo hebben onder meer interviews plaatsgevonden met belangenpartijen

(overheid en sociale partners) en koploperbedrijven. Daarnaast is aan 500 werkgevers (telefonisch) en aan 1000 werknemers (via internet) een vragenlijst voorgelegd. De onderzoeksgroepen zijn representatief voor arbeidsorganisaties in Nederland met ten minste vijf medewerkers en voor de Nederlandse werkende bevolking.

Ten slotte is de praktijk in zeven bedrijven nader bestudeerd door middel van casestudies. In deze bedrijven, die zich als goede werkgever profileren, zijn gesprekken gevoerd met het management, P&O en met werknemers. Aanvullend zijn ook schriftelijke bronnen geraadpleegd.

De eerste resultaten van het onderzoek zijn in dit boek beschreven. Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van de aan TNO toegewezen overheidsfinanciering op het terrein van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en maakt deel uit van een breder vierjarenprogramma gericht op het sociaal ondernemingsbeleid (zie Gründemann e.a., 2004).

### GOED WERKGEVERSCHAP

Goed werkgeverschap gaat in ieder geval verder dan wat minimaal door de wet van een werkgever verwacht wordt in de relatie naar de medewerker. Als je aan koploperbedrijven vraagt wat volgens hen goed werkgeverschap is, blijken er drie aspecten van belang. Ten eerste de cultuur in de organisatie:

- Respect tonen voor de medewerkers
- Ze serieus nemen en vertrouwen
- Luisteren en weten wat er speelt
- Zorgen voor openheid en geborgenheid.

Deze cultuur is zowel terug te vinden in de communicatie van de werkgever naar de werknemer (inclusief de stijl van leidinggeven), als in collegiale contacten.

Het tweede aspect heeft te maken met mate waarin de werkgever in staat is in te spelen op de wensen en behoeften van de medewerker (maatwerk in arbeidsrelaties). Het gaat hierbij zowel om het contract, als de werktijden, de beloning en de secundaire arbeidsvoorwaarden. Het veiligstellen van de werkgelegenheid en de continuïteit van de organisatie is hier onderdeel van. Daarmee vormt goed ondernemerschap een voorwaarde voor goed werkgeverschap. Zonder een gezonde financieel economische basis staat de continuïteit van het werkgeverschap onder druk.

Koploperbedrijven beschouwen werknemers als volwassen gesprekspartners. Men voert open onderhandelingen over de bovengenoemde aspecten en streeft naar een resultaat waar beide partijen tevreden mee kunnen zijn. Mocht

dat uiteindelijk niet lukken, dan moet in ieder geval de wijze waarop de onderhandelingen gevoerd zijn tot tevredenheid kunnen leiden.

Het derde aspect betreft de ontwikkelingsmogelijkheden. Dit sluit aan bij het menselijke (people) aspect (naast profit en planet) van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) en bij het concept van Investors in People (IiP). Koploperorganisaties stimuleren talent binnen de organisatie en bieden ontwikkelingsmogelijkheden, zowel in het werk als door het volgen van opleidingen.

Nederlandse werkgevers blijken over het algemeen redelijk positief over de wijze waarop zij in de praktijk vormgeven aan goed werkgeverschap. Op het merendeel van de door ons onderscheiden aspecten scoren zij hoog tot zeer hoog. Aspecten van cultuur en sfeer scoren tussen de 83 en 92 procent bij de werkgevers. Dat wil zeggen dat acht tot negen van de tien werkgevers vinden dat zij (regelmatig of vaak) aandacht besteden aan de cultuur op het werk. Dat wil zeggen:

- Naar de medewerkers luisteren en serieus ingaan op de voorstellen
- Aandacht hebben voor de sfeer op het werk
- Zorgen voor waardering
- Zorgen voor feedback.

We moeten hier wel rekening houden met het feit dat vragen naar aspecten van goed werkgeverschap sociaal wenselijke antwoorden (kunnen) uitlokken. Dat wil zeggen dat de werkelijkheid iets minder positief zal zijn dan de resultaten suggereren. Toch zijn de gegevens op zich waardevol omdat zij een indicatie geven van de aandacht die deze aspecten in de praktijk krijgen en de verschillen tussen de afzonderlijke elementen van goed werkgeverschap. Ook bieden de gegevens informatie over de verschillen in aandacht van werkgevers naar kenmerken als sector en bedrijfsgrootte. We komen daar zo nog op terug.

De aandacht voor maatwerk in arbeidsrelaties krijgt van de Nederlandse werkgevers over het algemeen wat minder aandacht dan de cultuur en sfeer op het werk. Toch blijken nog zeven tot acht van de tien werkgevers (regelmatig of vaak) ruimte te geven aan individuele wensen en behoeften en/of afstemmingsmogelijkheden te bieden voor werk en privé-leven.

Beide onderdelen bij elkaar genomen, krijgen werknemers in de zorg de meeste ruimte voor maatwerk en werknemers in de industrie de minste ruimte. Misschien is het werk daar zo strak geregeld dat persoonlijke wensen van medewerkers moeilijker opgevangen kunnen worden.

Het aspect van opleiding en ontwikkeling scoort verhoudingsgewijs het laagst bij de Nederlandse werkgever. Circa twee op de drie werkgevers biedt goede opleidingsmogelijkheden en/of zorgt voor uitdagend werk.

Als we nu kijken naar de resultaten naar sector en bedrijfsgrootte dan blijkt dat de organisaties in het onderwijs, de zorg en de overheid het over het algemeen beter doen op het gebied van goed werkgeverschap. Organisaties in de bouw (met uitzondering van de cultuur), de financiële dienstverlening en de industrie besteden over het algemeen minder aandacht aan aspecten van goed werkgeverschap.

De verschillen tussen de organisaties naar grootte zijn minder opvallend. Grotere organisaties (100 werknemers en meer) besteden meer aandacht aan opleidingsmogelijkheden dan middelgrote (20 tot 100 werknemers) en kleinere (5 tot 20 werknemers) organisaties. Op de andere aspecten van goed werkgeverschap (cultuur en maatwerk) zijn in het kwantitatief onderzoek geen significante verschillen naar bedrijfsgrootte vastgesteld.

Al met al blijken Nederlandse werkgevers een positief oordeel te hebben over het eigen gedrag als werkgever. Het gemiddelde rapportcijfer dat men zich zelf gegeven heeft, ligt net boven de zeven-en-half. Het oordeel van de werknemers is wat kritischer en komt uit op een zes plus. Daarbij moeten we ons wel realiseren dat wij ons onderzoek in twee gescheiden steekproeven hebben uitgevoerd en dat de werknemers in ons onderzoek niet werkzaam zijn bij de ondervraagde werkgevers.

De financiële of bedrijfseconomische aspecten vormen voor werkgevers het belangrijkste motief om aandacht te besteden aan goed werkgeverschap. Toch zijn ook regelmatig meer sociaal en maatschappelijke argumenten als argument genoemd voor dit positieve werkgeversgedrag. Volgens koploperorganisaties komt goed werkgeverschap vooral van binnenuit. Een goede werkgever straalt uit welke waarden en normen hij/zij belangrijk vindt. De werkgever moet hierbij oprecht zijn en van binnenuit een drijfveer hebben, anders werkt het niet.

Het belang van de 'persoon' van de werkgever is ook terug te vinden in het onderzoek naar de aard en omvang van het arbopreventiebeleid in grote ondernemingen (Van der Kamp en Engelen, 2004) dat in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is uitgevoerd. Daar constateren de onderzoekers dat het ontstaan van een preventiecultuur, waar men meer doet dan op basis van vereisten van buitenaf noodzakelijk is, samenhangt met de persoonlijke inbreng van de directie/het management en met positieve ervaringen met eerdere gevoerd beleid.

Op basis van de verzamelde informatie over goed werkgeverschap zijn we tot een definitie gekomen van goed werkgeverschap, namelijk: *het gedrag van werkgevers (en leidinggevenden) dat optimaal rekening houdt met de belangen en gevoelens van werknemers, vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor allen.*

### GOED WERKNEMERSCHAP

Koploperbedrijven hebben zeer specifieke wensen ten aanzien van het gedrag van de werknemers als compensatie van goed werkgeverschap. Zo verwacht men onder andere dat werknemers zich professioneel gedragen en bereid zijn zich verder te ontwikkelen. Onder professioneel gedrag verstaat men onder andere:

- Een actieve houding
- Ambitieuze zijn
- Door willen groeien
- Zorgdragen voor de eigen employability
- Integriteit
- Technisch vaardig
- Klantgerichtheid
- Afspraken nakomen
- Breed meedenken
- Kennis overdragen aan collega's.

Al met al gaat het er om te handelen als ondernemer van de eigen arbeid.

Een goede werknemer zorgt er niet alleen voor dat hij/zij het werk goed uitvoert, maar is ook bereid 'iets extra's te doen'. Als belangrijkste eigenschap van goed werknemerschap verwachten koploperorganisaties dat werknemers primair opereren vanuit het belang van de organisatie en hun individuele handelingen in de context van de organisatiedoelen plaatsen.

Nederlandse werknemers vinden het over het algemeen ook belangrijk hun werk goed uit te voeren, afspraken na te komen en zich flexibel op te stellen (inrolgedrag). Twee van de drie werknemers vinden het heel erg belangrijk om afspraken na te komen. Daarna, maar wel op enige afstand, volgen uitstekend werk leveren en goed samenwerken. Deze aspecten zijn door bijna de helft van de werknemers als heel belangrijk aangeduid.

Wat terughoudender is men ten aanzien van gedrag dat verder gaat dan wat de functie strikt vereist (extrarolgedrag), zoals het tonen van initiatieven om collega's te helpen, werkprocessen te verbeteren en zich naar derden positief



uit te laten over de werkgever. Het lijkt er op dat men dit gedrag minder vanzelfsprekend vindt. Het alert zijn op veiligheid scoort het hoogst; dit aspect wordt door tweevijfde van de werknemers heel erg belangrijk gevonden. Misschien kijkt men bij extrarolgedrag eerst naar de werkgever. Wanneer deze zich van zijn goede kant laat zien, lijkt de werknemer ook bereid zich extra in te spannen.

Er zijn enkele opvallende verschillen tussen mannen en vrouwen, en jongere en oudere werknemers in de beoordeling van het belang van aspecten van inrolgedrag en extrarolgedrag. Mannelijke werknemers lijken in hun werknemerschap meer op het werkproces zelf gericht. Zij vinden het belangrijker dan hun vrouwelijke collega's om afspraken na te komen, alert te zijn op veiligheid, initiatief te nemen voor verbetering van werkprocessen en positief te zijn over het werk en werkgever. Vrouwelijke werknemers vinden het belangrijker om goed samen te werken, betrokkenheid en motivatie te tonen, en signalen van onbalans bij collega's te signaleren.

Oudere werknemers hechten, evenals mannelijke werknemers, meer belang aan een positieve presentatie van het werk en de werkgever naar derden. Jongere werknemers zijn daarentegen meer gericht op opleiding en ontwikkeling.

Ook de werknemers hebben in het onderzoek het eigen gedrag beoordeeld. De gemiddelde rapportcijfers voor de onderscheiden aspecten van goed werknemerschap liggen tussen zeven en acht plus. In aansluiting op de hierboven besproken gegevens, is men ook positiever over het eigen inrolgedrag (gemiddeld een acht) dan over het extrarolgedrag (gemiddeld een zeven plus).

De werkgevers zijn over het algemeen ook tevreden over het gedrag van hun werknemers en komen met een gemiddeld cijfer van ruim zeven-en-half. Hier is geen onderscheid gemaakt naar inrol- en extrarolgedrag.

De ondervraagde werknemers blijken meer intrinsiek dan extrinsiek gemotiveerd voor goed werknemerschap. De door de werknemers aangegeven motieven zijn (in volgorde van belang):

- Over het algemeen mijn best kunnen doen
- De eigen ontwikkeling willen bevorderen
- Sociale contacten op het werk verbeteren of onderhouden
- Een goed mens willen zijn
- Een bijdrage willen leveren aan de samenleving.

Deze motieven zijn gemiddeld door 80 procent van de werknemers aangegeven. Vrouwelijke werknemers en ouderen scoren hier over het algemeen hoger

dan hun mannelijke en jongere collega's. Dat geldt vooral voor de onderdelen 'over het algemeen mijn best willen doen' en 'een bijdrage willen leveren aan de samenleving'.

De extrinsieke motieven liggen met een gemiddelde score van iets boven de 60 procent een stuk lager. Het betreft (opnieuw in volgorde van belang):

- Waardering krijgen van collega's
- Waardering krijgen van de leidinggevende
- Beter gaan verdienen
- Betere promotiekansen.

Mannelijke werknemers en jongeren hebben de extrinsieke motieven naar verhouding vaker aangegeven als verklaring voor hun goed werknemerschap dan vrouwelijke werknemers en werknemers van middelbare en oudere leeftijd.

Ook ten aanzien van goed werknemerschap zijn wij op basis van het verzamelde materiaal tot een definitie gekomen, namelijk: *het gedrag van werknemers dat optimaal rekening houdt met de belangen en gevoelens van werkgevers (en leidinggevendenden), vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor allen.*

#### **GOED WERKGEVERSCHAP LOONT**

Werkgevers gedragen zich niet zo maar als een goede werkgever. Het gaat dan ook niet om liefdadigheid. Integendeel, werkgevers zijn er van overtuigd dat dergelijk gedrag een gunstig effect zal hebben op de inzet van de werknemers en daarmee op de resultaten van de organisatie. Dit komt naar voren uit de interviews met de koploperbedrijven. Deze stelling blijkt echter niet gestoeld op harde feiten.

Ook de werkgevers die wij in ons kwantitatief onderzoek hebben benaderd, melden veel gunstige effecten van goed werkgeverschap op de doelstellingen van de organisatie. Goed werkgeverschap leidt volgens deze werkgevers tot:

- Een betere sfeer op het werk
- Een betere inzet van medewerkers
- Een betere kwaliteit van de producten/diensten
- Lager ziekteverzuim
- Een hogere productie
- Minder ongewenst verloop.

Al deze aspecten zijn door minstens 75 procent van de werkgevers genoemd!

Minder hoog scoren opbrengsten als:

- Een beter imago als werkgever
- Makkelijker werven van nieuw personeel
- Grotere afzet.

Deze resultaten van goed werkgeverschap worden gemiddeld door twee op de drie werkgevers aangegeven. Daaruit kan worden afgeleid dat werkgevers de effecten van goed werkgeverschap primair zien in hun betekenis voor de interne processen van de organisatie en pas in tweede instantie voor de externe profilering. Toch zijn de verschillen naar sector vooral te vinden op deze aspecten van externe profilering.

Bedrijven uit de handel/horeca en de financiële dienstverlening hebben de meeste baat bij goed werkgeverschap wanneer men nieuw personeel moet werven. Organisaties actief in de bouw en de handel/horeca zien vaker een bijdrage aan de afzet. Bedrijven in de overige dienstverlening ervaren ten slotte vooral een positieve bijdrage aan de productie.

Om een beter zicht te krijgen op de samenhang tussen goed werkgeverschap en goed werknemerschap zijn aanvullende analyses verricht met behulp van de vragenlijstgegevens. Uit deze analyses blijkt dat goed werkgeverschap samenhangt met goed werknemerschap. Hoewel de richting van dit verband niet uit het materiaal van een éénmalige meting op te maken is, ligt het wel voor de hand dat goed werknemerschap eerder een gevolg is van goed werkgeverschap dan andersom.

Een werkgever die voor maatwerk zorgt in de arbeidsrelatie, ontwikkelingsmogelijkheden biedt en aandacht heeft voor de cultuur op het werk kan daarmee rekenen op een verhoogd inrolgedrag en extrarolgedrag van de werknemers. En de genoemde aspecten van goed werkgeverschap gaan ook samen met trots van de werknemers om aan anderen te vertellen waar zij werken en met vertrouwen in de leiding van de organisatie.

Geconstateerd kan worden dat hoewel 'harde' bewijzen vooralsnog ontbreken, de beschikbare data zonder uitzondering in eenzelfde richting wijzen, namelijk dat goed werkgeverschap lonend is voor de werkgever, omdat het leidt tot beter en actiever gedrag van werknemers en daarmee tot betere bedrijfsprestaties.

#### **BETER VOORBEREID OM ECONOMISCH MOEILIJKE TIJDEN**

De zeven praktijkvoorbeelden tonen de dynamiek van goed werkgeverschap. Uit de beschrijvingen blijkt dat organisaties op uiteenlopende wijze inhoud

geven aan goed werkgeverschap. Ook blijkt dat deze voorbeeldbedrijven niet op alle aspecten van goed werkgeverschap even sterk presteren. Men heeft duidelijk gekozen voor een eigen invalshoek.

Goed werkgeverschap gaat ook niet vanzelf. Het management moet er echt voor kiezen en er vervolgens ook consequent naar handelen. En dat blijkt in de praktijk niet gemakkelijk. Er is sprake van een continu leerproces, waarbij de situatie steeds opnieuw moet worden gezien en beslissingen moeten worden genomen. Daarbij blijkt het belangrijk om open en op transparante wijze te communiceren, zowel in goede als in slechte tijden. En dat is voor veel werkgevers en werknemers niet gemakkelijk. Het is op zich niet prettig wanneer de werkgever geen garantie op werk kan geven. Maar het is in die situatie wel vereist dat er duidelijk en open over wordt gecommuniceerd en dat de medewerkers ondersteund worden in hun verdere loopbaan, ook als deze buiten de organisatie plaatsvindt.

Van medewerkers wordt verwacht dat zij openstaan voor positieve, maar ook voor negatieve feedback. Niet alle werknemers kunnen in zo'n situatie goed functioneren. In sommige bedrijven zagen we dan ook dat medewerkers vertrokken, omdat zij niet mee konden komen in de nieuwe cultuur van de organisatie. Het is een cultuur die zowel aan de werkgever als aan de werknemers forse eisen stelt. En daar moet men in groeien en een zekere balans in te vinden.

Naast een open manier van communiceren bepalen gedragsregels het succes van het beleid, waarbij managers en andere leidinggevenden een voorbeeldrol hebben te vervullen. Dit voorbeeldgedrag van leidinggevenden vergroot namelijk de geloofwaardigheid van het beleid. Ook is er een duidelijke samenhang tussen maatregelen op strategisch niveau en het niveau waar de maatregelen moeten worden uitgevoerd (werkvloer).

Een laatste belangrijke succesfactor betreft de verschillende instrumenten die bedrijven ontwikkeld hebben om het proces van goed werkgeverschap te faciliteren, bij te sturen en de resultaten te meten. Hierdoor houdt men voortdurend de vinger aan de pols met betrekking tot de kwaliteit van zowel het bedrijf als het werkgeverschap.

De voorbeeldbedrijven hebben gemerkt dat onder minder gunstige financiële en economische omstandigheden de druk om te presteren groter wordt, de normen hoger en de aansturing vanuit de directie strakker. Ook in bedrijven waar men veel nadruk legt op autonomie en betrokkenheid en participatie van medewerkers in de besluitvorming, worden bij tegenvallende financiële resultaten beslissingen meer topdown genomen. Daarbij worden werknemers in toenemende mate op hun prestaties aangesproken.

Anderzijds is in deze organisaties toch sprake van een continue onderstroom die leidt tot een positieve houding ten opzichte van het personeel, waardoor beslissingen kritisch worden bekeken en er ruimte overblijft voor verbetering en aanpassing. De voorbeeldbedrijven laten zien dat ook in moeilijke economische tijden goed werkgeverschap voortgezet kan worden. Sterker nog, zij laten zien dat goed werkgeverschap het makkelijker maakt om dit soort situaties het hoofd te bieden.

### **GOED WERKGEVERSCHAP HEEFT DE TOEKOMST**

Het is duidelijk dat goed werkgeverschap voorlopig nog onder druk zal staan. De condities zijn momenteel niet gunstig. De Nederlandse economie blijkt moeizaam uit het dal te komen. De druk op loonkosten is nog steeds groot. Off-shoring (het verplaatsen van werk naar lage-lonen-landen) gaat niet alleen meer over 'laaggekwalificeerd' werk. Ook hoogwaardige arbeid staat op de tocht. In de hele discussie over vergrijzing van de bevolking en de concurrentiekracht van het Nederlands bedrijfsleven staat de huidige arbeidsduur onder druk. Nederland, als kampioen deeltijdwerk, zal meer moeten gaan werken en minder vakantiedagen op moeten nemen. Ondanks de aantrekkende economie zal de arbeidsmarkt in Nederland nog enige tijd ruim blijven.

Anderzijds zijn er ook belangrijke stimulansen voor goed werkgeverschap. De economie herstelt zich weliswaar traag maar gestaag. De groei van de kenniseconomie maakt het belang van competente en betrokken werknemers alleen maar groter. Door de vergrijzing en ontgroening kan het niet anders dat de arbeidsmarkt op de middellange termijn weer krapper zal worden.

In die situatie zullen bedrijven zich opnieuw willen verbijzonderen om de schaarse werknemers te kunnen aantrekken. Goed werkgeverschap is dan geen vraag meer, maar een must! En de bedrijven die daar nu al invulling aan weten te geven, zullen daarbij een duidelijke voorsprong hebben. Want goed werkgeverschap gaat om geloofwaardigheid en die toon je vooral in de perioden dat dit gedrag minder voor de hand ligt.



# LITERATUUR

Adams, J.S. (1965). *Inequity in social exchange*. L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 11, 267-299. New York: Academic Press.

Bakker, A.B., Demerouti, E., Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.

Baron, J.N., Kreps, D.M. (1999). *Strategic human resources. Frameworks for general managers*. New York: Wiley.

Bateman, T.S., Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.

Blake, R.R., Mouton, J.S. (1970). The fifth achievement. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 413-426.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Brown Johnston, N. (2003). *Lessen die we geleerd hebben: Saturn Corporation*. Spring Hill, TN: Saturn Corporation.

Buunk, B.P., Schaufeli, W.B. (1999). Reciprocity in interpersonal relationships: An evolutionary perspective on its importance. *European Review of Social Psychology*, 10, 199-229.

Dabos, G.E., Rousseau, D.M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employee and employer. *Journal of Applied Psychology*, 89, 52-72.

Dyne, L. van, LePine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.

Emerson, R.M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27, 31-41.

Gaspersz, J.B.R. (2000). Investors in People: de uitstraling van een keurmerk. *Gids voor personeelsmanagement* (79) nr 9, 25-29.

Gaspersz, J.B.R., Hove, H.L. van den (2000). *Investors in People: de sleutel tot het talent in uw organisatie*. Alphen aan de Rijn: Samsom.

Goodman, S.A., Svyantek, D.J. (1999). Person-organization fit and contextual performance. Do shared values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254-275.

Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.

Gründemann, R., Goudswaard, A., Korver, T., Leede, J. de, Vries S. de. (2004). *Goed werkgeverschap en goed werknemerschap*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Heerma van Voss, G.J.J. (1999). *Goed werkgeverschap als bron van vernieuwing van het arbeidsrecht*. Deventer: Kluwer.

Hoekstra, P. (1998). Succesvol ondernemen is verantwoord ondernemen (1): de onderneming heeft een missie, de OR ook. *OR informatie* (24) nr 9, 34-35.

Hootegem, G. van. (2000). *De draaglijke traagheid van het management. Tendenzen in het productie- en personeelsbeleid*. Leuven/Leusden: Acco.

Huiskamp, R., Van Dalen, E.J., Gründemann, R., Jongkind, R. (ter publicatie aangeboden). *Goed werkgeverschap en goed werknemerschap: een micro-fundering van het poldermodel*.

Jacobs, M.E., Gouw, J.M.M. de, Romijn, A., Waveren, L. van. (2002). *Multi-culturele verpleeghuiszorg nader geanalyseerd. Een onderzoek binnen twee verpleeghuizen van de GDVV in Den Haag*. Voorburg: Tympaan Instituut.

Janis, I.L. (1982). *Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascos*. Boston: Houghton Mifflin.

Jongkind R., Oeij, P.R.A., Vaas S. (2004). *Slimmer werken in productieve en gezonde banen*. Hoofddorp: TNO Arbeid (2<sup>de</sup> druk).



- Jonker, J. (2001) Maatschappelijk verantwoord organiseren. *Gids voor personeelsmanagement* (80) nr 9, 16-20.
- Kamp, S. van der, Engelen, M. (2004). *Arbobeleid of preventiecultuur? Een onderzoek naar de aard en omvang van het arbo-preventiebeleid in grote ondernemingen*. Den Haag: Ministerie van SZW.
- Lambert, S. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43, 136-152.
- Land, M. van 't (2002). Beter personeel in een beter bedrijf: Keurmerk Investors in People. *Arbeidsomstandigheden* (78) nr. 2, 28-31
- Leede, J de. (1997) *Innoveren van onderop*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Nauta, A. (1996). *Oog om oog en baas boven baas. Interactiepatronen bij interpersoonlijk conflict op bureaucratische en organische organisatieafdelingen*. Proefschrift Groningen.
- Prein, H. (2001). *Trainingsboek conflicthantering en mediation*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P., McGrath, M.R. (2003). *Becoming a master manager. A competency framework*. New York: John Wiley & Sons (3th edition).
- Raghoebier, R. (2002). *Multicultureel verpleeghuis De Schildershoek*. Den Haag: NIZW.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Rousseau, D.M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18, 120-127.
- Sanders, K., Roefs, A. (2002). Maatschappelijk verantwoord ondernemen en binding van medewerkers. *Gedrag & Organisatie* (15), nr. 2, 94-105.
- Soeters J. (1994). *Cultuurbeïnvloeding*. In: Gerrichhauzen, J., Kampermann, A., Kluytmans, F. (red.) *Interventies bij organisatieverandering*. Heerlen: Samsom/Open universiteit.

Teurlings, W. (2000) Van laatste redmiddel tot goed gemotiveerde eis: een gebruiksaanwijzing voor het Goed Werkgeverschap. *Mens (en) werk* (3) nr 1, 10-12.

Thibaut, J.W., Kelley, H.H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.

Zwetsloot, G., Gründemann R., Vaandrager, L. (2003). *Integraal gezondheidsmanagement (IGM) eindrapport*. Hoofddorp/Woerden: TNO Arbeid/NIGZ.

# BIJLAGE A:

## BETROKKEN BEDRIJVEN EN STAKEHOLDERS

### *Geïnterviewde organisaties*

- ArboNed
- AVBB
- AWVN
- CNV
- Corus
- De Unie
- Good Company
- Hay Group
- HBO-Raad
- Heembouw
- InterMakelaars
- KOP beveiliging
- Loyalis Mens en Werk
- Ministerie van Binnenlandse Zaken
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- Moonen Schilders
- Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen
- NUON
- Pentascope
- ROC Graafschap College
- Shell
- SKF
- Stichting NCW
- The Vision Web
- Verpleeghuis de Schildershoek
- vx Company
- Zorgverzekeraars Nederland

### *Deelnemers aan de werkconferentie*

- Algemeen Bouwverbond (AVBB)
- De Unie
- Hay Group
- HBO raad
- Moonen Schilders
- Pentascope
- Vakcentrale CNV
- VNO-NCW
- vx Company

### *Casebedrijven*

- Corus
- NUON
- Pentascope
- Philips
- Schildershoek
- Vx Company
- Zeeuwse Stroom



# BIJLAGE B:

## VERANTWOORDING KWANTITATIEF ONDERZOEK

Het onderzoek is uitgevoerd in het najaar van 2003. Veldwerkbureau Intomart is gevraagd voor de dataverzameling. Vervolgens zijn twee vragenlijsten ontwikkeld, één voor het werkgeversonderzoek en één voor het werknemersonderzoek. Waar mogelijk zijn de variabelen gemeten met bestaande vraagitems en -schalen.

Het werkgeversonderzoek is uitgevoerd door middel van telefonische afname onder een netto steekproef van 500 werkgevers. De steekproef is gestratificeerd getrokken naar branche en grootteklasse.

Het werknemersonderzoek is uitgevoerd via internet. 1000 leden van het Intomart internetpanel hebben de vragenlijst ingevuld (netto steekproefomvang; uitsluitend werknemers in organisaties met ten minste vijf werkbare personen).

### Steekproef kenmerken werkgeversbestand

De steekproef van te interviewen werkgevers is getrokken uit het LISA-bestand. Het LISA-bestand bevat de namen van alle bijna 800.000 vestigingen van organisaties in Nederland, met informatie over het vestigingsadres, de SBI-code en -omschrijving en de omvang van de werkgelegenheid. Dit geldt ook voor ook vestigingen van de overheid, het onderwijs, de gezondheidszorg en de vrije beroepsbeoefenaars.

De populatie van arbeidsorganisaties naar branche en grootteklasse is op basis van het LISA-bestand als volgt opgebouwd (zie ook tabel 0.1).

Branche	Grootte klasse			
	5-19	20-99	100+	totaal
Industrie	14.875	6.927	1.915	23.717
Bouw	12.362	4.560	563	17.485
Handel/horeca	64.827	12.333	1.303	78.463
Financiële dienstverlening	5.830	2.767	567	9.164
Transport & communicatie	4.762	1.436	377	6.575
Zakelijke dienstverlening	23.779	7.295	1.655	32.729
Overheid	740	1.419	1.049	3.208
Onderwijs	6.753	4.862	773	12.388
Zorg	10.975	4.139	1.657	16.771
Overige dienstverlening	8.983	2.048	311	11.342
Totaal	153.886	47.786	10.170	211.842

Tabel 0.1: Aantal bedrijfsvestigingen in Nederland met vijf of meer werkzame personen.

Stratificatie naar branche en grootteklasse was noodzakelijk om de vereiste aantallen respondenten te behalen en om per cel representatieve uitspraken te kunnen doen. Door middel van weegfactoren zijn de resultaten herleid naar de populatie<sup>2</sup>. Bij de beschrijving van steekproefkenmerken gaat het dus om de aantallen in de steekproef. In de resultatenhoofdstukken (hoofdstuk 3 en 4) worden echter de *gewogen* resultaten beschreven die dus representatief zijn voor de Nederlandse situatie.

Voorafgaand aan de uitvoering van het onderzoek, was uitgegaan van een respons van 40 procent en een bruto steekproefomvang van 1296 organisaties. Met 39 procent lag de netto respons een fractie lager. De netto respons in het telefonische onderzoek is conform de percentages in tabel 0.2:

<sup>2</sup> Concreet houdt dit in dat organisaties die – wat grootteklasse en branche betreft – in de steekproef zijn ondervertegenwoordigd ten opzichte van de gehele populatie, in de berekening zwaarder meetellen (wegingsfactor > 1) en organisaties die zijn oververtegenwoordigd, juist minder zwaar (wegingsfactor < 1).

Branche	Grootte klasse			
	5-19	20-99	100+	totaal
Industrie	38 %	33 %	31 %	34 %
Bouw	25 %	40 %	27 %	30 %
Handel/horeca	38 %	33 %	26 %	33 %
Financiële dienstverlening	27 %	27 %	21 %	25 %
Transport & communicatie	14 %	24 %	38 %	25 %
Zakelijke dienstverlening	49 %	49 %	36 %	45 %
Overheid	20 %	35 %	82 %	46 %
Onderwijs	72 %	76 %	34 %	61 %
Zorg	32 %	38 %	49 %	39 %
Overig dienstverlening	60 %	58 %	40 %	54 %
Totaal	37 %	40 %	38 %	39 %

*Tabel 0.2: Netto respons naar branche en grootteklasse in percentages per cel.*

Bovenstaande tabel laat zien dat in de steekproef kleine organisaties relatief de hoogste respons hebben in de branches onderwijs (72 procent) en overige dienstverlening (60 procent). Bij middelgrote organisaties zien we eveneens de hoogste respons bij dezelfde branches (respectievelijk 76 procent en 58 procent). In de categorie 'grote organisaties', met 100 medewerkers of meer, zien we in de steekproef de hoogste respons in de branches overheid (82 procent) en zorg (49 procent). Door middel van de toepassing van weegfactoren is het mogelijk representatieve uitspraken te kunnen doen over de gehele populatie.

## Steekproefkenmerken werknemersbestand

In feite is voor het werknemersonderzoek sprake van een dubbele en getrapte steekproef trekking: enerzijds is het internetpanel samengesteld op basis van een steekproef uit de Nederlandse beroepsbevolking en anderzijds is voor de uitvoering van dit onderzoek een steekproef getrokken uit het internetpanel.

### HET INTERNETPANEL

Het internetpanel van Intomart is opgebouwd als reactie op de dalende responscijfers van postaal, schriftelijk uitgevoerd onderzoek. Het panel bestaat uit 45.000 mensen, van wie 35.000 behoren tot het werkzame gedeelte van de

beroepsbevolking. Ieder panellid wordt enkele malen per jaar uitgenodigd mee te werken aan een online onderzoek. Via een e-mail krijgen de panelleden de hyperlink toegestuurd waar de vragenlijst is geplaatst. Per ingevulde vragenlijst krijgt de betrokkene een geldelijke beloning toegekend. Het panel is een redelijk tot goede afspiegeling van de (beroeps-)bevolking. Afwijkingen betreffen:

- Oververtegenwoordiging van jongeren, ondervertegenwoordiging van 50-plussers
- Oververtegenwoordiging van mannen, ondervertegenwoordiging van vrouwen
- Ondervertegenwoordiging van lager opgeleiden, oververtegenwoordiging van hoger opgeleiden.

De vergelijkende data tussen panelsamenstelling en populatiesamenstelling zijn conform tabel 0.3.

Leeftijd 13+	Panel procent	Populatie 13+ procent
13-19	6,8	9,4
20-34	33,4	25,5
35-49	38,2	28,1
50-64	17,8	21,2
65+	3,8	15,9
Totaal	100,0	100,0

Geslacht 13+	Aantal procent	Populatie 13+ procent
man	52,2	48,2
vrouw	47,8	51,8
Totaal	100,0	100,0



Opleiding 13+	Aantal procent	Populatie 13+ procent
Laag	12,3	31,2
Midden	40,1	37,8
Hoog	47,5	31,0
Onbekend	0,1	
Totaal	100,0	100,0

Tabel 0.3: Samenstelling Intomart-panel versus populatie (april 2003).

Uit dit panel is de steekproef getrokken voor het onderzoek onder werknemers naar goed werkgever- en goed werknemerschap. Om de vereiste netto respons van 1000 werknemers te realiseren, is uiteindelijk een bruto steekproef getrokken van 1502 personen uit het panel (respons 67 procent). De netto steekproef naar branche en geslacht ziet er als volgt uit (tabel 0.4).

Branche	Geslacht		
	man	vrouw	totaal
Landbouw	22	5	27
Industrie	118	33	151
Bouw	34	12	46
Handel-horeca	99	79	178
Transport en communicatie	50	25	75
Financiële en zakelijke dienstverlening	100	64	164
Overheid en onderwijs	91	60	151
Zorg en overige dienstverlening	82	126	208
Totaal	596	404	1000

Tabel 0.4: Netto steekproef werknemers naar branche en geslacht.

Wat is goed werkgeverschap? Het is in ieder geval een stap verder gaan in je werkgeverschap dan wat minimaal mogelijk en wettelijk verplicht is. De meeste mensen hebben er wel een beeld bij: een goede werkgever heeft veel aandacht voor respect en open communicatie, voor de ontwikkeling en groei van werknemers, en voor een constructieve arbeidsrelatie.

TNO Arbeid deed onderzoek bij 500 werkgevers en 1000 werknemers naar de praktijk van goed werkgeverschap en goed werknemerschap. Zeven uitgebreide voorbeelden van 'koplopers' laten zien hoe organisaties – waaronder Corus, Philips en Nuon – daar op verschillende manieren inhoud aan geven. Het zal niet verrassend zijn dat goed werkgeverschap loont; zowel werkgevers als werknemers trekken profijt. Volgens de werkgevers leidt het onder andere tot een betere inzet van medewerkers, lager ziekteverzuim en een hogere productie.

In een krappe arbeidsmarkt – die er in deze ontgroenende en vergrijzende economie zeker weer zal komen – is goed werkgeverschap geen vraag meer, maar een *must*! Bedrijven die daar nu al invulling aan weten te geven, zullen daarbij een duidelijke voorsprong hebben. Want goed werkgeverschap gaat om geloofwaardigheid, en die toon je vooral in de perioden dat dit gedrag minder voor de hand ligt.

*Goed werkgeverschap* is onmisbaar voor bedrijven, instellingen, beleidsmakers en sociale partners.



Dr. Rob Gründemann (rechts) werkt als teamleider personeelsbeleid bij TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid. Hij is tevens coördinator van een meerjarig onderzoeksprogramma op het gebied van arbeidsrelaties en personeelsmanagement en adviseert bedrijven en organisaties bij het realiseren van een duurzame en gezonde inzet van personeel.

Dr. Anneke Goudswaard (links) is senior onderzoeker/adviseur bij TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid. Zij coördineerde in de afgelopen jaren een groot aantal onderzoeksprojecten, zowel nationaal als in Europees verband, op het terrein van flexibilisering van arbeid en arbeidsrelaties. Tevens adviseert zij bedrijven en organisaties bij het realiseren van duurzame flexibiliteit voor organisatie en personeel.

Drs. Guurtje van Sloten (midden) is junior onderzoeker/adviseur bij TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid. Zij houdt zich onder andere bezig met de inzetbaarheid van werknemers in het algemeen en met die van specifieke groepen zoals ouderen en vrouwen.

