WERK GEVEN

jaargang 16
zomer 2019

1

AWVN

Waardevol werkgeven

Honderd jaar AWVN

AWVN 100 JAAR vernieuwende werkgevers

inhoud

Werkgeven, het vakblad van werkgeversvereniging AWVN, verschijnt vanaf dit jaar twee keer per jaar op papier; daarnaast zijn de afzonderlijke artikelen doorlopend digitaal beschikbaar via www.awvn.nl. Verschijningsvorm en frequentie volgen daarmee de ontwikkelingen in het medialandschap. De papieren editie is dikker dan u gewend bent en biedt meer achtergrond, meer thematische verdieping, meer voorbeelden en meer advies.
Dit nummer staat voor een belangrijk deel in het teken van de honderdste verjaardag van de werkgeversvereniging, van werkgeverschap toen, nu en straks – dat vormt de eerste helft van deze editie. Daarnaast in de tweede helft andere verhalen – met een even grote relevantie voor werkgevers, maar niet verbonden met het eeuwfeest. Zeg maar: de gewone vraagstukken van alledag.

Redactie *Werkgeven*

AWVN 100 JAAR vernieuwende werkgevers

Cover: Optreden van Steffen Morrison (en band) tijdens het AWVN-eeuwfeest.
Foto: Liesbeth Dingemans

TOEN

36 **Fabrieksdorpen**
Het bouwen van woningen voor het personeel maakte, vooral in de eerste decennia van de vorige eeuw, deel uit van tot het sociale beleid van werkgevers. Zo ontstonden zogeheten fabrieksdorpen.

30 **Bedrijfsvoetbalverenigingen**
Een in het verleden wijdverbreid, maar inmiddels vrijwel uitgestorven fenomeen.

Werkgeven is het vakblad van werkgeversvereniging AWVN

Bezoekadres: Bezuidenhoutseweg 12, 2594 AV Den Haag
Postadres: Postbus 93050, 2509 AB Den Haag
Telefoon: 070 850 86 00
Internet: www.awvn.nl

Redactie
Robin Boonk, Annemieke Janus, Heleen Boex, Erik Heidemann, Harry van den Tweel, Jannes van der Velde (hoofdredactie)

Eindredactie
Dorine van Kesteren, Harry van den Tweel

Ontwerp en vormgeving
Sanne Hiddema, BW H ontwerpers Leeuwarden

Aan dit nummer werkten verder mee
Berber Bijma, Anke Bot, Liesbeth Dingemans, Andrea Hijmans, Petra Klerkx, Hans Klip, Hendrik Noten, Guus Schoonewille, Kim Schumacher, Erik Slot, Studio Vonq (Mirjam Riemers), Martin Waalboer, Anne Wouters

Druk
Senefelder Misset, Doetinchem

Advertentieverkoop
AWVN-werkgeverslijn, 070 850 86 05, werkgeverslijn@awvn.nl

Oplage
5.000 exemplaren

Abonnementen
Werkgeven wordt gratis verspreid onder leden van AWVN en beslissers over sociaal beleid van Nederlandse ondernemingen. Nadere informatie: AWVN-werkgeverslijn, 070 850 86 05, werkgeverslijn@awvn.nl

Rechten
Alle teksten in deze uitgave zijn en blijven eigendom van AWVN

AWVN

NU

52 **Sociale plannen**
AWVN-benchmark naar sociale plannen: wat zijn de trends?

44 **Pauline van der Meer Mohr**
Interview met de voorzitter van de Monitoringcommissie Corporate Governance Code over mensgericht bestuur.

14 **Drie pijlers voor een nieuwe eeuw**
Hoe kunnen we de sociaal-maatschappelijke waarde van werkgeven de komende decennia versterken? Essay ter gelegenheid van het jubileum.

STRAKS

4 **Eeuwfeest**
Op 20 juni vierde de werkgeversvereniging in Haarlem haar honderdste verjaardag. Verslag van een feestelijke bijeenkomst, waar de voorzitter van de Commissie Regulering van Werk, Hans Borstlap, de samenleving opriep mee te denken over de vormgeving van de arbeidsmarkt van de toekomst.

De werkplek van 12
Jacqueline Niessen (Avebe)

Van Een naar Honderd 24
Een vrolijke eeuwfeestreportage: een zoektocht in het noorden van het land naar een doorsnee van de werkvloer

De werkplek van 42
Aldona Minderop (Etos)

Van bank naar klas 48
Onderwijs en banken hebben een mobiliteitsconvenant gesloten

HR kan het niet alleen 56
People analytics in de praktijk

De werkplek van 60
Aart Slagt (KLM)

Verandering als enige constante 62
Over digitalisering en HR

Bouwend Nederland 66
Winnaar van de AWVN-trofee

Voorspelbaar en betaalbaar 70
Nieuwe pensioenregeling Ashland

DI-budgetten 74
In vijf jaar tijd verdubbeld

Eigen regie 78
Werkgevers willen dat medewerkers ‘eigenaarschap’ tonen als het gaat om duurzame inzetbaarheid. Hoe krijgt u ze zo ver?

Netwerk 81
Bezoek aan het FrieslandCampina Innovation Centre

Cursusaanbod tweede half jaar 82

EEUW FEEST
AWVN 100 JAAR vernieuwende werkgevers
20 JUNI 1919 / HAARLEM / 20 JUNI 2019

Op 20 juni vierde AWVN haar honderdste verjaardag. Een terugblik.

Vormen de vraagstukken van de arbeidsmarkt de sociale kwestie van de 21ste eeuw? Het is de afgelopen tijd verscheidene malen gesuggereerd, onder meer in de context van het werk van de commissie-Borstlap die die vraagstukken onderzoekt en oplossingsrichtingen ontwikkelt.
Hans Borstlap overhandigde op 20 juni, tijdens het eeuwfeest van AWVN, zijn eerste werkstuk aan opdrachtgever minister Koolmees van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en aan een aantal coryfeeën uit de wereld van werkgevers, vakbonden en overlegeconomie (zie pagina 9).
Dat was om meer twee redenen geen toeval. Eén: Borstlap en Koolmees hebben de hoofdrolspelers in de overlegeconomie hard nodig om de arbeidsmarkt te moderniseren. Twee: AWVN heeft zich de afgelopen jaren sterk gemaakt voor die modernisering. Dat begon in 2014 met een aantal vooruitstrevende voorstellen, onder meer over de rechtspositie van de zzp'er, en in de jaren daarna door voortdurend draagvlak te zoeken voor zulke ideeën – iets wat nu vaart lijkt te krijgen.
Een en ander tekent de positie van de Algemene Werkgeversvereniging Nederland die honderd jaar geleden in het leven werd geroepen. De oprichting vormde een onderdeel van het afsluiten van de 19de eeuwse sociale kwestie. Dankzij vakbonden, gewijzigd overheidsbeleid en progressieve werkgevers was de schrijnende armoede van de arbeidende klasse in 1919 grotendeels verdwenen. Sindsdien bestaat er een overlegeconomie waarvan verwacht mag worden dat zij ook de 'moderne sociale kwestie' van de arbeidsmarkt zal oplossen.
Op die arbeidsmarkt speelde AWVN honderd jaar lang een vooraanstaande rol, en AWVN is van plan die rol nog lang te blijven spelen. De meer dan duizend bezoekers van het eeuwfeest – dat plaatsvond in theater Philharmonie in Haarlem, de stad waar de werkgeversvereniging van 1919 tot 2007 gevestigd was – hebben daar geen twijfel over.

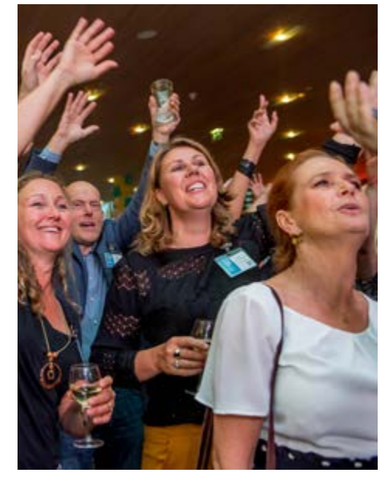
BEELD
Liesbeth Dingemans

's Middags stond er een lunch op het programma voor voormalige voorzitters, directeuren en andere *big shots* uit AWVN-heden en -verleden. *Boven* Guido van Woerkom, de huidige voorzitter van de Raad van Toezicht van AWVN, heet de aanwezigen op de VIP-lunch welkom. Op de achtergrond: Peter Paternotte, Arie Brienen, Jasper Hooykaas, Rob Prins, Geert de Bruin, Hans van der Steen, Fokko Keun, Jan Willem Menkveld, Cees van Woudenberg en Jeroen Elfers.

Boven Twee voormalige algemeen directeuren van AWVN: Mees Hartvelt (links) en minister van Staat Sybilla Dekker. Op de voorgrond Lysbet Donders.

Links Guido van Woerkom in gesprek met oud-directeur Frans Versteeg en voormalig voorzitter Gijs van Reenen.

Het eeuwfeest werd afgesloten met een spetterend optreden van Roel van Velzen en zijn band. Het enthousiaste publiek deinde vrolijk mee!



Links Er kwamen veel prominenten uit de polder in theater Philharmonie in Haarlem langs om AWVN te feliciteren met haar honderdste verjaardag. Op de foto: SER-voorzitter Mariëtte Hamer, CNV-voorman Piet Fortuin en Hans de Boer, voorzitter VNO-NCW.

Rechts Franca van Helvert (Ahold) en Britt van den Bogaert (Rabobank), leden van Jong AWVN, discussiëren op het podium met de huidige en een voormalige minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Wouter Koolmees respectievelijk Aart-Jan de Geus.

Links Algemeen directeur van AWVN Harry van de Kraats heet de bezoekers welkom. Op de eerste rij op de voorgrond onder anderen Han Busker, Aart-Jan de Geus, Niek Jan van Kesteren, Sybilla Dekker, Gijs van Reenen, Frans Versteeg, Guido van Woerkom, Arend van Wijngaarden, Mariëtte Hamer, Piet Fortuin, Hans de Boer en Hans Borstlap.

De toekomst van werken

Met de op de eeuwfeest gepresenteerde discussienota ‘In wat voor land willen we werken?’ wil de Commissie Regulering van Werk – onder leiding van Hans Borstlap – een brede discussie uitlokken over de regels rond werk. Eind 2019 komt de commissie tot voorstellen voor een toekomstbestendig stelsel van regels in het arbeidsrecht, de sociale zekerheid en de fiscaliteit. Drie punten uit de nota, uitgelicht omdat die relevant zijn voor werkgevers.

1. Gelijk speelveld voor alle werkenden, ongeacht contractvorm Het aantal werkenden met een flexibele contractvorm (tijdelijk en zzp) ligt in Nederland beduidend hoger dan in andere Europese landen. Om te voorkomen dat dit de economie destabiliseert, is een gelijk speelveld voor alle werkenden nodig, ongeacht contractvorm. Nu is er nog sprake van grote verschillen in bescherming en rechtszekerheid tussen groepen werkenden. De commissie-Borstlap stelt voor dat voor alle werkenden vergelijkbare arbeidsrechtelijke regels moeten gelden. Dat een breed, universeel fundament alle werkenden bescherming biedt in geval van bijvoorbeeld arbeidsongeschiktheid of ouderdom. Een gelijker speelveld zorgt ervoor dat kostenverschillen tussen verschillende contractvormen afnemen. Dit maakt het minder aantrekkelijk om op oneigenlijke gronden voor de minst gereguleerde en goedkoopste contractvorm te kiezen.

2. Opleiding en ontwikkeling niet vrijblijvend, doch noodzakelijk voor het wendbaar houden van de economie De wereld van werk verandert voortdurend. Om mee te kunnen komen in die veranderende arbeidsmarkt, is het noodzakelijk dat organisaties en werkenden wendbaar zijn. Daarvoor zijn opleiding en ontwikkeling essentieel. Het *up-to-date* houden van kennis en vaardigheden moet geen vrijblijvende opgave zijn, maar een verplicht onderdeel van de werkrelatie. Voor de werkgever moet het lonen om op deze manier in menselijk kapitaal te investeren en voor de werkende moet het lonen om te investeren in specifieke kennis en vaardigheden. De overheid kan erop toezien dat duurzame inzetbaarheid een speerpunt is voor de gehele beroepsbevolking in Nederland, ongeacht hun contractvorm.

3. Regels op het gebied van ‘werk eenvoudiger’ en met meer onderlinge samenhang Regels zijn nodig om de wereld van werk in goede banen te leiden. Het moet voor alle werkenden duidelijk zijn wat hun rechten en plichten zijn. Regelgeving is nu complex en de verschillende regels op het gebied van sociale zekerheid, arbeidsrecht en fiscaliteit sluiten vaak niet goed op elkaar aan. Er is meer samenhang nodig tussen de regels.

Wilt u meepraten over de toekomst van werken in Nederland? De commissie-Borstlap nodigt alle betrokkenen uit om hun visie hierop te geven via www.reguleringvanwerk.nl. U vindt de nota ook op de site van AWVN onder ‘Informatie’, zie: ‘Waarom werkgeven werkt’.

De ongeveer duizend bezoekers stonden in de vroege avond voor een moeilijke keuze: er vonden in drie zalen tegelijk korte optredens plaats. Naar welke gaan we? Of toch misschien eerst meer even kijken wat de *food stations* te bieden hebben?

Optreden van Yori – singer-songwriter, winnaar van de Grote Prijs van Nederland, voormalig '3fm Serious Talent'.

Herman Pleij, emeritus hoogleraar Nederlandse letterkunde, ging tijdens z'n optreden op onnavolgbare wijze in op de Nederlandse identiteit.

Eric Vloeimans is een van de beste en bekendste jazztrompettisten van ons land. Hij trad op met de Cubaanse pianist Ramón Valle, die sinds 1997 in Nederland woont. Met enorm veel energie spelen zij elke zaal plat, en dat gebeurde ook tijdens het eeuwfeest.

Sopraan Laetitia Gerards weet klassieke muziek en het musicalrepertoire op weergaloze manier met elkaar te verbinden. Ze heeft niet alleen een prachtige stem, ze is ook een podiumperformer van formaat.

Ellen Deckwitz, een van de leukste en grappigste dichters van Nederland, analyseerde met het publiek op ludieke wijze hoe gedichten een nieuwe, onverwachte wereld met een eigen logica kunnen oproepen.

Geert de Bruin in actie tijdens het eeuwfeest.

Het geheugen van de polder

Beleidsmedewerker Geert de Bruin, die binnen de werkgeversvereniging zelf bekend staat als 'het geheugen van AWVN', verzorgde tijdens het eeuwfeest een korte presentatie over het ter gelegenheid van het honderdjarig bestaan door hem samengestelde jubileumboek 'Geheugen van de polder'.
Het boek bestaat uit zes delen, en behandelt in totaal vijftig verschillende onderwerpen. Het eerste deel schetst de arbeidsverhoudingen tot 1919: het jaar van oprichting van AWVN – in eerste instantie als Zaansche Werkgevers Vereniging (ZWV), maar nog voor het einde van 1919 Algemene Werkgeversvereniging (AW-V). Aan de orde in het eerste deel komen o.a. de sociale kwestie, de macht van de vakbonden en 'het rode gevaar' en de oprichting van ZWV/AW-V.
In de vijf delen vanaf 1919 die volgen passeren vervolgens tientallen andere 'snapshots van honderd jaar arbeidsverhoudingen' de revue. Een greep uit die onderwerpen: de crisis in de jaren dertig, het (zo goed als mislukte) plan van aanpak, de Duitse bezetting en de wederopbouw, de opkomst en neergang van de verzorgingsmaatschappij, de introductie van de 45-urige werkweek, de opmars van de vrouw op de arbeidsmarkt en de 'problemen' die daarvoor eerst moesten overwonnen, de komst van gastarbeiders, de teloorgang van de steenkolenindustrie, de zogeheten brief van de negen, het akkoord van Wassenaar, het einde van de industriepolitiek, het begin van de flexibilisering, de Europese arbeidsmarkt anno nu, en de noodzaak om duurzaaminzetbaarheidsbeleid vorm te geven.
Het boek geeft de lezers *en passant* een beeld van hoe AWVN in haar honderdjarig bestaan veranderde van een voornamelijk reactieve club tot de proactieve, vernieuwende, agenderende vereniging die zij nu is.
Korte teksten, losse en begrijpelijke stijl, rijkelijk geïllustreerd: kortom, een boek dat u zeker zal interesseren. Niet verkrijgbaar in de boekhandel, wel voor alle leden – gratis – beschikbaar.

Na afloop van het eeuwfeest heeft elke bezoeker een exemplaar mee naar huis gekregen. Niet aanwezig geweest, maar wel lid van AWVN – en u wilt graag het jubileumboek ontvangen? Neem contact op met de AWVN-werkgeverslijn, werkgeverslijn@awvn.nl, 070 850 86 05, of met uw eigen adviseur. De oplage is beperkt, dus geldt het aloude adagium: op=op!

TEKST
Heleen Boex

FOTO
Erik Slot

De werkplek van...

Jacqueline Niessen

Jacqueline Niessen is sinds 2013 HR-directeur bij zetmeelconcern Avebe. Ze zit met de zevenkoppige directie, waarin zij de enige vrouw is, in een ruimte met flexibele werkplekken op het hoofdkantoor in Veendam. Ook Avebe bestaat sinds 1919.

Wat is het mooiste aan werken bij een honderdjarig bedrijf?
'Avebe is bijna een familiebedrijf, waar wij als management een tijdje in mogen werken. In 2007 was het bedrijf bijna failliet, het draaide alleen op overheidssubsidie. Sinds 2012 krijgen we geen subsidie meer en nu draait het bedrijf bijna beter dan ooit. Ik vind het mooi om te zien hoe Avebe zich heeft opgewerkt uit de ellende, mede door de sterke wortels.'

Wat is het mooiste aan uw vak?
'Dit vak draait om verandermanagement. Hoe draag je als HR bij aan het bereiken van de doelstellingen van de onderneming? Het vak verandert *an sich* niet veel, maar de manier waarop je het toepast, kan een wereld van verschil maken.'

Wat maakt uw werkplek bijzonder?
'Avebe is een van de grootste werkgevers in Noordoost-Groningen, onze aandeelhouders zijn boeren uit de omgeving. Dat maakt ons niet alleen verantwoordelijk voor het bedrijf, maar geeft ons ook een sociale verantwoordelijkheid. De leden kijken altijd over onze schouder mee. We hebben een eigen cao. Als daar bijvoorbeeld een loonstijging van 3 procent wordt afgesproken, krijgen we van onze leden meteen te horen: gaat mijn prestatieprijs dan ook met 3 procent omhoog?'

Met welk HR-thema worstelt u op dit moment?
'Hier werken mensen die nauwelijks kunnen lezen maar ook gepromoveerde mensen. Die groepen zitten heel anders in het werk. Hoe zorg je ervoor dat die uitersten elkaar weten te vinden? En hoe zorg je er tegelijk voor dat iedereen weet dat hij toegevoegde waarde heeft voor het bedrijf? Het thema van honderd jaar Avebe is niet voor niks 'verbinden'. Wij kunnen binnen het bedrijf niet zonder elkaar, maar we kunnen ook niet zonder onze boeren, en niet zonder onze omgeving.'

Wie is uw grote voorbeeld?
'Oprah Winfrey, ik durf het bijna niet te zeggen. Omdat ze innovatief is: ze stopte met haar succesvolle show om een eigen zender te beginnen, ze heeft taboes doorbroken door zaken bespreekbaar te maken. Maar bovenal heeft ze zich verbonden met andere vrouwen. Daar kunnen vrouwen in het bedrijfsleven nog wat van leren: wij moeten elkaar vaker steunen en de bal toespelen.'

Hoe zorgt u ervoor dat Avebe klaar is voor de komende honderd jaar?
'Door innovatie – zoeken naar producten met meer toegevoegde waarde – door de kosten terug te brengen en door samen te werken met de juiste partners. We redden het niet meer alleen, verbinding met de buitenwereld wordt veel belangrijker.'

Hoe balanceert u tussen werk en privé?
'Dat loopt totaal door elkaar heen. Als ik op een zaterdagavond niks heb, kan ik gelukzalig een notitie zitten schrijven. Mijn werk is mijn passie, maar ik bén niet mijn werk.'

Wat is uw advies voor beginners in het HR-vak?
'Doorloop alle facetten van het vak – arbeidsvoorwaarden, businesspartner, ontwikkeling van mensen, data-analyse – en maak dan je keuze. Doe dat waar je energie van krijgt.'

WAARDEVOL WERKGEVEN

Drie pijlers voor een nieuwe eeuw

ESSAY

Wat heeft werkgeverschap de afgelopen eeuw de samenleving gebracht? Waarom staan de waarden van werkgeven juist nu onder druk? Hoe kunnen we de sociaal-maatschappelijke waarde van werkgeven de komende jaren versterken? Essay ter gelegenheid van het honderdjarig bestaan van werkgeversverening AWVN.

TEKST
Hendrik Noten
Anne Wouters

BEELD
Petra Klerkx

Priester Alfons Ariëns kwam eind negentiende eeuw vaak over de vloer bij arbeiders uit de Enschedese volksbuurten Krim en Sebastopol. ‘Och, wat verschrikkelijk! Ze klossen ’s morgens al voor zessen naar de fabriek en sjokken ’s avonds pas rond achten terug, om daarna nog – zo lang als ze kunnen – op hun eigen stuk land te werken. Kinderen gaan mee. Als schimmen lopen ze achter hun ouders aan, de slaap nog uit hun ogen wrijvend. Zeventig uur per week werken mannen, vrouwen en kinderen in een slecht verlicht en geventileerd hol. (...) De werkman is geen medewerker. Het is een werktuig!’

De woorden van Ariëns pasten bij een tijd waarin de kritiek op het functioneren van de economie als een storm aanzwol. Aan de ene kant kwam die kritiek voort uit levensovertuiging; het Nederland dat Ariëns en andere gelovigen aantroffen kon toch niet de uiting van het hemels koninkrijk zijn waar het Nieuwe Testament over vertelde?

Tegelijkertijd speelde een tweede prangende kwestie. Bij de politieke en economische elite zat de schrik voor ‘het rode gevaar’ er goed in. Toen Karl Marx en Friedrich Engels in 1848 het Communistisch Manifest publiceerden, kreeg dat weinig aandacht, maar rond de eeuwwisseling zag de wereld er anders uit. De opmars van communistische partijen verspreidde een broeierige sfeer door de straten van Europese steden: revolutie hing in de lucht. De samenleving leek niet bereid de economische ontwikkelingen te accepteren. Werkgevers moesten een stap voorwaarts zetten.

Nieuwe gemeenschappen

De stormachtige transformatie die de Europese samenlevingen doormaakten, werkte ontwrichtend voor oude structuren, tradities en zekerheden. In hoog tempo ontworstelden gemeenschappen zich aan de plattelands- en ambachtseconomieën en mensen trokken gefragmenteerd naar steden waar nieuwe industrieën uit de grond schoten. In de oude, kleinschalige economie waren mensen arm maar zelfvoorzienend. Zorg kwam vooral van naasten. Het industriële tijdperk bracht weliswaar werk, maar de omstandigheden waren veelal erbarmelijk en de afhankelijkheid van de vaak anonieme fabriekseigenaar was groot.

In deze sociale ontworteling en hardvochtige omstandigheden vond onvrede een vruchtbare voedingsbodem. Zoals de geschiedenis heeft uitgewezen bleek het communisme een verkeerd antwoord op de juiste vraag. Gelukkig groeide in diezelfde voedingsbodem een veel beter antwoord: goed werkgeverschap. De kwaliteit van werk en bestaanszekerheid kregen daarin veel meer aandacht en kwamen op gelijke hoogte te staan met economische en technologische ontwikkelingen. De eerste tekenen van dit type werkgeverschap zien we rond de oprichting van AWVN met grote ondernemingen zoals Gebroeders Stork & Co, die zich niet alleen als productielocaties maar ook als werkgemeenschappen inrichtten. Het waren plekken waar werkgevers nieuwe verbanden en voorzieningen organiseerden, bijvoorbeeld ter bevordering van gezondheid en zekerheid van de werknemers, die de nog jonge industriële samenleving een nieuw fundament boden.

Werkgeverschap: meer dan de som der delen

Werkgeven is door deze vooruitstrevende werkgevers uitgegroeid tot iets waardevols voor individuen, maar ook voor de samenleving als geheel. Bedrijven als Philips zijn er bijvoorbeeld in geslaagd de vindingrijkheid en creativiteit van honderdduizenden mensen zo aan te boren dat (sociale) innovatie een vlucht kon nemen. Tegenwoordig tonen onderzoeken die meerwaarde ook aan: hoog engagement binnen teams draagt bij aan de productiviteit van werknemers. Dat hadden de voormalige lampenmakers jaren geleden al haarfijn door: het innovatieve karakter van Philips ligt besloten in de kwaliteiten van zijn mensen en dus is het belangrijk die mensen te stimuleren en te ondersteunen. Dat blijkt wel uit de producten die uit het Natlab in Eindhoven zijn voortgekomen, zoals de cassetteband, de CD en – passend bij de huidige verduurzaming van de economie – hoogstaande licht- en gezondheidstechnologieën.

Door de jaren heen is het besef gekomen dat autonomie binnen organisaties cruciaal is. Dankzij de ruimte die medewerkers krijgen, kunnen zij hun kennis inzetten om problemen op te lossen. Dit komt de producten, diensten en productiewijzen ten goede. Met het groeien van dat inzicht is in Nederland stap voor stap afscheid genomen van het Taylorisme, een managementstroming waarin de medewerker hoofdzakelijk als werktuig wordt ge-

zien. Er is steeds meer ruimte gekomen voor mensen om te leren en ontwikkelen. De beroepsbevolking is nu hoger opgeleid dan ooit, waardoor de productiviteit van individuele bedrijven en de economie als geheel naar een hoog niveau zijn getild.

In deze samenleving vol ontwikkelmogelijkheden is een brede middenklasse ontstaan die op haar beurt via nieuwe behoeften en consumptie de brandstof levert voor de economie en volop kansen heeft om geluk na te streven. De combinatie van technologische vooruitgang en hechte werkgemeenschappen draagt daarmee niet alleen bij aan innovatie, maar ook aan sociale cohesie. Zo is Nederland naar de kopgroep van welvarende landen opgestuwd, waar we ons vandaag de dag nog steeds bevinden. Toch mogen we die positie niet als vanzelfsprekend beschouwen. Aan de lange periode van vooruitgang zal een einde komen als we nu stil blijven staan. Overal in Europa neemt de maatschappelijke weerstand tegen verandering toe en schetsen politici de terugkeer naar een geïdealiseerd glorieus verleden als de weg voorwaarts. We zien dit terug in de cijfers. Onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau (*Burgerperspectieven*, 2019) wijst op toenemende onvrede, meer steun voor populistische stromingen en steeds meer zorgen over de toekomst van het land.

Opnieuw een kantelpunt

De geschiedenis herhaalt zich niet, zij rijmt. Als de slinger van een klok beleeft ze van tijd tot tijd een kantelmoment. De economie bevindt zich net als honderd jaar geleden op de drempel van een nieuwe technologische revolutie. Onderzoeken volgen elkaar op over de gevolgen voor de werkgelegenheid van digitalisering en technologieën zoals robotica en artificial intelligence voor de werkgelegenheid: banen verdwijnen en ontstaan, en functies zullen ingrijpend wijzigen, al weten we niet precies hoe en in welk tempo.

Ondertussen zijn in de voorgaande decennia oude verbanden binnen de samenleving uiteengevallen door de ontzuiling. Zolang er genoeg knooppunten overblijven waar het individu zich verbonden voelt met anderen en zich kan ontplooien, is dat geen probleem. Voor veel mensen is het bedrijf waar ze werken een belangrijks sociaal knooppunt. Maar dat houvast verbrokkelt. Verschillende veranderingen zetten druk op de manier waarop ondernemingen jarenlang zijn georganiseerd. De onzekerheid neemt toe, waardoor de prijs van arbeid doorslaggevender wordt en verdienmodellen rond flexibilisering van arbeid een vlucht nemen.

Op andere plekken leidt het opknippen van functies in taken en het uitbesteden van werk aan externen tot het uiteenvallen van teams en organisatieonderdelen. Sommige deskundigen spreken in dit verband over de terugkeer van het Taylorisme in digitale vorm, met opnieuw weinig ruimte voor inbreng en afwisseling voor medewerkers. Medewerkers in bepaalde bedrijfstakken besluiten uit dienst te gaan: niet omdat het werk niet bevalt, maar omdat ze te weinig autonomie ervaren in hun werk, het niet goed kunnen combineren met het privéleven of te veel administratieve taken krijgen.

De werkgemeenschap verdwijnt in delen van de economie langzaam maar zeker, terwijl organisaties de kortste route tussen ‘mens en taak’ zoeken. Werkgeverschap wordt versmald tot een transactiemechanisme dat werk ruilt tegen geld, ontdaan van bredere sociaal-maatschappelijke waarden. Op het spel staan in willekeurige volgorde: het vermogen van mensen zich breed te ontwikkelen en ontplooien, het ontsluiten van de kennis en talenten die de samenleving bezit, het bieden van sociale cohesie en structuur waar mensen elkaar – ongeacht hun achtergrond – ontmoeten en het draagvlak voor innovatie en nieuwe technologieën.

De inzet is hoog

Nu werkgeverschap onder druk staat en de economie doorgroeit, dringt de vraag zich op hoe we technologische ontwikkeling, sociale samenhang en brede welvaart met elkaar blijven verbinden. Willen we de kansen van de komende periode van technologische ontwikkeling benutten, dan is de noodzaak van een nieuw soort werkgeven groot. Wanneer het ons lukt nieuwe pijlers onder deze honderdjarige verworvenheid te plaatsen, dan biedt dat niet alleen het fundament voor een innovatieve economie, maar ook voor een florerende samenleving. Het een kan niet zonder het ander.

Waarom de waarden van werkgeven onder druk staan

Waarom staan de waarden van werkgeven juist in deze tijd onder druk? Dat heeft te maken met ingrijpende ontwikkelingen die gelijktijdig plaatsvinden in de drie domeinen waarin werkgevers een rol spelen: markt, maatschappij en overheid.

Markt: nieuwe organisatie- en verdienmodellen scheppen afstand tot werkvloer

De economie digitaliseert en internationaliseert in rap tempo. Beide ontwikkelingen versterken elkaar: doordat iedereen op de wereld continu met elkaar in verbinding is, zijn grenzen gemakkelijker te overbruggen. Een grote afstand tussen en binnen bedrijven vormt geen belemmering meer voor ondernemerschap. Digitale bedrijven als Apple, Google en Amazon kunnen daardoor exponentieel groeien en verdrijven traditionele dienstverleners en producenten uit de lijstjes van grootste bedrijven ter wereld.

De organisatie- en verdienmodellen die nu mogelijk zijn, staan op gespannen voet met werkgeverschap. Dat is onder andere waar te nemen in de platformeconomie. Platformbedrijven gebruiken apps, data en algoritmes om vraag en aanbod bij elkaar te brengen, bijvoorbeeld rond taken en klussen. Dat doen zij op een vernieuwende en efficiënte manier. Mensen die op de reguliere arbeidsmarkt moeite hebben aan de slag te komen, krijgen toegang tot werk. Daarnaast is het gemakkelijker om werk en andere verantwoordelijkheden te combineren en gaat het roosteren en plannen van werk bijna vanzelf. Interessante vernieuwingen die we kunnen benutten, ook binnen bedrijven buiten de platformeconomie. Maar er kleven ook nadelen aan de modellen. Want hoewel het feitelijk om het organiseren van werk gaat, willen deze bedrijven doorgaans wegblijven van werkgeverschap.

Het uitgangspunt is dat de platformen een online marktplaats vormen waar gebruikers zelf hun weg bepalen. Voor de platformen is de gebruiker vooral een bundeltje data dat, behalve op het computerscherm, buiten beeld blijft. Daar komt bij dat platformen vaak in het buitenland gevestigd zijn en dus op afstand van de lokale gemeenschap staan, al zijn ze actief in wat voorheen typisch lokale markten waren, zoals vervoer, horeca en schoonmaak.

De afstand belemmert de organisatie van werk niet, maar weerhoudt wel het ontstaan van werkgeverschap in een uitgebreidere vorm dan de transactie tussen mens en taak.

Ook in meer traditionele sectoren zien we dat de afstand tussen mens en taak steeds minder relevant is. Zo komen eigendom en dagelijkse leiding van een bedrijf steeds verder van elkaar af te staan. Letterlijk: een Nederlands bedrijf dat door een buitenlands hoofdkantoor wordt aangestuurd is geen zeldzaamheid. Sterker, volgens CBS-onderzoek uit 2018 is één op drie bedrijven in de industrie in handen van een buitenlandse moeder. Verschillende multinationals zijn zich bewust van de risico's van verwijdering en kiezen er na jaren van internationale aansturing voor om de dagelijkse leiding weer dichter bij op de lokale werkvloer te organiseren.

Figuurlijk neemt de afstand tussen leiding en werkvloer eveneens toe. Kapitaal beweegt sneller dan ooit en in veel bedrijven drukken de partijen die het kapitaal inbrengen een stevige stempel op de bedrijfsstrategie. De focus op rendement en aandeelhouderswaarde die daaruit voortvloeit, kan leiden tot een kortademige verdienstrategie. Zo kan het besluit vallen om het bedrijf in te krimpen, op te knippen, te fuseren of te verkopen. De belanghebbenden, waaronder de werkenden en de lokale gemeenschap, ondervinden de gevolgen van deze keuzes, maar staan in de belangenafweging niet vooraan.

Een aantrekkelijk en goed werkgever zijn past ook in Angelsaksisch georiënteerde bedrijven, maar werkgeverschap wordt in dit type bedrijven vooral in de context van de aandeelhouderswaarde beoordeeld. De typisch Rijnlandse waarden van stabiele arbeidsverhoudingen en sterke maatschappelijke binding zijn daarmee lang niet in alle Nederlandse bedrijven vanzelfsprekend. Dat is onder andere af te zien aan de interne organisatie van bedrijven, waarin de rol van HR is afgenomen. Financiële en inkoopafdelingen hebben veel (meer) invloed. Kortom: de afstand tot de werkvloer en de gemeenschap waarin een bedrijf geworteld is, wordt onder invloed van marktontwikkelingen groter. Terwijl nabijheid juist essentieel is om je als werkgever verantwoordelijk te voelen voor de directe omgeving. Waarom zou je investeren in mensen en in de gemeenschap als de kosten en de baten zich aan je zicht onttrekken? Het is niet gezegd dat deze ontwikkelingen automatisch tot een afgeslankte vorm van werkgeven leiden, maar het gebeurt wel als we werkgeven niet vernieuwen.

Maatschappij: werknemerschap heeft niet meer dezelfde aantrekkingskracht

Ook de maatschappij is niet meer die van honderd jaar geleden. Individualisering en ontzuiling hebben maatschappelijke verbanden losser gemaakt. Bedrijven zijn daarin als knooppunten overeind gebleven, maar mensen hebben wel andere verwachtingen ten opzichte van werkgevers. Zeker nieuwe generaties verwachten iets anders van hun werk, zoals zeggenschap over het werk en over werktijden, zichzelf kunnen ontwikkelen, een goede balans tussen werk en privé, en mee kunnen denken over maatschappelijk verantwoord ondernemen en verduurzaming.

We zien deze waarden voorzichtig maar bestendig verschuiven, zeker nu de generaties Y en Z een steeds groter deel van de beroepsbevolking uitmaken. Werkenden vinden deze 'moderne' behoeften niet automatisch terug in een dienstverband. Een deel van de werkenden voelt zich daardoor niet (meer) thuis in het traditionele werknemerschap. Ze hebben bovendien een alternatief dat steeds acceptabeler en aantrekkelijker is geworden: het zzp-schap. Onderzoek van het SCP (2017) laat zien dat zzp'ers die overstappen van een dienstverband naar ondernemerschap tevredener zijn over hun status op de arbeidsmarkt. Bovendien ervaren ze meer autonomie en minder werkdruk.

Waarom het niet lukt om aan de moderne behoeften van werkenden te voldoen?

Sommige werkgevers hebben weinig oog gehad voor wat werknemers belangrijk vinden omdat het herstel van de economische crisis veel tijd heeft gekost. Werkbehoud was lange tijd belangrijker dan werkkwaliteit. In sommige sectoren komt daar de hevige competitie bij, waarbij zeer kleine marges leiden tot concurrentie op arbeidskosten. Het werk wordt onder deze druk al snel flexibel en weinig perspectiefrijk ingericht. Dit zien we bijvoorbeeld in de pakketbezorging, taxibranche en schoonmaak. Bij overheidssectoren speelt nog iets anders. Zij hebben te lijden gehad onder fikse bezuinigingsrondes en toenemende verantwoordingsverplichtingen, waardoor de werkdruk hoog is, er meer administratieve taken bij zijn gekomen en de werktijden onregelmatig zijn. Het werken als zelfstandige in een krappe sector als de zorg is aantrekkelijk, niet alleen vanwege de hoge tarieven die zzp'ers kunnen afdwingen, maar ook omdat het gemakkelijker is eisen te stellen aan de inhoud en planning van het werk. Dit heeft ertoe geleid, aldus recent onderzoek van platform ZZP Barometer, dat het aantal zzp'ers in vijf jaar tijd met 50 procent is toegenomen tot 10 procent van de hele zorgarbeidsmarkt.

Een andere verklaring is dat de collectieve arbeidsvoorwaardenvorming traag meebeweegt met de veranderende behoeften. Inherent aan periodiek, collectief overleg waarbinnen werkgevers en werknemers streven naar draagvlak, is het lage tempo. Dat heeft veel voordelen; collectieve arbeidsvoorwaarden zijn over het algemeen stabiel, breed gedragen en minder gevoelig voor conjuncturele of bedrijfsfinanciële schommelingen dan voorwaarden die individueel zijn afgesproken. Maar het proces staat wel op gespannen voet met wendbaarheid. Ook krijgen de onderwerpen waaraan een meerderheid van de werknemers behoefte heeft of waaraan georganiseerde werknemers hechten, vrijwel automatisch meer aandacht dan de onderwerpen die alleen minderheden van werknemers of toekomstige werknemers aanspreken. Het tempo waarin onderwerpen als werk-privébalans, mantelzorg en ontwikkeling hun intrede doen in cao's ligt daarom laag, terwijl dit de onderwerpen zijn die nieuwe generaties werkenden steeds hoger op hun wensenlijstje hebben staan. Loononderhandelingen slokken nog altijd de meeste tijd op.

De werkgever-werknemerrelatie heeft kortom niet meer de voorkeurspositie in de maatschappij die deze lange tijd heeft gehad. Werkgeverschap beent de veranderende behoeften van mensen niet bij. Dat wordt alleen maar problematischer nu talent schaarser wordt. Ook hier geldt: deze ontwikkeling hoeft niet op gespannen voet met werkgeven te staan, maar onderstreept wel de behoefte aan een eigentijdse invulling ervan.

Overheid: veel verantwoordelijkheden overgedragen aan werkgevers

Tot slot zijn ook in de wereld van de overheid grote verschuivingen geweest. De beleidspendule is heen en weer gegaan. De periode na de Tweede Wereldoorlog stond in het teken van de opbouw van de verzorgingsstaat, onder andere door de introductie van werknemersverzekeringen als de arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO, later WIA) en de werkloosheidsverzekering (WW). Vanaf de jaren tachtig is de verzorgingsstaat stapsgewijs afgebouwd, omdat dit vanwege de vergrijzing noodzakelijk was maar ook onder druk van steeds strakkere normen voor de overheidsfinanciën.

Gevolg is dat de centrale overheid zich uit diverse domeinen heeft teruggetrokken. Sommige verantwoordelijkheden zijn gedecentraliseerd naar lagere overheden, zoals de bijstand en de sociale werkvoorziening. Andere taken zijn aan de markt overgelaten, zoals delen van de sociale zekerheid. In de praktijk zijn verschillende verantwoordelijkheden op de schouders van werkgevers terechtgekomen, bijvoorbeeld door de overheveling van de collectief uitgevoerde Ziektewet naar de privaat uitgevoerde loondoorbetaling bij ziekte. Ook voor de inclusie van kwetsbare groepen kijkt de samenleving steeds nadrukkelijker naar werkgevers.

Op zichzelf past die maatschappelijke rol goed bij de brede invulling van werkgeven die we in dit essay bepleiten. Het probleem is alleen dat de stapel van verantwoordelijkheden en risico's zo hoog is dat een deel van de bedrijven terugschrikt om aan werkgeverschap te beginnen. Zeker kleinere bedrijven aarzelen om mensen in dienst te nemen; niet omdat ze mensen geen vast onderdeel van hun bedrijf willen laten zijn maar vanwege de economische en juridische risico's. Een kwart van de zzp'ers wil om die reden niet aan personeel beginnen, blijkt uit recente cijfers van de KvK (2018). Tegelijkertijd zijn er steeds minder grote en steeds meer kleine bedrijven en genereren juist de kleine bedrijven de meeste werkgelegenheid. Dit onderstreept alleen maar meer dat de verantwoordelijkheidsverdeling uit balans is geraakt.

Werkgeven naar een nieuwe tijd tillen: drie pijlers

Honderd jaar werkgeven heeft bewezen dat de sociaal-maatschappelijke waarde van werkgeven niet te onderschatten is. Daarom mogen we niet wegkijken van de ontwikkelingen binnen de domeinen markt, maatschappij en overheid die druk zetten op deze vorm van werkgeven. AWVN heeft geleerd dat de relatie tussen werkgever en werknemer robuust is, mits aan die relatie geschaafd kan worden. Het is daarom de uitdaging de komende jaren nieuwe pijlers te plaatsen onder werkgeven. Binnen arbeidsverhoudingen en in wet- en regelgeving, maar nadrukkelijk ook binnen bedrijven zelf.

Binnen bedrijven: van marktgericht naar mensgericht

Een van de dominante ontwikkelingen binnen bedrijven is de toenemende afstand tussen de aansturing en de werkvloer. Nieuwe organisatie- en verdienmodellen laten zich niet tegenhouden en dat past ook niet bij een vooruitstrevend land als het onze. Wat wel kan, is binnen bedrijven de voedingsbodem voor goed werkgeven verstevigen door de afstand tot de werkvloer te verkleinen om zo te zorgen voor betere onderlinge verhoudingen. Wij zien minstens drie manieren om dit te bereiken.

Mens en maatschappij bovenaan bedrijfsagenda

Allereerst willen we de prioriteiten in de aansturing van bedrijven herschikken. Nu ligt het zwaartepunt van de agenda's van raden van besturen en commissarissen bij financiën, risicobeheersing en de relatie met aandeelhouders. Onderwerpen die met de mensen binnen de organisatie te maken hebben en met de relatie met de maatschappij buiten de organisatie, krijgen veel minder aandacht. Dat is onterecht, want juist 'mens' en 'maatschappij' zijn doorslaggevend voor het succes van Nederlandse bedrijven, en het belang daarvan zal alleen maar toenemen. Om de economische en technologische veranderingen die eerder zijn beschreven vóór ons te laten werken, moeten we medewerkers en bredere belanghebbenden meenemen. Deze toekomstgerichte onderwerpen moeten daarom hoger op de strategische agenda's van bedrijven komen te staan.

AWVN en het Nationaal Register hebben eerder dit jaar in het whitepaper 'Mensen en maatschappij als richtsnoeren voor goed bestuur en toezicht' voor dit doel gepleit (zie ook pagina's 44 t/m 47). Het whitepaper stelt voor een gedrags- en cultuurverandering in te zetten door de bestaande governance codes aan te passen. Deze codes beïnvloeden het handelen van duizenden bestuurders en commissarissen. Aanpassen kan door in het wervingsprofiel voor bestuurders mensgerichte competenties voorop te stellen en door minimaal één bestuursvergadering per jaar aan *stakeholder value* te wijden. Nu reppen de codes nog nauwelijks over mens en maatschappij. Dat moet en kan anders.

Human Relations, de plek waar alles samenkomt

Ook binnen de HR-afdelingen moet iets gebeuren. Er zou één centrale plek binnen de organisatie moeten zijn waar alle kwesties rond werkgeven samenkomen, ongeacht in welke contractvorm mensen werken. Het kunstmatig scheiden van werknemers en andere werkenden past niet in een arbeidsmarkt die steeds meer verscheidenheid in arbeidsrelaties kent. Dit betekent dat inkoop niet langer leidend moet zijn bij het aantrekken van zzp-krachten. Werken met mensen is immers iets heel anders dan het inkopen van materialen. Bij voorkeur krijgt deze centrale plek ook een andere naam dan Human Resources. Die term benadrukt nu juist het smalle transactionele deel van werkgeven dat ondergeschikt zou moeten zijn aan het sociaal-maatschappelijke deel. *Human Relations* is passender.

Dienstverband dat nieuwe generaties aanspreekt

Tot slot zou binnen Human Relations het werknemerschap een modernere invulling moeten krijgen, waarin ook nieuwe generaties zich herkennen. Dat kan door meer ruimte te scheppen voor eigentijdse behoeften van werkenden. Werkenden zoeken naar autonomie, tijd en kansen om zichzelf te ontwikkelen, zeggenschap over verlof en werktijden en mogelijkheden om het werk met hun privéleven te combineren. Deze behoeften groeien alleen maar naarmate meer mensen uit de generaties Y en Z tot de arbeidsmarkt toetreden. Natuurlijk, 'klassieke' arbeidsvoorwaarden als salaris, gezond en veilig werken en pensioen blijven belangrijk, maar deze behoeften komen er op zijn minst naast te staan. Daarin voorzien is nodig om het talent van de toekomst te interesseren om zich als werkende aan een bedrijf te binden.

Binnen arbeidsverhoudingen: van codificatie naar co-creatie

Een van de belangrijkste succesfactoren voor het Nederland van de afgelopen eeuw waren de stabiele arbeidsverhoudingen. Juist in grote economische en maatschappelijke transities zijn consultatie en consensus belangrijk, want echte vooruitgang komt er alleen als mensen daaraan meewerken.

Werknemersvertegenwoordigers spelen daarin een cruciale rol: zij stelden zich de afgelopen decennia doorgaans constructief op. Al betekende dat niet dat het er altijd zachtzinnig aan toeging. Die meedenkersrol van werknemers en hun vertegenwoordigers blijft ook in de komende decennia

van groot belang. Daar moet wel een net zo constructieve houding van bedrijven tegenover staan. Werkgevers mogen niet zwichten voor de verleiding om bij tegenslag *countervailing power* weg te organiseren of te verwerpen. Ook in de toekomst moeten we de denkkracht van werknemers benutten: niet door alles te codificeren, maar door te co-creëren.

Alle gesprekspartners aan de Harvard-methode

De arbeidsverhoudingen zijn aan vernieuwing toe. Door de wervelwind die de digitalisering binnen bedrijven veroorzaakt, zijn er tal van onderwerpen die aandacht vragen. Toch zijn het niet alleen inhoudelijke uitdagingen die de verhoudingen op scherp zetten. Net zo belangrijk is de verwaarlozing van het gespreksproces die de afgelopen jaren heeft plaatsgevonden. Partijen hebben niet meer de tijd (over) om te investeren in de relatie, zijn niet meer wezenlijk geïnteresseerd in het belang van de ander en nemen standpunten in met de snelheid en vluchtigheid van een tweet. Er zou daarom weer veel meer aandacht moeten komen voor gespreks- en onderhandeltechnieken, bijvoorbeeld onder partijen die cao's afsluiten en in andere gremia waarin werkgevers, werknemers en hun vertegenwoordigers met elkaar overleggen.

In de AWVN-publicatie 'Geheugen van de Polder' wordt gerefereerd aan de Harvard- onderhandelmethode die begin jaren tachtig is ontwikkeld. Dit is een methode die ervan uitgaat dat partijen gedeelde belangen hebben en daarnaar gezamenlijk op zoek moeten gaan. Wat ons betreft is het tijd om de Harvard-methode af te stoffen en samen een nieuwe leergang in te zetten. Een voortvloeisel uit die samenwerking zou kunnen zijn dat sociale partners weer meer gezamenlijke praktijkvraagstukken durven oppakken. Het vorig jaar gestarte project Sociale Partners voor Duurzame Inzetbaarheid is een hoopvolle eerste stap. Laten we dit uitbreiden naar meer vraagstukken die werkgevers en werknemers op de werkvloer, in regio's en in sectoren bezighouden, zoals langer doorwerken en inclusief werk.

Toekomsttafel verbindt oude en nieuwe economie

Een deel van de economie onttrekt zich aan bovenstaande dynamiek. Het gaat vaak om 'nieuwe', digitaal gedreven bedrijven waar de arbeidsverhoudingen nog in de steigers staan. In deze bedrijven wordt anders gedacht over de relatie met werknemers, over het gebruik van technologie en over de inrichting van werk. Er zitten zorgwekkende én inspirerende kanten aan. We kunnen deze bedrijven daarom wel dwingen zich aan 'onze' normen en waarden te houden, maar dat draagt vooral bij aan polarisatie. Bovendien staan we dan onvoldoende open voor de interessante en positieve vernieuwingen die er óók gaande zijn.

Een betere aanpak is om deze bedrijven de waarde van werkgeven en constructieve arbeidsverhoudingen in de praktijk te laten zien en omgekeerd te leren van de manier waarop zij naar werk kijken. In Denemarken is een zogeheten disruptieraad opgericht die voorstellen doet om het land als geheel en sectoren in het bijzonder te begeleiden door disruptieve transities. We zouden een zelfde initiatief kunnen oprichten in Nederland met bedrijven uit zowel de 'oude' als 'nieuwe' economie, met werknemersorganisaties, met vertegenwoordigers van de (lokale) overheid en met kennispartners: de Toekomsttafel. Aan een dergelijke samenwerkingsverband op mesoniveau is dringend behoefte nu er op dat niveau steeds minder samenwerking plaatsvindt. De Toekomsttafel kan bijvoorbeeld experimenten vormgeven om tot vernieuwing van arbeidsverhoudingen en -voorwaarden te komen, om spelregels te ontwikkelen voor de platformeconomie of zelfs een platform-cao af te sluiten, of om sectoren te begeleiden bij verdwijnend werk. Mogelijk kunnen de partijen ook gezamenlijk een fonds beheren om de experimenten te begeleiden.

Experimenteerruimte in cao's

Snel kunnen inspelen op behoeften van bedrijven en medewerkers is nodig in een dynamische economie. De cao lijkt daarvoor misschien wat statisch, maar dat hoeft helemaal niet zo te zijn. Het betekent dat er meer ruimte moet komen om buiten de cao om te experimenteren. Dat kan door daarover afspraken te maken. Als die regelvrije ruimte er eenmaal is, kunnen werkgevers en werknemers in co-creatie nieuwe instrumenten en werkwijzen ontwikkelen. Experimenten zouden bijvoorbeeld kunnen gaan over zelfroosteren, over volledige eigen regie over duurzame inzetbaarheid, over het loslaten van vaste arbeidstijden of over het sparen van onregelmatigheidstoeslagen om eerder te kunnen stoppen met werken.

De experimenten zouden verschillende generaties kunnen aanspreken: wat gebeurt er bijvoorbeeld als werknemers uit de generaties Y en Z een arbeidsvoorwaardenpakket mogen samenstellen? En wat kunnen werkgevers doen om voor alle vier de actieve generaties op de werkvloer aantrekkelijk te zijn?

Werken de nieuwe instrumenten niet, dan kunnen de partijen terugvallen op de 'reguliere' cao-afspraken. Alleen als we gedurfde ideeën in de praktijk durven brengen, komen we erachter of dit de vernieuwingen zijn waarop bedrijven en medewerkers zitten te wachten.

Bij de overheid: van contractcentraal naar contractneutraal

Goed werkgeven ligt in de eerste plaats in de handen van bedrijven. De overheid kan bedrijven wel aanmoedigen of afremmen met de randvoorwaarden die zij schept. We stelden al vast dat in de afgelopen jaren veel publieke verantwoordelijkheden op de schouders van werkgevers terecht zijn gekomen. Dat heeft perverse prikkels veroorzaakt: sommige bedrijven proberen onder deze verantwoordelijkheden uit te komen. Daardoor worden andere werkgevers uit de markt geprijsd en durven te veel kleine zelfstandigen het werkgeverschap niet aan. Ook in het domein van de overheid moeten we daarom aan een nieuwe pijler bouwen.

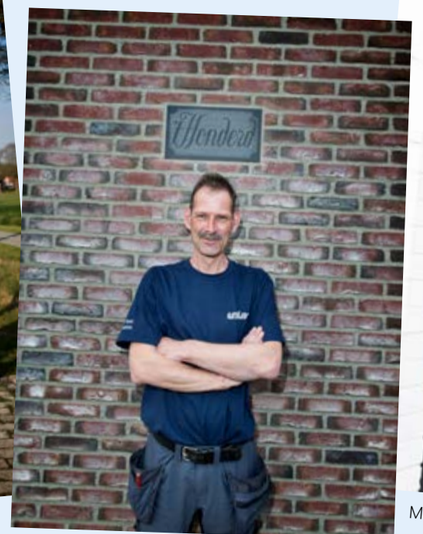
Op basis van kwaliteit in plaats van risico's

In Nederland is de arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, het vaste contract, doorgaans het aangrijpingspunt om rechten en plichten voor werkgevers en werknemers aan op te hangen. AWVN heeft het eerder betoogd: Nederland moet geleidelijk af van het stelsel dat zekerheden rond het vaste contract organiseert en overstappen naar een sociaal stelsel voor alle werkenden, dat contractneutraal is. Eerder hebben we dit onderbouwd met drie argumenten in de AWVN-publicatie 'Wegwerkzaamheden: Tien ideeën voor de wereld van werk' (2018), namelijk dat de huidige arbeidsmarkt te divers is voor een stelsel gebaseerd op één contract, dat we werkenden geen onoverkomelijke risico's willen laten lopen en dat we het draagvlak voor de sociale zekerheid willen versterken. Daar voegen we nu nog een belangrijk argument aan toe: werkgeven moet weer gaan over de kwaliteit van het sociaal contract tussen werkgever en werkenden. De juridisch-economische transactie krijgt nu de overhand, juist omdat werkgeven uit niet meer dan dat lijkt te bestaan. Werkgeven is kortweg de keuze geworden tussen arbeidsrechtelijke risico's en kosten accepteren of verwerpen. Door een zekerheidsbasis voor álle werkenden te leggen, ongeacht contract, is de concurrentie tussen bedrijven weer meer gericht op een aantrekkelijk werkgever zijn voor werknemers op basis van kansen en mogelijkheden in plaats van kosten en risico's. ●

Hendrik Noten
is beleidsadviseur bij AWVN

Anne Wouters
is beleidsadviseur bij AWVN

Heleen in Een



Thomas Kort

Martha van der Hoef, Herberg van Een

De aantrekkingskracht van het bubbelbad

Een potje kegelen in zorgcentrum De Hullen

Wanda Oosting-Moedt

Op zoek naar een doorsnee van de Nederlandse werkvloer

Van Een naar Honderd

Van Een naar Honderd in vijftig minuten. De werktitel alleen al was te mooi om links te laten liggen in dit jubileumjaar. AWVN gaat tussen Een en Honderd in het Groningse landschap op zoek naar een doorsnee van de Nederlandse werkvloer. Van bed & breakfast naar shagfabriek. Van een honderdjarige dame naar de familie Honderd. Van 'Er is meer in het leven dan werk' tot 'Zonder werk zou ik gek worden'.

TEKST
Heleen Boex

BEELD
Guus Schoonewille

Thomas Kort ís werk. Vanaf zijn zestiende werkt hij in de projectstoffering. Sinds twee jaar voor een nieuwe baas, want de oude was hij zat. Zwaar werk is het. Nu zijn ze bijvoorbeeld bezig met de gangen in het academisch ziekenhuis in Groningen. Moet hij 's avonds en in het weekend werken, om de zorg niet te hinderen. Als hij na zijn werk thuiskomt, gaat hij eten – liefst iets met aardappelen – en dan werkt hij nog tot half 10 in de tuin. Duurzame inzetbaarheid? Huh? Daar heeft hij nog nooit over nagedacht. 'Ik zie 't wel. Nu gaat het nog.' Hij wijst over zijn schapen heen, die tevreden staan te kauwen, naar de moestuin. 'Morgen ga ik de boel omploegen.'

Het huis van Kort staat in Honderd, in de Groningse gemeente Garsthuizen. Aan de overkant van de Honderdsterweg staat nog een huis, dat van de gebroeders Kloosterhuis. En dat is het dan. Eromheen: het Groningse ommeland in al zijn schoonheid. Honderd is het eindpunt van een roadtrip die begint in het Drentse Een. De reis duurt volgens Google Maps precies vijftig minuten. Langs de route veel boerderijdieren en waslijnen vol schone kleren die opbollen in de wind. Maar ook bloeiende bedrijven, en mensen die op een bijzondere manier een link hebben met het honderdjarig jubileum van AWVN.

Meer dan werk

Het is vroeg voor Martha van der Hoef, als we om 9 uur aankloppen bij de Herberg van Een. Als de bedden leeg blijven in haar bed & breakfast, zoals vandaag het geval is, slaapt de eigenaresse liever uit. En als er gasten zijn, probeert ze haar man te verleiden om het ontbijt klaar te maken. 'Ik ben geen ochtendmens.'

Ruim tien jaar runt het echtpaar Van der Hoef nu deze bed & breakfast. Gasten waarderen het Drentse buitenverblijf. Ze hebben al twee keer een tien gekregen in de reviews op internet. Hoewel er in de omgeving genoeg te doen is, met het gevangenismuseum in Veenhuizen en het eeuwenoude dorpje Norg op een steenworp afstand, is de jacuzzi de échte trekpleister. In zowel gastenkamer Violetta als Fleur de Lys kun je niet om het enorme, tweepersoons bubbelbad heen. 'Daar komen onze gasten voor.'

Martha maakt zelf alles schoon. 'Best zwaar, vooral als mensen maar één nacht blijven.' Maar ze doet het liever dan werken voor een baas. 'Hier kan ik alles doen waar ik goed in ben.' Naast interieurinrichting en gastvrouw spelen is dat creativiteit. Alle kunstwerken in de herberg zijn van Martha's hand. Toch bezint ze zich op nieuwe mogelijkheden. Ze is 64 jaar, heeft met de B&B bereikt wat ze wilde. 'Er is meer in het leven dan werk.'

André Rieu

Dat weet Wanda Oosting-Moedt maar al te goed. De Groningse heeft maar heel kort gewerkt, een half jaar verving ze een kantooroudste bij de PTT. Toen ze trouwde, was het afgelopen. 'Bij de PTT wilden ze dat ik bleef,' vertelt de vrouw die krap een maand ouder is dan AWVN. 'Maar mijn man werkte bij de politie en kon een woning krijgen in de kazerne in Uithuizen. Toen zijn we verhuisd.'

Haar man overleed al in 1976, vlak voor zijn pensioen. Zij is op 23 mei 100 jaar geworden. Sinds een jaar woont ze in zorgcentrum De Hullen in Roden. Alleen ging het niet meer. Haar auto heeft ze

Harm Kroezen

Trainingscentrum Villeroy & Boch

In het Groninger ommeland

Op de maaimachine

Boer Harm Holman

Reinoud Bruinier voor de deur van BAT Niemeyer

aan de buurman overgedaan. ‘Daarvoor moet hij de tuin onderhouden. Ik heb mijn huis nog in Nieuw-Roden, een heel mooi plekje.’ De verhuizing naar het zorgcentrum viel haar zwaar. Maar ze is een ouwe taaie. ‘Ze doet altijd mee met spelletjes, ook al is ze moe,’ vertelt een medebewoonster die mevrouw Oosting helpt bij het kegelen. En ze geniet nog van het leven. ‘Ik ben net in het bubbelbad geweest, met muziek van André Rieu.’ Veel meer verlangt ze niet meer. ‘Mijn leven is in Gods hand.’

Verbeteraars

Goede kans dat het bubbelbad waarin mevrouw Oosting deze ochtend ronddobberde, afkomstig is van Villeroy & Boch, dat op een steenworp afstand van het zorgcentrum zetelt. Groot gemaakt door Bernard Wientjes, oud-voorzitter van AWVN. Zijn naam prijkt nog op een ander gebouw op dit kleine industrieterrein aan de rand van Roden: VDL Wientjes. Een pony graast tussen de fietsenstallingen bij de sanitairreus. ‘Ja, we zitten erg ruim in ons jasje,’ lacht improvement manager Harm Kroezen. ‘Toen Wientjes het bedrijf hierheen verplaatste, had het Noorden behoefte aan werkgelegenheid. Dus je kon zoveel grond krijgen als je wilde.’
In die tijd heette het bedrijf nog Ucosan, maar ze produceerden hetzelfde: kunststof sanitair. Sinds 1999 doen ze dat onder de vlag van Villeroy & Boch. Het bedrijf is met zijn tijd meegegaan; iedereen in de organisatie is bezig met ‘continu verbeteren’. Kroezen: ‘We hebben 110 verbeteraars in dienst. De verantwoordelijkheid ligt nu lager in de organisatie, waardoor een andere dynamiek ontstaat. De baas vertelt niet meer wat er moet gebeuren, medewerkers nemen zelf initiatieven. In teamverband bedenken we oplossingen om het werk slimmer in te richten, zodat mensen het langer volhouden. Daar hebben zowel de werkgever als de werknemers plezier van. En het neemt enorme vormen aan: de afgelopen jaren zijn we dik 700 verbeterprojecten gestart.’

Luxeboer

Volgende stop: tabaksfabrikant British American Tobacco (BAT) Niemeyer in de stad Groningen, net als Villeroy & Boch lid van AWVN. Onderweg lonkt het boerenland. Boombladeren en weilanden kleuren felgroen; het doet bijna pijn aan je ogen. Koeien, schapen en paarden met jongen. Hier en daar een dorp: Steenbergen, Foxwolde, Peizermade. De Randstad is ver weg: niks geen dienstenmaatschappij, hier bloeit de agrarische samenleving. Heerlijk vindt Harm Holman het boerenbestaan. Tevreden maait hij het gras van een van zijn percelen buiten Steenbergen. ‘Omdat het leuk is, want eigenlijk doe ik dit bijna nooit meer zelf.’ Hét voordeel van werkgeven, vindt Holman, die zichzelf een ‘luxeboer’ noemt. ‘Ik heb vijf jongens die voor me kunnen werken, dus ik hoef zelf niet meer om vijf uur op om de koeien te melken.’ Als het iconische kantoor van de Gasunie, herkenbaar aan de organische vormen, in de verte opdoemt, is de stad Groningen niet ver meer. Minstens zo iconisch is de fabriek van BAT-Niemeyer aan de Paterswoldseweg, dicht tegen de binnenstad aan. Soms kun je de tabakslucht in de stad ruiken.

Vakmanschap

Baas boven baas: Niemeyer – nu onderdeel van British American Tobacco – bestaat al

Familie Honderd woont op nummer 100

Landbouwmachine van Jan van den Bergh

Heleen in Honderd - gehaald!

Ontmoeting onderweg met een rietdekker

Thomas Kort voor zijn huis in Honderd

sinds 1819. Een eeuw ouder dan AWVN. Hoe krijg je dat voor elkaar? ‘Kwaliteit blijven leveren,’ is het advies van HR-manager Reinoud Bruinier. ‘Je vakkennis op een goede manier overdragen en klantvriendelijk zijn, meedenken. Maar dat doet AWVN al heel goed.’
En Niemeyer doet dat op zijn eigen terrein: shag produceren die overal ter wereld wordt gerookt. Met medewerkers die in ploegendiensten hun vakmanschap te gelde maken. ‘Je werkt met een natuurproduct. Tabak maken is bijna ambachtelijk, er komt echt wat bij kijken.’ Dat medewerkers trots zijn op het product, blijkt wel uit de lange dienstverbanden. Het komt met enige regelmaat voor dat een medewerker zijn veertigjarig jubileum bij Niemeyer viert. ‘We maken deel uit van een multinational, dus we werken met internationale systemen, en tegelijk heerst hier de cultuur van een familiebedrijf. Dat spreekt mensen aan.’
Die betrokkenheid heeft ook een keerzijde: met een gemiddelde leeftijd van vijftig jaar is duurzame inzetbaarheid een zorg voor de onderneming. ‘Ploegendiensten worden zwaarder naarmate je ouder wordt. We hebben onderzoek gedaan naar het ritme in de roosters om te kijken welke volgorde in dagdelen het beste is voor de gezondheid.’

Familie Honderd

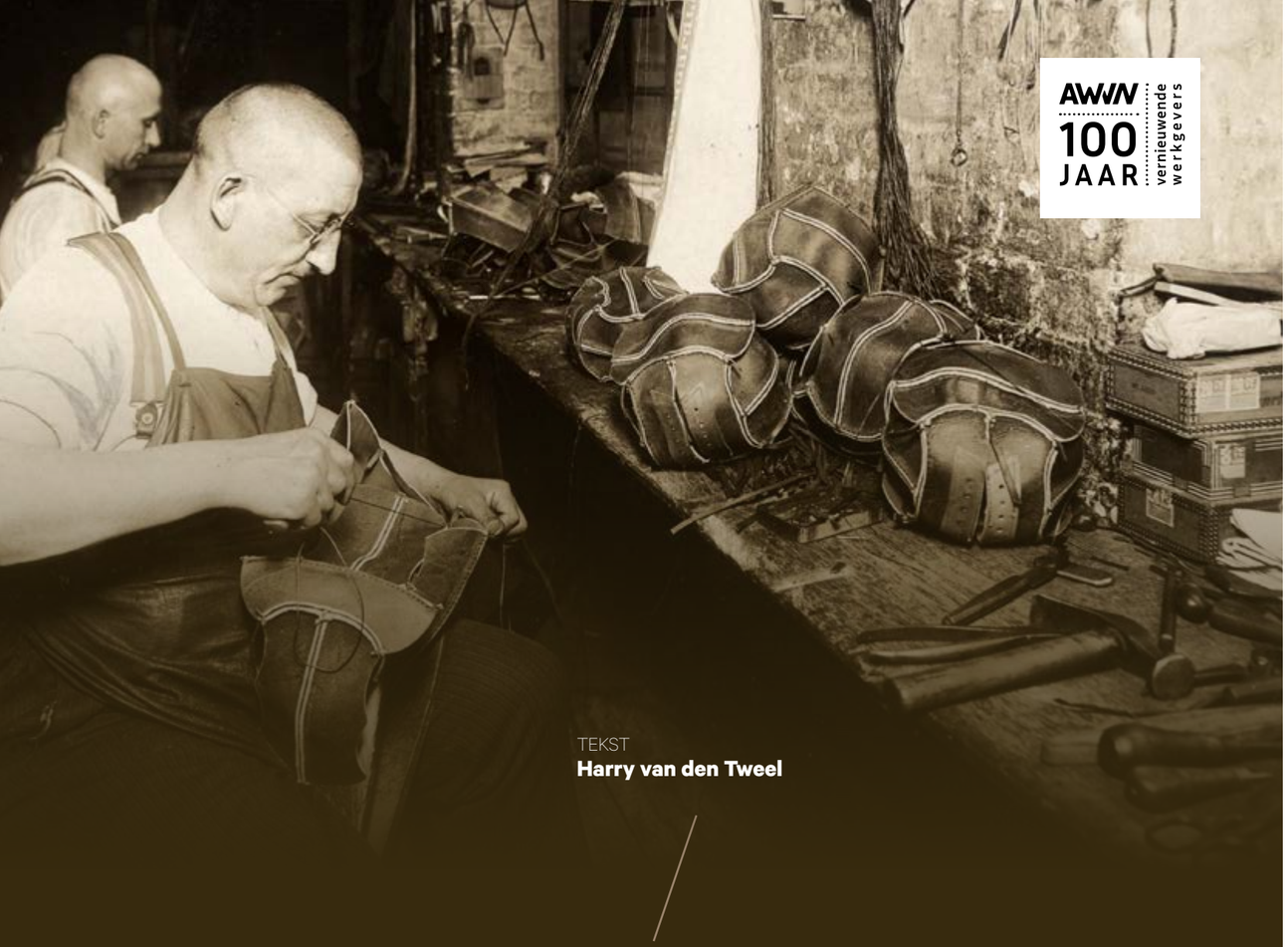
Alex Honderd zou iemand als Bruinier dolgraag een dagje inhuren. Als eigenaar van een aantal tankstations is hij eigen baas. Anders zou hij niet willen, behalve dan dat alles altijd op zíjn bordje terechtkomt. ‘Je kunt die verantwoordelijkheid nooit eens met een ander delen. Het ondernemerschap is een uit de hand gelopen hobby, ik ben er al bijna mijn hele leven mee bezig. Die zorgen van het hebben van personeel krijg je er gewoon bij.’
Ook zijn vrouw Annelieke vindt dat een moeilijk aspect van het werkgeverschap. Zij heeft samen met een paar andere huisartsen een eigen praktijk in Groningen. ‘Hoe ga je bijvoorbeeld om met medewerkers die slecht functioneren?’ Aan de andere kant: ‘Ik vind het mooi dat je als werkgever iets kunt betekenen voor de persoonlijke ontwikkeling van je werknemers.’ Voor de huisarts geeft het werk betekenis aan haar leven. ‘Zonder werk zou ik gek worden. Ik heb echt een mentale uitdaging nodig. Met je werk kun je iets betekenen in de maatschappij. En je kunt er groei in doormaken; ik wil niet stilstaan in het leven.’
Alex en Annelieke hebben niet alleen iets met werkgeven, het mooiste is natuurlijk dat hun achternaam Honderd is, en dat ze op nummer 100 wonen in het buitengebied van de stad Groningen. En ja, die combinatie zorgt geregeld voor verwarring. Annelieke lacht: ‘Als ik mijn gegevens moet doorgeven, denken ze vaak dat ik het niet heb begrepen, als ik bij ‘achternaam’ ook Honderd zeg. Nee, niet uw huisnummer, ik heb uw achternaam nodig!’ Die achternaam levert de familie ook veel lol op. Voor hun huwelijk lieten Alex en Annelieke een speciale postzegel maken met daarop hun trouwringen naast elkaar met een 1 ervoor: 100! Ook op het geboortekaartje van hun jongste zoon maakten ze er handig gebruik van: 98, 99, 100... ik kom!
Ondanks de geboorte van drie jonge Honderdjes – meer dan een decennium geleden inmiddels – hebben de ooievaars het voor hen gebouwde nest in de royale achtertuin nog niet ontdekt. De familie hoopt op volgend jaar. Aan de voorkant van het huis draven veulens door de wei. Vanaf hier hoef je alleen nog langs de knalkleuren van bouwmarkt Hornbach om de stad achter je te laten. Dan ben je weer in de provincie Groningen, met wolken schapen en velden vol paardenbloemen langs de route.

Goede boterham

Ook langs de N46: land dat moet worden bewerkt. Door Jan van den Bergh die bezig is met het klaarmaken van maisland. Hij zit op een trekker met kopeggen. Kosten: zo’n 170.000 euro, inclusief GPS-systeem. Van den Bergh heeft negen trekkers rondrijden. ‘Die zijn van mij, en van de bank,’ grijnst de eigenaar van het naar hem genoemde loonbedrijf.
Hij werkt met moderne machines, maar beschouwt zichzelf als een baas van de oude stempel. ‘Eerlijk en betrouwbaar. Ik zeg ’t als iets goed is, maar ook als het niet goed is.’ Het bedrijf is financieel gezond, daar is Van den Bergh trots op. ‘We groeien elk jaar wel iets. We hadden nu twee of drie keer zo groot kunnen wezen, maar dat is niet ons doel. We willen er een goede boterham aan verdienen, en een beetje leuk leven.’
Vier jongens heeft hij op de loonlijst staan en zijn vrouw doet de administratie. Zijn oudste zoon, een puber nog, toont al interesse in overname. Van den Bergh ziet een glorieuze toekomst voor zijn opvolger(s) weggelegd. ‘Landbouwmachines worden steeds duurder. Vooral kleinere boeren, gezinsbedrijven, kunnen die investering vaak niet meer rendabel krijgen. Dat zijn voor ons interessante partijen.’
Met zijn eigen toekomst kan het nog alle kanten op. ‘Als dat erin zit, wil ik misschien een eigen boerderijtje kopen. Of ik ga iets doen in de adviessfeer. Hoe krijg je de hoogst mogelijke opbrengst van je land? Hoe kun je zo makkelijk mogelijk melken? Dat doen we nu ook al bij de boeren.’ Hij ziet het wel. ‘Mijn vrouw doet nu vrijwilligerswerk. Het leven is niet alleen maar werken.’

Horizon

Van den Bergh stapt weer op zijn trekker; in zijn oortje een klant die nog een klus heeft. Loppersum doemt op langs de N46, epicentrum van het aardbevingsgebied. In het buitengebied van Westeremden komt een busje van Coolblue aanrijden. Ook hier bezorgt de webgigant gewoon aan huis. Nog iets meer dan tien minuten rijden, het eindpunt is in zicht.
We draaien de Honderdsterweg op. Bij de boerderij op de hoek staat een geit aan de ketting. Het einde van de middag, de zon hangt laag, de weg is recht en stil, aan de horizon in het zuidwesten stoot een fabriek dikke rook uit. Halverwege de weg die Garsthuizen met Zijlrijp verbindt, staan twee huizen. Al vroeg in zijn bestaan viel Thomas Kort voor nummer elf.
Hij kijkt uit over het lege land. De hond danst om hem heen, even verderop begint een tractor nog aan een vers veld dat moet worden omgeploegd. Ook al gaan zijn dochters op zoek naar een roeriger bestaan elders. Ook al heeft hij in de toekomst niet de kracht meer om zijn moestuin eigenhandig te bewerken. Ook al verhuizen zijn overburen naar een verzorgingstehuis. Ook al loopt alles in ’t Honderd. Thomas Kort krijgen ze hier niet weg. Nog in geen honderd jaar. ●



AWVN 100 JAAR vernieuwende werkgevers

TEKST
Harry van den Tweel

Sport Houdt Elk Lichaam Lenig en Het Elftal Met Ambitie

BEDRIJFSVOETBAL VERENIGINGEN

Duurzame inzetbaarheid ‘avant la lettre’

Fokker / Javaanse Bank / Stadsschouwburg / Rijkspostspaarbank / Centraal Beheer / Ford Automobielen / Gemeentelijke Gezondheidsdienst / G.H. Buhrmann’s Papierhandel / Giro Amsterdam / Heineken Bierbrouwers Maatschappij / Hortus / De Nederlandsche Bank / Amsterdamse

Het elftal van Stoomvaart Maatschappij Nederland, SMN. Dat de Amsterdamse bedrijfscompetitie een zeker prestige genoot, blijkt wel uit het feit dat alle deelnemende elftallen aan de eerste AKVB-competitie in 1911 op de kiek werden vastgelegd – een zeldzaamheid. Op de foto vijf spelers van SMN zittend op de voorgrond, zes spelers staand op de achterste rij, geflankeerd door de scheidsrechter en een onbekende bobo: de deftig geklede heer in lange jas met hoed en wandelstok.
Foto: Spaarnestad

Iedereen in Nederland kent PSV, dat begon als fabriekselftal van Philips. Maar in het verleden had zo ongeveer elk zichzelf respecterend bedrijf (of breder: elke arbeidsorganisatie) een eigen voetbalclub. De opkomst en ondergang van het fenomeen bedrijfsvoetbalvereniging.

Voetbal groeide in de eerste decennia van de twintigste eeuw uit tot volksport nummer één. Zo ongeveer alles en iedereen richtte een voetbalvereniging op: buurt- en wijkgenoten, vriendenclubs, scholen, kerkelijke gemeenschappen... Veel van deze verenigingen riepen een eigen bond in het leven en speelden competitie onder eigen vlag. De wildgroei was enorm: katholieke, protestantse, socialistische en neutrale voetbalbonden zagen het licht, en elke bond kende weer geografische onderverdelingen. Zo konden liefhebbers van de edele voetbalsport hun hart ophalen in, pak ‘m beet, district Hoorn en omstreken van de Nederlandse Arbeiders Sportbond, de afdeling Veluwe-West van de Christelijke Nederlandsche Voetbalbond, of de lokale competitie van de R.K. Voetbalbond bisdom Breda.
Om greep te krijgen op die ontwikkeling, was de Nederlandsche Voetbalbond (de in 1889 opgerichte NVB, vanaf 1929 ‘Koninklijke’) al rond de eeuwwisseling overgegaan tot, zoals dat heette, erkenning. Alleen met erkende bonden kwam er promotie- en degradatieregelingen naar de NVB-competitie tot stand. Er bestonden dus als het ware verschillende circuits waarin gevoetbald werd. Dat van de NVB inclusief de door de voetbalkoepel erkende – lokale en gewestelijke – bonden was het ene, en daarnaast waren er tal van competities gaande die organisatorisch los van de NVB bestonden.

Bedrijfscompetitie

Ook menig bedrijf begon vanaf ongeveer 1910 een voetbalclub waarvan het lidmaatschap voorbehouden was aan werknemers van de onderneming. Een aantal bedrijfsclubs, zoals die van kantoormeubelenfabrikant Ahrend (1915), textielfabrikant Rigtersbleek (1910) en gloeilampenfabrikant Philips (1913), schreef zich in bij een door de NVB erkende bond. De meeste bedrijfsclubs richtten evenwel een eigen bond op – een zogeheten kantoorvoetbalbond – en begonnen een eigen, onderlinge competitie. Dat gebeurde voor het eerst in Amsterdam. Later zagen ook in Den Haag, Rotterdam, Utrecht, Groningen en Leeuwarden vergelijkbare bonden en competities het levenslicht.

Energiebedrijven / Amsterdamse Schilders / Handelsblad / Amsterdamse Glazenwassers / Amsterdamse Droogdok Maatschappij / KLM / Draka / Amsterdamse Gemeente Tram / Brandweer / Sociaal Fonds Bouwnijverheid / Shell / Samenwerkende Havenbedrijven / Ahrend’s / ABN Amro / Beurs

PSV

PSV, de Philips Sport Vereniging, werd officieel opgericht op 31 augustus 1913, als sportvereniging van en voor medewerkers van N.V. Philips' Gloeilampenfabrieken. Dat gebeurde tijdens een feestelijk samenzijn ter gelegenheid van het honderdjarig bestaan van het Koninkrijk der Nederlanden. PSV was een zogeheten omnivereniging: bij de sportvereniging konden verschillende sporten beoefend worden, waaronder dus voetbal.
De eerder opgerichte bedrijfsvoetbalvereniging, Philips Elftal, sloot zich enkele maanden later bij PSV aan. Dat team was al drie jaar eerder opgericht door werknemers van Philips, die daarbij alle medewerking kregen van de directie. Begin 1911 speelde dit elftal z'n eerste wedstrijd, tegen Hollandia uit het naburige Woensel. De aftrap werd verricht door niemand minder dan de in 2005 overleden Frits Philips – op dat moment pas vijf jaar oud. De wedstrijd werd gespeeld aan de Frederiklaan in Eindhoven, op de plek waar nu het Philips Stadion staat.
PSV was vrijwel direct vanaf het begin een krachtpatser. In minder dan tien jaar tijd klom de vereniging op naar de eerste en hoogste NVB-klasse, district Zuid. In 1921/1922 bereikte PSV dat niveau voor het eerst. De fabrieksarbeiders en kantoormedewerkers van Philips pakten dat jaar de vierde plek in de Eerste klasse, achter NAC, MVV en NOAD. Drie jaar later degradeerden de Eindhovenaren, maar in 1926 meldde de club zich weer op het hoogste voetbalniveau – om dat vervolgens nooit meer te verlaten.

Tot 1928 was PSV een pure bedrijfsvoetbalvereniging van en voor Philipsmedewerkers; pas daarna waren ook mensen van buiten het concern welkom om bij de club te voetballen. En die koerswijziging betaalde zich direct terug in klinkende munt. Na eerst het districtskampioenschap Zuid te hebben binnengehaald, werd PSV in 1928/1929 kampioen van Nederland door de landelijke kampioencompetitie te winnen. Daarna volgden nog 23 landstitels, 9 nationale bekertitels en de eindoverwinning in de UEFA-cup in 1978. Het absolute hoogtepunt was de verovering van de Europa Cup I in 1988.

Sjef van Run was is in het dagelijks leven in dienst als chauffeur bij Philips. Hij speelde 25 keer voor het Nederlands elftal. Foto uit 1935 / Spaarnestad

Van Heineken naar Ajax

Bep Leentvaar was keeper van Heineken Bierbrouwerij Maatschappij (HBM, opgericht in 1920, opgeheven in 1989). In 1944 maakte Leentvaar, werkzaam op de afdeling flessenbier, de overstap naar Ajax. Hij was er reservekeeper in de periode 1944-1950 en bleef in die tijd bij Heineken werken. Op de foto: Leentvaar op 31 januari 1948 in actie als keeper van Ajax in het duel met Xerxes. Hij zou de rest van het seizoen Gerrit Keizer, sinds 1933 eerste keeper van Ajax, vervangen – Keizer was namelijk medio januari 1948 gearresteerd vanwege 'deviezensmokkel'.

Foto: Snikkers/Anefo/wikicommons

In de hoofdstad was al in 1911 voldoende animo en volume voor een heuse bedrijfsvoetbalcompetitie. De organisatie was in handen van de Amsterdamse kantoorvoetbalbond (AKVB), opgericht op initiatief van de Stoomvaart Maatschappij Nederland (SMN). Aardig detail: secretaris-penningmeester van de AKVB was Han Dade, een van de oprichters van Ajax in 1900. Doel van de AKVB was duurzame-inzetbaarheidsbevordering *avant la lettre*: 'De beoefening van het voetbalspel door kantoorbedienden en daarmede gelijkgestelde personen (ter beoordeeling van het bestuur), werkzaam te Amsterdam en omliggende gemeenten, te bevorderen en zijn toestanden te bevorderen.'

Zuiver kantoorelftal

Aangezien steeds meer bedrijven rond 1910 de vrije zaterdagmiddag invoerden, werd de zaterdag de wedstrijddag. In tegenstelling tot wat veel mensen denken, vindt het zaterdagvoetbal dus zijn oorsprong in het kantoor- en bedrijfsvoetbal – en niet in de zondagsrust. Pas in 1929 ontstond de Christelijke Nederlandse Voetbal Bond, waarvan de leden uit principiële overwegingen voetbal op zondag afkeurden.
De Amsterdamse bedrijfscompetitie heeft tot 1940 bestaan. Op het hoogtepunt, eind jaren dertig, was er een eerste, tweede en derde klasse inclusief een interne promotie- en degradatieregeling; elke divisie telde zo'n tien clubs. In totaal namen liefst 109 verschillende bedrijfsverenigingen deel aan de AKVB – de omloopsnelheid clubs was dus enorm. Een gemiddelde levensduur van slechts 5,5 seizoen, zo becijferde de anonieme scribent van voetbalclub Heineken Bierbrouwers Maatschappij in *HBM-clubnieuws*. 'Welk een schril licht werpen al deze cijfers op de bestaansmogelijkheden van een kantoorvoetbalvereniging!' Een bedrijfsclub met meer dan één elftal was een zeldzaamheid. Het bleek in de praktijk namelijk al lastig genoeg om uit de beperkte werknemerspopulatie één knap elftal samen te stellen. 'Het principe van het zuivere kantoorelftal' dreigde daardoor ernstig in het gedrang te komen, meldde *HBM-clubnieuws* begin 1940. Er kwamen steeds meer 'vereenigingen die voor het oog van Neerlands volk trouw en onder eigen naam aan de competitie deelnemen doch wier spelers voor een groot deel gerequireerd zijn uit andere zaken of instellingen dan wier naam zij dragen'.

Reclame niet geoorloofd

In 1929 besloot de KNVB dat verenigingen 'welke den naam dragen van of haar naam ontleenen aan een onderneming, die in het Handelsregister als zoodanig ingeschreven is', niet meer werden toegelaten. Alleen voor in een eerder stadium erkende clubnamen van fabrieksselftallen als Philips en Verkade werd een uitzondering gemaakt. De nieuwe regel gold ook voor de clubs die onder de kantoorvoetbalbonden vielen. Die werden dan weliswaar niet door de KNVB erkend, maar stonden wel bij de voetbalkoepel als voetbalclub geregistreerd en

Maurits

Behalve in PSV leeft de bedrijfsvoetbalvereniging nog voort in ten minste één andere eredivisionist: Fortuna Sittard. Een club met een uitgebreide fusiegeschiedenis. Ontstaan op 1 juli 1968 als Fortuna-Sittardia Combinatie (tegenwoordig: Fortuna Sittard). Fusiepartners in 1968 waren Fortuna '54 en RKSV Sittardia; beide verenigingen waren zelf ook weer fusieproducten. In Fortuna was in 1958 SV Maurits opgegaan: de bedrijfsvoetbalvereniging van Maurits, 's lands grootste steenkolenmijn destijds, opgericht in 1926.
SV Maurits was bepaald geen klein grut. In 1957, een jaar voor de fusie met profclub Fortuna '54, was Maurits nog kampioen van Nederland bij de zondagamateurs geworden. Het speelde in het in 1949 geopende Mauritsstadion in Geleen – gebouwd door werknemers van Maurits in hun vrije tijd – dat maar liefst 21.000 toeschouwers kon herbergen.
Vlak na de fusie met Fortuna '54 kreeg het stadion een lichtinstallatie, die toen als de modernste van Nederland gold. Ter gelegenheid van de ingebruikname van de installatie en de uitbreiding van het stadion (nieuwe capaciteit: 27.000), speelde Fortuna '54 op 5 mei 1959 tegen de Braziliaanse grootmacht Botafogo.
Fusieclub Fortuna-Sittardia Combinatie speelde tot 1970 afwisselend in het Mauritsstadion en de thuishaven van Sittardia, de Baandert in Sittard. In de jaren tachtig is het Mauritsstadion afgebroken. Op de plek van het stadion verrezen een woonwijk en een park; stenen van het oude Mauritsstadion zijn verwerkt in trappen en verhogingen in het park.

11 oktober 1964, Fortuna '54-DWS (1-2) in het Mauritsstadion. Het stadion kreeg in 1959 een lichtinstallatie, op dat moment de modernste van Nederland.
Foto: Joop van Bilsen/Anefo/wikicommons

Bedrijven, organisaties en beroepsgroepen in Amsterdam met eigen voetbalclub in de afgelopen honderd jaar

Bierbrouwerij de Amstel / Wagenaar / Het Parool / Van Gend & Loos / Delta Lloyd / Stofzuigerfabriek EFA-Produka / Nederlandse Scheepvaart Unie Automobiel Industrie Amsterdam / Sigarettenfabriek Batco / Rotterdamse Bank / Rijksambtenaren / Amsterdamse Chininefabriek / Maggifabriek /

Rigtersbleek werd in 1910 opgericht als bedrijfsvoetbalvereniging van het gelijknamige textielbedrijf in Enschede. De Tukkers speelden zelfs enige jaren semi-professioneel, onder andere in de wilde profcompetitie die aan de oprichting van de huidige Eredivsie voorafging. Op de foto: Rigtersbleek op 13 mei 1956 in actie in het Olympisch stadion in Amsterdam tegen Betaald Voetbalclub Amsterdam, die maar kort bestaan heeft en beter bekend was onder de bijnaam 'De zwarte schapen'.
Foto: Daan Noske/Anefo/wikicommons

moesten er daarom ook aan geloven. Maar daar viel wel een creatieve mouw aan te passen. Zo veranderde de voetbalclub van het Shell-laboratorium in Amsterdam-Noord zijn naam in Sport Houdt Elk Lichaam Lenig. Het bedrijfselftal van KMVZ (Ketjen Maatschappij Voor Zwavelzuurbereiding) heette voortaan Kampioenschappen Moeten Verdiend Zijn, dat van warenhuis HEMA ging als Het Elftal Met Ambitie door het leven. De Amsterdamse sigaren- en tabakshandelaren aan de Nes hadden hun in 1933 opgerichte club liever Tabak genoemd, maar omdat dit niet mocht schrapten ze simpelweg de k – en maakten er Taba van.

Eenwording

Vlak na de bezetting, eind juli 1940, werden de kantoorvoetbalbonden opgeheven. Er kwam één nationale bond, de NVB (de KNVB mocht van de Duitsers de 'K' niet meer voeren), waarin alle voetbalbonden in Nederland opgingen – ook de diverse kantoorvoetbalbonden. De christelijke voetbalbond wist te bedingen dat de (K)NVB zowel een zaterdag- als een zondagcompetitie ging organiseren.
Voor de NVB betekende de eenwording van het voetbal veel werk, merkte sporthistoricus Michel van Gent op in de wintereditie 2011 van *De Sportwereld*. 'Alle elftallen uit de opgeheven bonden met een levensovertuiging en die van de kantoren en bedrijven, moesten ingedeeld worden in de competitie van de NVB en de twintig onderafdelingen.' Het gros van de clubs uit de bedrijfsvoetbalcompetities kwam terecht in een onderafdeling van de zaterdag- of zondagcompetitie van de (K)NVB.

Roemloos einde

Na de Tweede Wereldoorlog ontstond er een nieuwe golf aan bedrijfsverenigingen; in Amsterdam alleen al verschenen er in het eerste decennium erna enkele tientallen nieuwe clubs op de kaart. Die bedrijfsclubs moesten onderin de KNVB-voetbalpiramide beginnen, in de laagste klasse van de onderafdelingen – en zich vervolgens omhoog proberen te worstelen naar hogere KNVB-klassen.
Een succes werd dat niet. Opnieuw was de spoeling domweg te dun: elke bedrijfsvoetbalvereniging moest al snel het lidmaatschap openstellen voor buitenstaanders, waardoor de band met het bedrijf steeds meer verwaterde. Andere gingen een fusie aan met een andere voetbalvereniging om meer massa te kunnen maken. De meeste fabrieksclubs zijn domweg opgeheven en roemloos verdwenen. Omdat het bedrijf niet meer (zelfstandig) bestond, het te kostbaar werd een eigen voetbalclub in de lucht te houden, de voetbalvelden moesten plaatsmaken voor woonwijken of industrieterreinen of omdat het concept niet meer in het tijdsbeeld paste.
Vooral in de jaren tachtig en negentig legden vrijwel alle bedrijfsclubs om die redenen het loodje. Zo bestaan in Amsterdam van de vele tientallen bedrijfsclubs die de hoofdstad ooit telde, alleen nog VVGA (opgericht in 1913, Vereniging Van Gemeente Ambtenaren) en Taba onder hun oorspronkelijke naam. Dat geldt in zekere zin ook voor de Beursbengels (sinds 2015 Blauw Wit/Beursbengels). En dan zijn er nog twee andere overlevers, ABN Amro en Shell. Die veranderden van naam en heten tegenwoordig FC Amsterdamse Bos (sinds 2014) respectievelijk Nautilus (al sinds 1949). ●

P&T Expres / Post en Telegrafie / Radio Holland / Machinefabriek Kromhout / Nederlandse Handel Maatschappij / Hollandse Stoomboot Maatschappij / Raad van Arbeid / Lettergieterij v/h Tetterode / Amsterdamse Elektriciteitsbedrijven / Stadsreiniging / Amsterdamse Stuwadoors / Arbeiderspers

FABRIEKS DORPEN

TEKST
Harry van den Tweel

Heveadorp, foto: A.H.C. Schollen, Collectie Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed

Al in de 19de eeuw, maar vooral in de eerste decennia van de 20ste eeuw, hoorde het bouwen van woningen voor het personeel tot het sociale beleid van werkgevers. Arbeiders waren destijds zowel op het platteland als in de steden veelal onder erbarmelijke omstandigheden gehuisvest.
Daartoe kocht de werkgever in een afgelegen gebied of aan de rand van de stad een (goedkoop) stuk grond, waarop niet alleen de (nieuwe) fabriek verrees, maar ook woonruimte voor de werknemers. Vaak richtte de werkgever voor de bouw ervan een eigen woningbouwvereniging in het leven. Zo ontstonden zogeheten fabrieksdorpen – de gangbare term voor dergelijke nederzettingen, soms een enkele straat, soms een flinke wijk, soms een compleet dorp.
Aan dergelijke initiatieven lagen niet alleen idealistische overwegingen als 'verheffing van de arbeidersklasse' ten grondslag, maar zeker ook economische. Een goed gehuisveste werknemer levert beter werk, zo was de gedachte, zal vaker bereid zijn een tandje bij te zetten voor de baas, woont lekker dichtbij en verliest dus geen tijd aan dagelijkse verplaatsingen. En ook de permanente sociale controle was een argument. Niet zelden woonde de directeur of andere leidinggevenden (uiteraard in de grootste en beste woningen) er ook; zo konden zij een streng oogje in het zeil houden op wat hun werknemers buiten de fabrieksuren uitvoerden.

Heveadorp

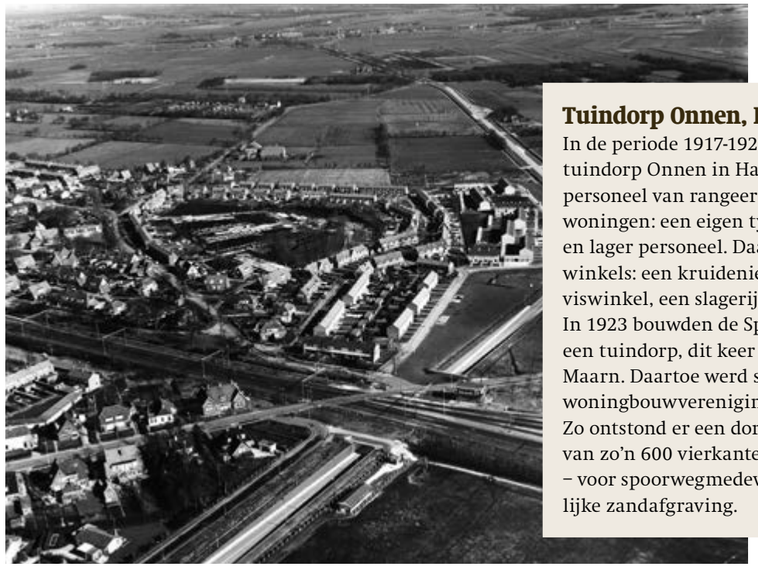
Vernoemd naar rubberfabriek Hevea, die producten maakte als banden en laarzen. Eigenaar was ondernemer Dirk Frans Wilhelmi, die in 1916 de fabriek met arbeiders en al vanuit Hoogezand verplaatste naar het glooiende landschap bij Arnhem. Voor de arbeiders liet hij 120 woningen bouwen in de Engelse cottagestijl en voor het hogere personeel nog eens 23 wat luxere.
'De fabriek bouwde niet alleen huizen, maar zorgde ook voor controle', tekende Omroep Gelderland in 2016 op uit de mond van een voormalige werknemer. 'Elke avond ging om 24.00 uur het licht centraal uit. En mevrouw Wilhelmi beschouwde het als haar taak om regelmatig de huisjes te bezoeken en met de vinger over de plinten te gaan om te zien of alles wel schoon was.'
Hevea ging in 1962 op in het Vredesteinconcern, midden 1974 werd de productie in Heveadorp stopgezet. Met het dorp – geheel bedrijfsbezit – ging het daarna bergafwaarts. In 1983 kocht de gemeente Renkum het dorp op en saneerde het gebied. Een aanzienlijk deel van de oorspronkelijke woningen staat er nog.

Philipsdorp

Philipsdorp in Eindhoven kwam in fases tot stand: de bouw begon in 1910 en duurde tot 1923. Philipsdorp – destijds gebouwd op grond van de gemeente Strijp – was precies wat het de naam suggereert: een dorp van Philips. Er waren Philips-coöperatiewinkels (de oorsprong van drogisterijketen ETOS), -scholen, een -schouwburg, -badhuis en -muziekvereniging, zelfs een Philips-veldwachter, en natuurlijk de Philips Sport Vereniging. Op de plek van de sportvelden werd later het Philips Stadion gebouwd.
Het idee was een leefgemeenschap te creëren waar saamhorigheid en trouw aan het bedrijf hoog in vaandel stonden. Werkkrachten kwamen uit alle delen van het land. Historicus en publicist Paul van der Steen typeerde de eerste lichtingen bewoners van Philipsdorp als gedweeë krachten. En: 'Gezinnen met veel meisjes genoten de voorkeur: dat waren goedkope arbeidskrachten en potentiële huwelijkspartners voor alleenstaande mannelijke arbeiders. Opstandige elementen onder het personeel werden opgespoord en verwijderd uit de warme Philips-gemeenschap.'

Elinkwijk en Lessepsbuurt

Gebouwd op initiatief van Werkspoor in 1913. Beide fabrieksdorpen lagen destijds ver buiten de stadsgrenzen van Utrecht; ze liggen tegenover elkaar en worden van elkaar gescheiden door de Amsterdamsestraatweg. In Elinkwijk woonden hoger geschoolde werklieden, in de Lessepsbuurt arbeiders.
Elinkwijk werd gebouwd in 1915-1917: 310 ruime woningen, met een flinke tuin om zelf groenten te kunnen kweken. In de Lessepsbuurt (1913-1917) verrezen uiteindelijk 360 woningen plus een aantal winkels – aan de centrale straat van het fabrieksdorpje, de Lessepsstraat. De Lessepsbuurt had groter moeten zijn, maar op het gebied waar verdere uitbreiding had moeten plaatsvinden verrees de in 1915 in bedrijf genomen Nederlandse Staalgieterij J.M. de Muinck Keizer (vanaf 1921: Demka). Dat bedrijf was oorspronkelijk gevestigd in Martenshoek in Groningen, maar verhuisde op verzoek van een aantal afnemers, waaronder het Werkspoor, naar Utrecht. Een deel van de Groningse werknemers verhuisden mee. Zij kwamen eveneens in Elinkwijk en de Lessepsbuurt terecht.



Tuindorp Onnen van bovenaf gezien

Tuindorp Onnen, Haren

In de periode 1917-1925 bouwden de toenmalige Spoorwegen tuindorp Onnen in Haren. Er verrezen 127 huizen voor het personeel van rangeerterrein Onnen. Er waren drie soorten woningen: een eigen type voor management, middenkader en lager personeel. Daarnaast kwamen er een school en vier winkels: een kruidenier met brooddepot, een groente- annex viswinkel, een slagerij en een manufacturenwinkel.
In 1923 bouwden de Spoorwegen ook in de provincie Utrecht een tuindorp, dit keer voor het personeel van rangeerterrein Maarn. Daartoe werd samen met de gemeente Maarn een woningbouwvereniging opgericht.
Zo ontstond er een dorp van 75 woningen (elk met een tuin van zo'n 600 vierkante meter), een school en drie winkels – voor spoorwegmedewerkers en werknemers van de plaatselijke zandafgraving.

Nijverdal

Voor Nijverdal zo heette als het nu heet, was er slechts een dal (van de rivier de Regge) waar vrij plotseling bedrijvigheid ontstond – vandaar de naam. De Engelse ondernemer Thomas Ainsworth bouwde er in 1836, iets ten noorden van de toen al bestaande weg Zwolle-Almelo, een textielfabriek en overslagpakhuizen. Daar werd katoen afkomstig uit Twente tijdelijk opgeslagen voor vervoer – via Amsterdam naar Nederlands-Indië.
Echt tot leven kwam Nijverdal in 1852, toen deze gebouwen in bezit kwamen van de gebroeders Salomonson. Die bouwden een nieuwe stoomweverij, de Koninklijke Stoomweverij, plus tachtig arbeiderswoningen. Rond 1895 is de buurt ('de Verdeling') gesloopt, maar er zijn nog veel fabrieksgebouwen in Nijverdal te vinden die aan die tijd herinneren.

Foto: A.J. van der Wal, Collectie Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed

Ede-Zuid

In de jaren twintig liet kunstzijdefabriek ENKA voor de arbeiders door woningbouwvereniging Vooruit een tuindorp verrijzen in Ede-Zuid. Ruim opgezet, veel groen, poort-, hofjes- en twee-onder-één-kapwoningen, diepe tuinen. De wijk is grondig gerenoveerd in 1996/1997; een deel van de driehonderd woningen is destijds vervangen door nieuwbouw.

Rooie buurt Vlissingen

Zo'n 180 woningen in het centrum van Vlissingen. Gebouwd tussen 1910 en 1912, door de Vereniging tot Verbetering van de volkshuisvesting in Vlissingen, opgezet door een aantal bedrijven, waaronder scheepswerf De Schelde van scheepsmagnaat Arie Smit. De rooie buurt werd speciaal gebouwd voor de arbeiders van De Schelde – ooit de grote trots van de stad. De huur werd maandelijks ingehouden op het loon.

Batadorp

Bata bouwde in tien landen complete dorpen voor het personeel: in Nederland (in 1935 vlakbij Best), Tsjechië, Slowakije, Kroatië, Frankrijk, Canada, Engeland, Pakistan en India.
Bata is opgericht in 1894 door Tomáš en Antonin Baťa in het Tsjechische Zlín (toen Oostenrijk-Hongarije). Bata is een beetje uit het Nederlands straatbeeld verdwenen, maar het schoenenconcern is nog springlevend.

Saluerende picolo bij de weegbrug voor auto's op het terrein van Spijker, foto uit 1915. Foto: Fotobureau J. van Dijk, Collectie Stadsarchief Amsterdam

Trompenburgerstraat Amsterdam

Admiraal Cornelis Tromp was de oorspronkelijke bezitter van een buitenhuis aan de Amstel – toen nog behoorlijk ver buiten de stadsgrenzen van Amsterdam gelegen. Eind negentiende eeuw verwierf rijtuigenfabrikant Spijker het terrein. Die ging ook automobielen maken, veranderde daarom in 1898 van naam ('NV Industriële Maatschappij Trompenburg') en bouwde er een nieuwe fabriek – op de plek waar nu het complex Rivierstaete staat. Om de arbeiders zo dicht mogelijk bij de fabriek te huisvesten, verrezen er ook woningen op het voormalige landgoed. Tegenwoordig maakt De Trompenburgerstraat en omgeving deel uit van de Rivierenbuurt, maar het buurtje valt zowel qua architectuur als straatnaamgeving uit de toon. Bij het opstellen en vormgeven van het stadsuitbreiding plan-Zuid in 1915 moest architect H.P. Berlage het buurtje als bestaand gegeven accepteren.

Heijplaat Rotterdam

In 1914 richtte directeur De Gelder van de Rotterdamsche Droogdok Maatschappij (RDM) de NV Bouwmaatschappij Heijplaat op – met als doel een tuindorp te bouwen voor zijn werknemers. Het ging om ruim 430 eengezinswoningen, een kerkgebouw voor diverse geloven, een school, enkele winkels, een 'waschgebouw', een zwembad en enkele ontspannings- en verenigingsgebouwen. In het ontwerp was opmerkelijk veel plaats ingeruimd voor groen – De Gelder hechtte aan goede en gezonde woonomstandigheden. Heijplaat ligt ten zuiden van de Nieuwe Maas, ingeklemd tussen de Eem- en de Waalhaven. Er is maar een toegangsweg over land (de Waalhavenweg). In 1934 werd, direct ten westen van Heijplaat, aan de Nieuwe Maas Quarantainestation Heijplaat geopend voor zeelieden met besmettelijke ziekten.

Hopel, foto: J.P. de Koning, Collectie Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed

Hopel en Lauradorp

De in 1899 opgerichte N.V. Laura & Vereeniging (L&V) exploiteerde de steenkoolmijnen Laura bij Landgraaf en Julia in Eygelshoven. L&V had grootste plannen om de werknemers van beide mijnen, afkomstig uit alle delen van Europa, te huisvesten. Voor het personeel van de mijn Laura bouwde de onderneming vlakbij Eygelshoven woningen, waaruit buurtschap Hopel ontstond. Voor de arbeiders van de mijn Julia ontwierp L&V een compleet dorp dat tegenwoordig onderdeel is van Landgraaf: Lauradorp. Verwarrend inderdaad, in Lauradorp kregen de mijnwerkers van Julia een woning van L&V, terwijl die van de Julia in Hopel waren ondergebracht.
L&V had 1.000 woningen in gedachten in Lauradorp. Rond 1925 kwam de bouw op gang, maar die stagneerde als gevolg van de wereldwijde crisis eind jaren twintig. In 1931 was de helft van de geplande woningen opgeleverd. Pas na de Tweede Wereldoorlog ging de bouw verder. Zo'n 450 woningen kwamen er nog bij, enkele winkels en een gemeenschapshuis.
Particuliere mijnexploitanten, maar ook de Nederlandse Staatsmijnen bouwden in de eerste twee decennia veel dorpen in Zuid-Limburg, onder andere Treebeek-Haansberg (tegenwoordig onderdeel van Brunssum), Beersdal (Heerlen) en Leenhof I, II, III en IV (Heerlen/Landgraaf). Tijdens en na de Tweede Wereldoorlog verrees Maria Christinawijk (Heerlen).

Hôtel St. Joseph, in Dorplein 'de cantine' geheten, foto: L.M. Tangel, Collectie Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed

De voormalige turfstrooiselfabriek in Griendtsveen, foto: J.P. de Koning, Collectie Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed

Tuindorp 't Lansink, foto: A.J. van der Wal, Collectie Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed

Dorplein

Budel-Dorplein (tegenwoordig gemeente Cranendonck) is – deels – vernoemd naar de broers Lucien en Emile Dor, directeuren van de Societé Anonyme des Zincs de la Campine. De twee Walen besloten, vanwege de stank, om zo ver mogelijk van de bewoonde wereld een zinkfabriek te bouwen. Dat gebeurde op de woeste Brabantse gronden. En vanwege de geïsoleerde ligging bouwden zij, vanaf 1892, ook maar meteen een dorp om de werknemers te huisvesten, wel zo makkelijk. Tot 1963 versperde een slagboom de toegang tot Dorplein dat nog voor een belangrijk deel intact is. Het plein ('Dorplein' dus) met de witte directeursvilla en de kantine vormen het centrum dat het dorp in tweeën deelt. Menig opschrift, zoals dat van de gevangenis waarover Dorplein beschikte, is in het Frans.
Ook de, uiteraard door de jaren heen sterk gemoderniseerde, zinkfabriek staat er nog; van de oude fabriek is slechts het grote kantoor (1892) en de turbinehal (1900) over. De Kempense zinkfabriek in Dorplein is sinds 2007 onderdeel van het in mijnbouw en metaalhandel gespecialiseerde Belgische multinational Nyrstar, en is nog volop in bedrijf.

Helenaveen en Griendtsveen

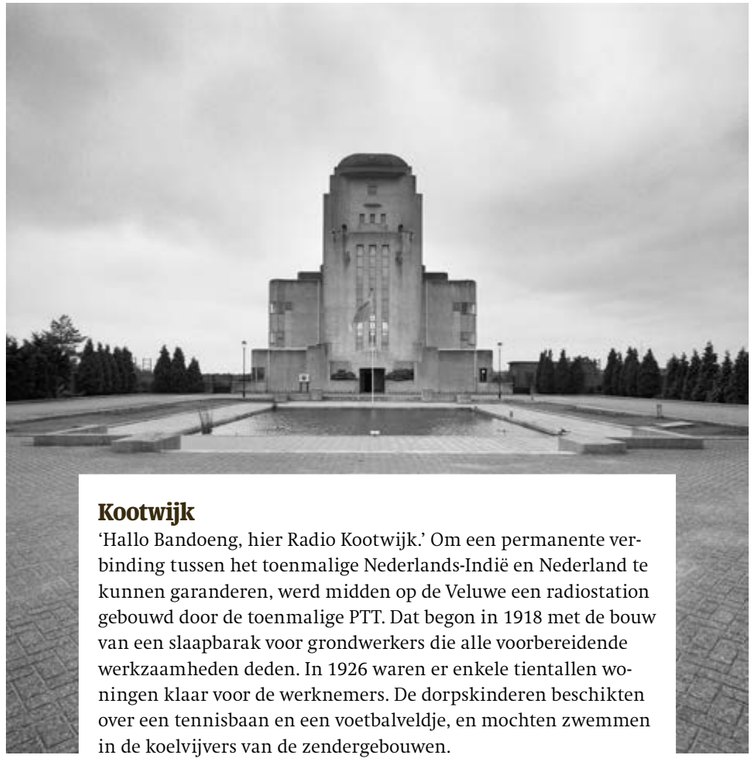
Vernoemd naar Helena Panis, de vrouw van ondernemer Jan van de Griendt (1804-1884, een van de oprichters van de Maatschappij tot ontginning en vervening van de Peel). Die bouwde het dorp (tegenwoordig deel uitmakend van Deurne) in 1853 in de Peel voor de turfstekers. De woningen waren van abominabele kwaliteit. Rond 1900 verrezen er daarom nieuwe woningen voor de arbeiders, die vooral uit Drenthe en Overijssel kwamen.
De turfproductie had rond 1900 zulke vormen aangenomen dat het station van Helenaveen (gesloopt in 1945) een van de drukste goederenstations van Nederland werd. Uiteraard was een deel van de spoorlijn waaraan het dorp lag aangelegd door Jan van de Griendt. Die had ten behoeve van de afvoer van de turf ook al het Helenakanaal gegraven. Dat verbindt Helenaveen met... Griendtsveen. Dat werd in 1899 door twee kinderen van Jan van de Griendt gesticht. Zij waren, naar verluidt uit onvrede over de gang van zaken in Helenaveen nadat vader Jan was overleden, voor zichzelf begonnen met Griendtsveen Turfstrooisel Maatschappij en besloten ook een dorp voor de werknemers te bouwen.

't Lansink Hengelo

De sociaal bevlogen ondernemer Charles Theodorus Stork richtte in 1867 de Hengelosche Bouwvereeniging op. Die kocht boerderij 't Lansink en de bijbehorende landerijen op met als doel er woningen voor de arbeiders van z'n nabijgelegen machinefabriek te bouwen. Pas vanaf 1910 werd dit plan verwezenlijkt. Dat gebeurde onder leiding van de zoons van Stork. Die hadden, om het benodigde kapitaal bijeen te brengen, Dikkers & Co en de Nederlandse Katoenspinnerij bij het plan betrokken. Ook een deel van hun werknemers zouden er ondergebracht worden.
Kenmerkend voor 't Lansink is het vele groen – grote tuinen, er kwamen legio openbare parken. Arbeiders, ingenieurs, klerken en bobo's moesten kriskras door elkaar gaan wonen, hetgeen de variatie in grote en kleine huizen verklaart: het was namelijk nadrukkelijk de bedoeling dat minderbedeelden en vermogenden elkaars buren werden.
Het naar Stork senior vernoemde plein vormt het centrum van het dorp. Daar kwam ook een hotel. Buitenlandse gasten van het bedrijf werden daarin ondergebracht.

Halm- en Suikerbuurt Groningen

In Hoogkerk (tegenwoordig Groningen) verrees, ten noorden van de spoorlijn Groningen-Leeuwarden, in 1913/1914 een nieuwe strokartonfabriek, 'De Halm'. Strokartonarbeiders waren er niet voorhanden, dus die moesten van buitenaf komen. Om die te huisvesten, bouwde de directie vlakbij de fabriek negentig arbeiderswoningen. De directeur kreeg een geheel vrijstaande villa tot z'n beschikking, de bedrijfsleider moest het met een kleiner vrijstaand woonhuis doen, en opzichters kregen twee-onder-één-kapwoningen. Deze huizen kwamen aan de toenmalige centrale toegangsweg tot de fabriek te staan.
Op een steenworp in oostelijke richting afstand stond sinds 1896 de Noord-Nederlandsche Beetwortelsuikerfabriek. In 1907 werd er een soort hotel gebouwd om de arbeiders die in de zogeheten campagnetijd nodig waren, onder te kunnen brengen. Vanaf 1920 volgde de aanleg van een speciaal buurtje voor de arbeiders, de Suikerbuurt. Zo'n 75 woningen, gebouwd in rode baksteen, en met opvallend veel bijzondere details.



Kootwijk

'Hallo Bandoeng, hier Radio Kootwijk.' Om een permanente verbinding tussen het toenmalige Nederlands-Indië en Nederland te kunnen garanderen, werd midden op de Veluwe een radiostation gebouwd door de toenmalige PTT. Dat begon in 1918 met de bouw van een slaapbarak voor grondwerkers die alle voorbereidende werkzaamheden deden. In 1926 waren er enkele tientallen woningen klaar voor de werknemers. De dorpskinderen beschikten over een tennisbaan en een voetbalveldje, en mochten zwemmen in de koelvijvers van de zendergebouwen.

Foto: P. van Galen, Collectie Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed

Foto: R. Hoogewoud, Collectie Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed

Agnetapark Delft

Voltooid in 1884. Vernoemd naar Agneta Matthes, echtgenoot van Jacques van Marken (1845-1906), directeur van de Koninklijke Nederlandsche Gist- en Spiritusfabriek in Delft. Van Marken spaarde kosten noch moeite om z'n arbeiderskolonie te realiseren. De wijk in het noordwestelijke deel van Delft bestaat uit in kleine blokjes gegroepeerde, onder architectuur gebouwde woningen. Elk met een eigen tuintje, begrensd door heggetjes. Louis Paul Zocher ontwierp het slingerende stratenpatroon, het park en de waterpartijen. ●

De werkplek van...

Aldona Minderop

Aldona Minderop is sinds 2015 HR-directeur bij Etos. Ze zit met het hele managementteam van Etos in een kamer op de vijfde verdieping van het hoofdkantoor van Ahold Delhaize in Zaandam. Ook Etos bestaat sinds 1919.

Wat is het mooiste aan werken bij een honderdjarig bedrijf?
'Ik vind het mooi dat Etos voortkomt uit een coöperatie die ooit door Philips is opgericht, vanuit zorg voor hun medewerkers. Zij geloofden dat het ten goede kwam aan het bedrijf als de medewerkers het goed hadden. Die zorg voor medewerkers, nu ook vertaald naar de zorg voor klanten, dat zit heel diep in ons DNA.'

Wat maakt uw werkplek bijzonder?
'Ons kantoor heeft de vorm van een hoefijzer. Eerst zaten we met het managementteam aan het uiteinde. Daar kwam bijna niemand langs, tenzij je er echt moest zijn. Ik ben blij dat we nu in het midden zitten. De kamer heeft een glazen wand met aan weerszijden deuren erin, wat ons als managementteam beter benaderbaar maakt.'

Met welk HR-thema worstelt u op dit moment?
'Het werven van goede medewerkers, zeker in stedelijk gebied. Dat geldt met name voor de winkels. Verder vragen nieuwe ontwikkelingen zoals e-commerce, om medewerkers met nieuwe capaciteiten. De concurrentie in de retail is groot. Als we jongeren willen aantrekken, moeten we bijvoorbeeld ook met de horeca concurreren.'

Wie is uw grote voorbeeld?
'Mijn oom die ook in het HR-vak werkte. Hij was charmant en intelligent, echt een verbinder. Hij kon door onzin heen prikken, liet zich niet gek maken. Je proefde bij hem integriteit en dat is voor mij veel waard.'

Hoe zorgt u ervoor dat Etos klaar is voor de komende honderd jaar?
'Je moet jezelf steeds opnieuw uitvinden, zeker in de retail, waar al zoveel ketens zijn omgevallen en nog steeds omvallen. Als je weet wat de klant wil en daarin meebeweegt, kun je blijven bestaan. Ik denk zeker dat er in de toekomst nog winkels zijn, maar meer geïntegreerd met online.'

Wat is de ideale werknemer?
'De lerende werknemer, die op zichzelf kan reflecteren en zich zo kan ontwikkelen en verbeteren. Iemand die steeds zoekt naar wat het beste bij hem of haar past. Dat vind ik een belangrijke eigenschap voor zowel winkelmanagers als mensen hier op kantoor.'

Hoe balanceert u tussen werk en privé?
'Als HR-directeur ben je bij veel zaken betrokken, dat maakt het werk interessant. Maar soms moet je zorgen voor een kruis in je agenda. Dan ben ik echt even vrij.'

Wat is uw advies voor beginners in het HR-vak?
'Zoek de breedte van het HR-vak op. Er zijn zoveel onderwerpen die aan HR raken, duik daar in de eerste jaren van je loopbaan eens in. Zorg dat je iets weet van data-analyse of dat je een keer een onderhandelingstraject voor de cao hebt meegemaakt. En leer zelf leidinggeven, als je de kans krijgt. Niet alleen omdat je er veel over moet adviseren, maar ook omdat leidinggeven je confronteert met jezelf. Dat is voor iedereen een leerzame ervaring.' ●

OOK 100 JAAR

TEKST **Heleen Boex** FOTO **Martin Waalboer**

MENSGERICHT BESTUUR

Pauline van der Meer Mohr
voorzitter Monitoringcommissie Corporate Governance Code

Pauline van der Meer Mohr is op 1 januari 2019 benoemd tot voorzitter van de nieuwe commissie die in de gaten houdt of beursgenoteerde ondernemingen zich houden aan de code voor goed ondernemingsbestuur. 'Men mag van mij veel aandacht voor mens en maatschappij verwachten.'

TEKST
Jannes van der Velde

BEELD
Martin Waalboer

De komende jaren kijkt Pauline van der Meer Mohr mee over de schouders van bestuurders van de grootste bedrijven in Nederland. 'Onze commissie zet het werk van haar voorgangers voort. We kijken naar wat de bedrijven doen, hoe men bestuurt. Een deskundige partij die we daarvoor inhuren, voert een nalevingsonderzoek uit: in hoeverre hebben de betreffende bedrijven in 2018 de Corporate Governance Code (zie kader *red.*) nageleefd? Daarover publiceren we tegen het einde van 2019. Zelf praat ik vooral met belanghebbenden. Met ondernemingen, maar nu, in de opstartfase, ook met ministeries, belangenverenigingen enzovoort. Door goed te luisteren, kan ik prioriteiten vaststellen. Ik voel me soms net een ober die wensenlijstjes in ontvangst neemt. Iedere gesprekspartner heeft z'n eigen stokpaardje: diversiteit, rechten van aandeelhouders...'

En de factor mens?
Lachend: 'Ja, die ook.'

Volgens de opstellers van het witboek 'Mens en Maatschappij' (zie kader) zijn in geen enkele bestuurscode voor het bedrijfsleven en de publieke sector in Nederland richtlijnen opgenomen over de rol van en omgang met werkenden, andere belanghebbenden en de samenleving. Hoe komt dat?
'Daar ben ik zelf ook nog niet helemaal uit. Het bevreemdt mij wel. Niet alleen staat het niet in die codes, maar binnen besturen en raden van commissarissen wordt er ook weinig over gesproken, in ieder geval niet als groot thema. Als dat soort zaken aan de orde komen, gaat het vaak om deelaspecten. De raad van commissarissen kijkt bijvoorbeeld wel naar de uitkomsten van tevredenheidsonderzoeken onder medewerkers. Men doet ook wel aan successieplanning voor het bestuur, maar dan veelal in een deelcommissie, niet in de raad als geheel. Pas als de bestuursvoorzitter moet worden opgevolgd, schrikt men wakker. Tegelijkertijd begrijp ik de logica wel. Het bedrijfsresultaat wordt uiteindelijk in geld uitgedrukt. De vraag hoe dat resultaat wordt bereikt, is veel minder prominent. Sinds de crisis, toen alle zeilen moesten worden bijgezet, is die focus op financiële vraagstukken sterker geworden.
Toch denk ik dat er onderhand wel lessen worden getrokken. Het belangrijkste voortschrijdende inzicht is dat, wat ik noem, zachte factoren van groot belang waren bij het ontstaan van de crisis. Op veel plaatsen in het bedrijfsleven gaan stemmen op om de banden met de samenleving te versterken en

Pauline van der Meer Mohr

Een studie rechten in Rotterdam en een onderzoeksmaster aan het Europees Universitair instituut in Florence bereidden Pauline van der Meer Mohr voor op een loopbaan bij een aantal grotere Nederlandse bedrijven: Shell (in verschillende managementposities), TNT (directeur personeelszaken bij de rechtsvoorganger van PostNL), ABN Amro (eveneens verantwoordelijk voor personeelszaken) en de Erasmus Universiteit (bestuursvoorzitter). In het bedrijfsleven kreeg zij vooral bekendheid als commissaris en toezichthouder met functies bij onder meer ASML, EY, HBSC en DSM. Verder is ze voorzitter van de raad van toezicht van het Nationaal Dans Theater en adviseur bij de Hoge Raad, De Nederlandsche Bank en de AFM.

Als er iets misgaat in een organisatie, ligt de oorzaak meestal in, wat ik noem, de zachte factoren

daarmee om de menselijke factor een centralere plek te geven. De opstellers van het witboek 'Mens en Maatschappij' zijn daar zelf een voorbeeld van. De trend naar een meer mens- en maatschappijgericht bestuur is onomkeerbaar.'

De opstellers vinden dat het onderwerp 'mens en maatschappij' onderdeel moet worden van de Corporate Governance Code. Tijd voor uitbreiding?

'De laatste herziening van de richtlijnen door de commissie-Van Manen is nog maar van een jaar geleden. Een nieuwe herziening staat niet op mijn agenda. Naleving van de code heeft wat mij betreft de eerste prioriteit. We zullen het voorlopig met deze code moeten doen. Dat wil niet zeggen dat het vraagstuk van goed bestuur niet verder gaat dan de code. De code is een vorm van zelfregulering. Men wil dus luisteren naar de commissie en de commissie heeft meer instrumenten tot haar beschikking dan alleen de tekst van de code. Men mag ook van ons verwachten dat we aan stakeholdersmanagement en beleidsbeïnvloeding doen. Als commissie zijn we in de positie om bepaalde accenten te leggen, dat uit te dragen en daarover te rapporteren.
Persoonlijk vind ik 'mens en maatschappij' zeer belangrijk. Het past ook bij mijn profiel met mijn achtergrond in HR. Met andere woorden: met mij ontkomt men niet aan dat thema. Maar dat mag niet opgevat worden als hobbyisme of een willekeurige persoonlijke voorkeur. Het is een belangrijk thema omdat inmiddels duidelijk is geworden, onder meer via wetenschappelijk onderzoek, dat als er iets misgaat in een organisatie, de oorzaak meestal ligt in die zachte factoren. Hoe gaat men met elkaar om binnen de organisatie en met mensen en organisaties in de buitenwereld? Op grond van die analyse vormen vraagstukken rond de relaties tussen onderneming, mens en maatschappij per definitie een onderwerp voor bestuur en commissarissen.'

Men ontkomt er niet aan?

'Nee. En daarom ben ik optimistisch over de ontwikkelingen. In de procesindustrie heb ik gezien hoe een bedrijfscultuur zich kan ontwikkelen. Het veiligheidsdenken is daar inmiddels diepgeworteld in de organisatiecultuur. Dat is niet zomaar gegaan, maar begonnen bij de top. Zo kan het ook gaan met het inbedden van maatschappij- en mensdenken in ondernemingen. Moderne bestuurders snappen dit. Een voorbeeld. Als niet-uitvoerend bestuurder was ik recent betrokken bij de aanstelling van John Flint als nieuwe ceo van HSBC, de grote Britse bank. Die heeft zich als doel gesteld om van de bank – zijn woorden – het gezondste menselijke systeem in de sector te maken. Hij ziet heel goed dat de banken en de bankensector na de crisis niet meer gezond waren. Flint streeft naar een heel andere organisatiecultuur zowel fysiek, als mentaal en moreel. Dat getuigt van grote wijsheid en goede ambitie.' ●

Monitoringcommissie Corporate Governance Code

De Monitoringcommissie Corporate Governance Code, waarvan Pauline van der Meer Mohr voorzitter is, is op 1 januari van dit jaar ingesteld door de minister van Economische Zaken. De commissie heeft als opdracht om na te gaan of beursgenoteerde ondernemingen zich houden aan de afspraken zoals die zijn vastgelegd in de code voor goed bestuur. Daarbij gaat het onder meer over de doelstelling van ondernemingen ('langetermijnwaardecreatie'), de samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen, de beloning van bestuur en commissarissen, de wijze van besluitvorming en de rol van de aandeelhouders.
Het uitgangspunt bij het toezicht is: pas toe of leg uit. Ofwel: afwijking van de richtlijnen kan, maar dan wel graag transparant en beargumenteerd.
De commissie heeft haar wortels in de commissie-Tabaksblat, genoemd naar de voormalige Unilever-bestuurder die in 2003 de eerste code opstelde. Tabaksblats werk werd voortgezet en herzien door de commissie-Frijns in 2008 en in 2016 door de commissie-Van Manen.
De monitoringcommissie kan geen sancties opleggen, maar maakt haar bevindingen wel openbaar. De commissie is voor vier jaar ingesteld. Meer informatie op www.mccg.nl.

Witboek 'Mens en Maatschappij'

De wens om meer mensgerichte onderwerpen op de agenda's van raden van bestuur en raden van commissarissen te plaatsen, komt voort uit een bredere trend. Succesvolle ondernemingen maken nadrukkelijk deel uit van de samenleving waarin ze opereren en leggen ook verantwoording af aan die samenleving, is de gedachte. Deze wens is verwoord in het begin dit jaar verschenen witboek 'Mens en Maatschappij', opgesteld door een werkgroep van ervaren commissarissen verbonden aan het Nationaal Register en werkgeversvereniging AWVN. Harry van de Kraats, algemeen directeur van AWVN, is lid en voortrekker van deze werkgroep. De werkgroep pleit ervoor om de bestaande codes voor goed bestuur, waarvan Corporate Governance Code de belangrijkste is, eenvoudigweg uit te breiden met mensgerichte richtlijnen.

Het witboek 'Mens en Maatschappij' is te vinden op www.awvn.nl onder 'publicaties'.

Onderwijs, banken en verzekeraars sluiten mobiliteitsconvenant

VAN BANK NAAR KLAS

Soms is één plus één gewoon twee. Het onderwijs zit te springen om mensen, bij banken en verzekeraars verdwijnen juist banen. De oplossing ligt voor de hand: laat personeel uit de financiële sector instromen als docent. Maar hoe? Recentelijk werden daarover afspraken gemaakt tussen diverse betrokken partijen. AWVN fungeerde als oliemannetje.

TEKST
Andrea Hijmans

BEELD
Martin Waalboer

Cor van Dam is senior adviseur onderwijsarbeidsmarkt bij het Centrum Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP, kennis- en dienstencentrum op het gebied van arbeidszaken in het publieke domein). Enthousiast vertelt hij over een recente bijeenkomst voor personeel van ABN Amro in het kader van het project 'Van bank naar klas', bedoeld voor medewerkers die een overstap naar het onderwijs overwegen. 'Zo'n zeventig mensen zaten er in de zaal. Meer pasten er namelijk niet in. Honderd andere geïnteresseerden vingen bot. Ze staan nu op een wachtlijst, binnenkort komt er een tweede informatiebijeenkomst. De belangstelling is groot.'

En dat komt goed uit. Want niemand kan er nog omheen: er zijn veel te weinig leraren. Voor de komende jaren wordt het tekort in het basisonderwijs geschat op ruim vierduizend. In het voortgezet onderwijs gaat het om een kleine duizend en ook het mbo is hard op zoek naar docenten, vooral voor techniek- en zorgopleidingen.
Bij banken en verzekeraars daarentegen is juist sprake van krimp. Linda Star-Sikkema van het mobiliteitscentrum van Rabobank: 'Er verdwijnen banen door technologische ontwikkelingen – robotisering en automatisering – en, althans bij Rabobank, door veranderingen in de organisatie. Banen op allerlei niveaus:

'Het was een gok die goed heeft uitgepakt'

Thomas van den Berg (39, studeerde econometrie en werkte als beurshandelaar)

Twee jaar geleden stapte Thomas over naar het onderwijs. Nu is hij wiskundedocent op een middelbare school. 'Mijn laatste werkgever werd overgenomen toen ik net geen jaar in dienst was. Geen verlenging dus van mijn contract. Ik stond op straat, en vanwege een concurrentiebeding kon ik ook niet snel elders in de sector aan de slag. Een goed moment om na te denken over wat ik nu echt wilde.' Aanvankelijk had hij geen idee. Wel wist Van den Berg dat een nieuwe loopbaan recht moest doen aan zijn interesse in wiskunde, en dat iets 'extreem sociaals' zijn voorkeur had. 'De beurshandel is best een gekke wereld. Natuurlijk heb je collega's, en natuurlijk ga je na het werk weleens een biertje drinken. Maar in de kern blijf je elkaars concurrenten. Wie pakt de winst? Dat wilde ik niet meer.' Onderwijs, weet hij ondertussen, draait juist om samenwerking. 'De crux is het contact met leerlingen. Samen met collega's klaar je een klus: die kinderen wat bijbrengen, en ze uiteindelijk door dat examen slepen.' Van den Berg omschrijft zijn overstap als een 'gok', maar die heeft goed uitgepakt. Grootste tegenvaller? 'De werkdruk. Mensen denken nogal eens: in het onderwijs heb je lekker veel vrij. Ze vergeten hoeveel tijd je, zeker als beginnend docent, kwijt bent aan voorbereiding en het maken van eigen lesmateriaal. Blindvaren op wat je collega-docenten in de kast hebben liggen? Dat werkt niet.' De veelgenoemde ordeproblemen ziet Van den Berg minder als een obstakel. Uiteraard heeft hij weleens een moeilijke klas, of een slechte dag. 'Kijk, op inhoud win je het altijd van leerlingen: ik weet gewoon meer van wiskunde dan zij. Toch loopt het bij sommige klassen soms domweg niet lekker. Daar staan weer veel andere groepen tegenover die gewoon prima draaien. Maar inderdaad: je moet sterk in je schoenen staan in dit vak.' En het lagere salaris? 'Voor mij telt vooral de vraag: word ik hier gelukkig van? Het antwoord is ja. Verandert dat? Dan ga ik weer wat anders doen. Met een econometrieachtergrond moet dat lukken.'
Heeft hij nog tips voor oud-collega's die ook de overstap naar het onderwijs overwegen? 'Ga eerst eens kijken op een (middelbare) school. Gewoon binnenlopen en het vragen – het onderwijs is een sociale sector, het mag eigenlijk altijd. En dan niet stilletjes in een hoekje gaan zitten, maar meelopen, helpen, uitleggen. Meteen de praktijk in.'

‘Elke dag is anders, saai en voorspelbaar is het nooit’

Sebastian Doeze Jager (37, HBO bedrijfskunde)

Sebastian was adviseur *private banking* bij Rabobank. Nu werkt hij drie dagen per week als telefonisch adviseur en volgt een deeltijdopleiding aan de pabo. Hij loopt stage op een basisschool, en wil na afloop van zijn opleiding fulltime voor de klas.
‘Nee, mijn baan was niet in gevaar. Maar door de veranderingen in de financiële wereld ging ik me wel afvragen hoe mijn toekomst eruit zou zien op de langere termijn. Kon ik me straks nog wel voldoende blijven ontwikkelen, kon ik nog nieuwe wegen inslaan? Of lag mijn toekomst misschien toch buiten de bankensector?’
Lesgeven zat altijd al in zijn achterhoofd als alternatief. ‘In eerste instantie dacht ik aan het voortgezet onderwijs. Economieleraar worden, dat lag gezien mijn vooropleiding voor de hand. Maar tijdens de oriëntatiefase realiseerde ik met dat het basisonderwijs me eigenlijk beter ligt. Heel dynamisch. Elke dag is anders, saai en voorspelbaar is het helemaal nooit.’
Doeze Jager is basisschooldocent-in-opleiding. Hij heeft er net een stageperiode in groep 6, 7 en 8 op zitten, nu staat hij voor een kleuterklas. ‘Lieve kinderen, ontroerend vaak, maar ik denk dat de bovenbouw beter bij me past. Verschillende vakken geven, alle mogelijke onderwerpen op hun eigen niveau aansnijden...’ Orde houden is soms moeilijk. ‘Ik wil niet te streng zijn, maar merk ook dat kinderen duidelijkheid verwachten. Ze willen weten waar ze aan toe zijn in de klas.’ Het lagere salaris neemt hij op de koop toe. ‘Ik ben minder gaan werken om de overstap te kunnen maken. Daardoor kan ik ook vast wennen aan minder geld. Gelukkig kan het in ons gezin. En geld was sowieso geen reden om de overstap niet te maken. Het gaat om werkplezier.’
Tips voor collega’s die een overstap overwegen? ‘Het is veel tegelijk: een baan, een opleiding, stagelopen, en in mijn geval ook nog een gezin dat de nodige tijd vraagt. Gelukkig dacht Rabobank mee over hoe dat allemaal kon worden ingepast en afgebakend. Heel belangrijk. Maak dus vooraf goede afspraken met je werkgever!’

Het werk bij banken en verzekeraars verandert, en vaak stemt dat tot nadenken. Zit ik hier nog wel op mijn plek? Wat wil ik eigenlijk, de rest van mijn werkende leven?

Alex Verheijden
is senior adviseur arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen bij AWVN

administratief werk, functies op mbo-niveau maar ook controllers, financieel specialisten, staffuncties...’
Veel van die (potentieel) boventallige medewerkers zouden graag aan de slag gaan als leraar. Maar wat je niet wilt, zegt Alex Verheijden, senior adviseur arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen bij AWVN, ‘is dat mensen voor wie ontslag dreigt, in paniek een keuze maken die later misschien wel niet de goede blijkt’. Daarom tekenden banken, verzekeraars, vertegenwoordigers van het onderwijs en het ministerie van OCW in februari een convenant. Ze maakten afspraken over voorlichting, snuffelstages, begeleiding en opleiding. Het doel: meer mobiliteit creëren, maar wel met zekerheden en ontwikkelkansen. Zo ontstaan zebrapaden op de arbeidsmarkt, zodat werknemers veilig kunnen oversteken van werk naar werk. De meerwaarde van een convenant, aldus Verheijden, is *commitment*. ‘Die handtekening onder dat document doet wat. Iedereen verplicht zich tot bepaalde inspanningen.’ Dat AWVN daarin een faciliterende rol speelt, vindt hij logisch. ‘We hebben een groot netwerk met korte lijntjes, willen ons graag hard maken voor duurzame inzetbaarheid en vinden dat we ook een maatschappelijke taak hebben. Onze specifieke rol in dit geval? Het oliemannetje zijn.’

Jeugdelftal

Wie maken de overstap? Zeker niet alleen ouderen, en zeker niet alleen medewerkers voor wie ontslag dreigt. Star-Sikkema: ‘Verreweg de meeste doen het omdat het onderwijs hen trekt. Het werk bij banken en verzekeraars verandert, en vaak stemt dat tot nadenken. Zit ik hier nog wel op mijn plek? Wat wil ik eigenlijk, de rest van mijn werkende leven? Zingeving speelt een belangrijke rol, net als maatschappelijk engagement.’
Van Dam: ‘Veel zij-instromers zijn trainer van een jeugdelftal, en vinden dat enorm leuk. Of ze geven regelmatig gastlessen op scholen, en worden daar heel blij van. Krijgen ze de kans om docent te worden, dan grijpen ze die. En vergeet niet: de vaardigheden van mensen uit de financiële wereld sluiten vaak prima aan bij wat het onderwijs vraagt. Ze zijn bijvoorbeeld gewend om kennis te delen.’
En echt niet iedere zij-instromer wordt economiedocent. Van Dam: ‘Sommige geven misschien liever Nederlands, of zien zichzelf wel als juf of meester op een basisschool. Lang niet elke bankmedewerker is trouwens econoom!’
Maar wat de vooropleiding ook was, bijscholing is vrijwel altijd nodig. De meeste overstappers kiezen voor een deeltijdopleiding, en maken afspraken met hun werkgever over parttime werken in de tussentijd. Van Dam: ‘Soms denken mensen: er is een tekort, dus iedereen staat te juichen als ik kom. Maar leraar zijn is een vak, en in het begin wordt dat weleens onderschat. Het is gewoon zwaar. Toch hoor ik van pabo’s dat ze de afgelopen jaren een grote instroom zagen vanuit de financiële wereld. En van massaal tussentijds afhaken is zeker geen sprake.’ De financiële stap terug waarmee de overstap meestal gepaard gaat, blijkt nauwelijks een belemmering. ‘Zij-instromers zijn zeer gemotiveerd. Ze kiezen met hun hart.’ En de scholen? Ook die zijn blij. ‘Er komen mensen binnen die vragen stellen. Jullie doen het al twintig jaar zo, maar waarom eigenlijk? De luiken gaan open.’

Sneeuwbaleffect

Een neveneffect van het convenant is dat ook andere sectoren en bedrijfstakken ondertussen belangstelling tonen voor deze manier van samenwerken. Het bekende sneeuwbaleffect. Star-Sikkema: ‘Als dit goed werkt in het onderwijs, waarom zou je het dan ook niet elders introduceren? Veel branches kampen immers met krapte.’ Verheijden: ‘De zorg zou bijvoorbeeld zeker een goede kandidaat zijn voor deze aanpak.’ ●

AWVN-benchmark sociale plannen: wat zijn de trends?

TRANSITIEVERGOEDING WINT TERREIN

De ontslagvergoeding in sociale plannen is vaker gebaseerd op de transitievergoeding. Bedrijven knippen reorganisaties regelmatig op in fasen. De maximale bemiddelingsduur naar ander werk neemt af en er is extra aandacht voor medewerkers met een kleinere kans op de arbeidsmarkt. Dat zijn de belangrijkste bevindingen van de AWVN-benchmark sociale plannen 2019.

TEKST
Dorine van Kesteren

BEELD
Studio Vonq

Ian Lendering, adviseur belonen bij AWVN, is de man achter de tweejaarlijkse benchmark. ‘Voor deze benchmark hebben we uit ons bestand zestig financiële regelingen gekozen, uit sociale plannen die golden in januari 2019. Deze komen uit een dwarsdoorsnede van arbeidsorganisaties in Nederland: grote en kleine ondernemingen in vrijwel alle sectoren’, licht hij toe.
Ook dit keer heeft Lendering weer de hoogte van de beëindigingsvergoedingen geanalyseerd. Het blijkt dat de tot nu toe oppermachtige kantonrechtersformule op de terugtocht is. ‘Hoewel de transitievergoeding sinds 1 juli 2015 leidend is, werd in sociaal plannen toch nog vaak de kantonrechtersformule als uitgangspunt genomen. Maar nu zien we een kentering: in dit onderzoek zijn 39 van de 60 beëindigingsvergoedingen gebaseerd op de transitievergoeding. In het vorige onderzoek, in 2015, was dat nog in slechts de helft van de sociale plannen het geval.’
AWVN-advocaat Jop Ringeling maakt hierbij echter wel een kanttekening. ‘De meeste ontslagvergoedingen in sociale plannen liggen hoger dan de ‘kale’ transitievergoeding. Vaak worden er namelijk nog een aantal maandsalarissen bij opgeteld of geldt er een correctiefactor. Gemiddeld leveren ontslagvergoedingen op basis van de transitievergoeding wel lagere uitkeringen op dan de kantonrechtersformule.’

Wat kost het sociaal plan?

Wat kost het sociaal plan voor alle verschillende leeftijdscategorieën medewerkers? AWVN heeft een handige tool ontwikkeld waarbij u ‘aan verschillende knoppen kunt draaien’ en precies ziet wat daarvan de gevolgen zijn. De tool kent variabelen als aantal medewerkers, ontslagvergoeding, correctiefactor, kosten loopbaanscan en bemiddeling, opzegtermijn en bemiddelingsduur. Meer weten? Neem contact op met Ian Lendering (lendering@awvn.nl).

Steeds meer beëindigingsvergoedingen zijn gebaseerd op de transitievergoeding

Opknippen

Het economisch tij is gunstig en reorganisaties ‘uit nood’ komen nauwelijks meer voor. Maar ook in deze tijden kunnen ondernemingen noodzaak zien om te herstructureren. Veel grotere bedrijven hebben een doorlopend sociaal plan, ziet Saskia Breukels, manager van het team AWVN-advocaten. ‘Deze bedrijven moeten permanent meebewegen met veranderende omstandigheden en de technologische ontwikkelingen. Ook efficiency-overwegingen en strategische plannen van het (internationale) moederbedrijf zijn soms aanleiding voor aanpassing van de organisatie. Een doorlopend sociaal plan geldt voor iedere reorganisatie die plaatsvindt tijdens de looptijd van het plan. Wij adviseren werkgevers wel altijd om deze looptijd ook weer niet te lang te maken, omdat zij dan al die tijd gebonden zijn aan een bepaalde correctiefactor.’ Bedrijven met een doorlopend sociaal plan knippen dit vaak op in meerdere fasen. Zo hanteren zij vaak een voorfase of preventieve fase. Doel hiervan is dat zo min mogelijk medewerkers daadwerkelijk in de reorganisatiefase terechtkomen. Al voor die tijd worden zij gestimuleerd om in beweging te komen, bijvoorbeeld door bijscholing of een sollicatietraining te volgen of een andere functie te accepteren, binnen of buiten het bedrijf. Lendering: ‘Er is meer aandacht voor het voorkomen van gedwongen ontslag. Negen van de zestig sociale plannen kennen in de preventieve fase beëindigingsvergoedingen om vrijwillig vertrek te stimuleren. Het niveau hiervan loopt uiteen: soms is de vergoeding hoger dan die bij boventalligheid, soms lager.’
Breukels: ‘De wereld verandert voortdurend en functies ook. Dat betekent dat het lastiger wordt voor bedrijven om medewerkers intern te herplaatsen. Als mensen tot een risicogroep behoren omdat hun functie gaat vervallen, is het verstandig om te kijken of zij in een andere sector aan de slag kunnen. Denk aan het convenant ‘Aan de slag in de klas’ (zie ook elders in deze editie - *red.*) waarbij medewerkers van banken en verzekeraars zich gemakkelijk kunnen omscholen tot leraar’. Ringeling: ‘Het gaat erom tijdig te anticiperen, bijvoorbeeld met snuffelstages en scholing, vóórdat er definitief sprake is van boventalligheid.’

Sociaal plan met vrijwilligersregeling is geen RVU

Sociaal plannen bevatten soms een vrijwilligers- of plaatsmakersregeling (van de 60 sociaal plannen van de AWVN-benchmark 2019 zijn dit er 39). Medewerkers die niet worden getroffen door de reorganisatie, verlaten het bedrijf dan vrijwillig en hebben recht op een ontslaguitkering. Lange tijd stelde de Belastingdienst zich op het standpunt dat zo’n regeling eigenlijk een ‘regeling vervroegd uittreden’ (RVU) was, waarbij werknemers een uitkering krijgen om de periode tot hun pensioen- of AOW-leeftijd te overbruggen. Dit kon tot forse boetes leiden. Naar aanleiding van een uitspraak van de Hoge Raad van 22 juni 2018 is het beleid echter gewijzigd. Als een vrijwilligers- of plaatsmakersregeling tot stand is gekomen in het kader van een reorganisatie die openstaat voor alle werknemers én de ontslaguitkering is gebaseerd op de lengte van het dienstverband, dan kan niet worden gezegd dat de regeling leeftijdsafhankelijk is. Ook niet wanneer bij de feitelijke uitstroom blijkt dat met name oudere medewerkers er gebruik van maken. In dat geval is dus *geen* sprake van een RVU.

Wet arbeidsmarkt in balans

De Wet arbeidsmarkt in balans (Wab) bevat een pakket aan maatregelen dat de verschillen tussen vaste banen en flexwerk moet verkleinen. Het wetsvoorstel, dat ingaat op 1 januari 2020, is eind mei aangenomen door de Eerste Kamer. De Wab heeft ook gevolgen voor de transitievergoeding.

- Het recht op transitievergoeding ontstaat nu bij ontslag na minstens twee jaar dienstverband, maar straks komen werknemers hier al vanaf de eerste dag van hun indiensttreding voor in aanmerking. Zelfs bij ontslag in de proeftijd moet een werkgever een (weliswaar zeer lage) vergoeding betalen.
- Voor werknemers die langer dan tien jaar in dienst zijn, geldt geen aparte berekening voor de transitievergoeding meer. Voor elk dienstjaar krijgt een werknemer een derde maandsalaris (onvolledige dienstjaren naar rato).
- De werkgever berekent de transitievergoeding over het gehéle dienstverband. Hij rondt de periode waarover hij de vergoeding berekent dus niet meer af op halve dienstjaren.
- De overgangsregeling voor vijftigplussers (één maand per dienstjaar voor de dienstjaren vanaf de leeftijd van vijftig jaar bij een dienstverband van ten minste tien jaar) vervalt per 1 januari 2020. Dit was al zo afgesproken bij de invoering van de Wet werk en zekerheid in 2015.

Wat dit precies betekent voor de vergoedingen in sociale plannen, is nu nog niet te zeggen. Eén ding is zeker: organisaties met veel flexwerkers gaan meer transitievergoedingen betalen en organisaties met veel medewerkers met lange dienstverbanden, minder.

Ian Lendering
is beloningsadvsieur bij AWVN

Jop Ringeling
is als advocaat arbeidsrecht werkzaam voor AWVN-advocaten

Saskia Breukels
is advocaat arbeidsrecht en manager van AWVN-advocaten

Bemiddelingsduur gedaald

Alle sociale plannen in de benchmark kennen regelingen om boventallige medewerkers te bemiddelen naar een nieuw dienstverband buiten de onderneming. In 47 van de 60 sociale plannen is een maximale duur van bemiddeling en begeleiding afgesproken. Lendering: ‘Men zoekt over het algemeen naar een balans tussen zekerheid voor de medewerker en effectiviteit van de bemiddeling. De meest voorkomende maximale duur is 6 maanden.’ In relatief veel sociale plannen – 33 – blijven de medewerkers in dienst tijdens de bemiddelingsperiode. ‘In de vorige benchmarks was deze verhouding anders’, constateert Lendering. In 39 sociale plannen is sprake van een maximumbudget voor bemiddeling en/of scholing; gemiddeld 4.300 euro.
Met voortzetting van het dienstverband duurt de bemiddeling van werk naar werk gemiddeld 7,3 maanden; zonder voortzetting van het dienstverband is dit 6,6 maanden. Al met al is de maximale bemiddelingsduur gedaald van gemiddeld 8,2 maand in 2015 naar 7,1 maand nu. Ook in het vorige onderzoek was al een dalende trend zichtbaar. ‘Outplacementsbureaus laten weten dat trajecten langer dan zes maanden vaak niet effectief zijn. Ons advies aan werkgevers is om van tevoren serieus in gesprek te gaan met deze bureaus en de resultaten van de bemiddeling te monitoren’, zegt Breukels. Verder valt op dat een aantal sociale plannen specifieke aandacht besteedt aan medewerkers met een verminderde kans op de arbeidsmarkt. Lendering: ‘Voor ouderen bijvoorbeeld is het bemiddelingssbudget hoger en de bemiddelingsduur langer.’
Sociale plannen lichten de omvang van de herplaatsingsinspanningen van de werkgever toe. Ringeling adviseert om hierbij aansluiting te zoeken bij de Uitvoeringsregels van het UWV, die op 1 augustus 2018 zijn gewijzigd. ‘Een van de wijzigingen houdt in dat de herplaatsingsinspanning van de werkgever met zich meebrengt dat hij een zogeheten herplaatsingsgesprek voert met de werknemer. Partijen stemmen hierin samen af wat passende functies zijn en voor welke functies de werknemer beschikbaar is. In de praktijk komt dit vaak al tijdens het boventalligheidsgesprek aan de orde, maar het UWV vindt het belangrijk om dit op een later moment apart te bespreken.’

Dienstverlening AWVN bij reorganisaties

AWVN ondersteunt organisaties van het begin tot het einde van het reorganisatieproces: van de voorbereiding (onderbouwen reorganisatiebesluit, opstellen reorganisatieplan en OR-adviesaanvraag, kostenanalyses), via de overlegfase (overleg OR, vakbonden en UWV), tot aan de implementatie (indienen ontslagaanvragen bij het UWV, opstellen vaststellingsovereenkomsten, uitvoering sociaal plan en evaluatie). Bij dit alles gaat het zowel om het proces als om de inhoud. AWVN heeft gespecialiseerde kennis in huis op het gebied van alle sociale, juridische, fiscale en arbeidsvoorwaardelijke aspecten van reorganisaties.
U kunt bij AWVN-advocaten terecht voor juridisch advies of bijstand bij een reorganisatie. De advocaten van AWVN hebben ruime ervaring in een arbeidsrechtelijke advies- en procespraktijk binnen alle sectoren. Zij hebben oog voor goede arbeidsverhoudingen, zijn praktisch ingesteld en denken oplossingsgericht. AWVN-advocaten werkt uitsluitend voor (aspirant-)leden van AWVN en leden van bij AWVN aangesloten brancheorganisaties. Wilt u in contact komen met AWVN-advocaten? Bel 070 850 86 88 of mail naar secr.advocaten@awvn.nl.
Meer weten over de AWVN-benchmark sociale plannen 2019? Neem contact op met Ian Lendering (lendering@awvn.nl) of met de AWVN-werkgeverslijn: werkgeverslijn@awvn.nl of 070 850 86 05. U kunt ook altijd contact opnemen met uw accountmanager bij AWVN.

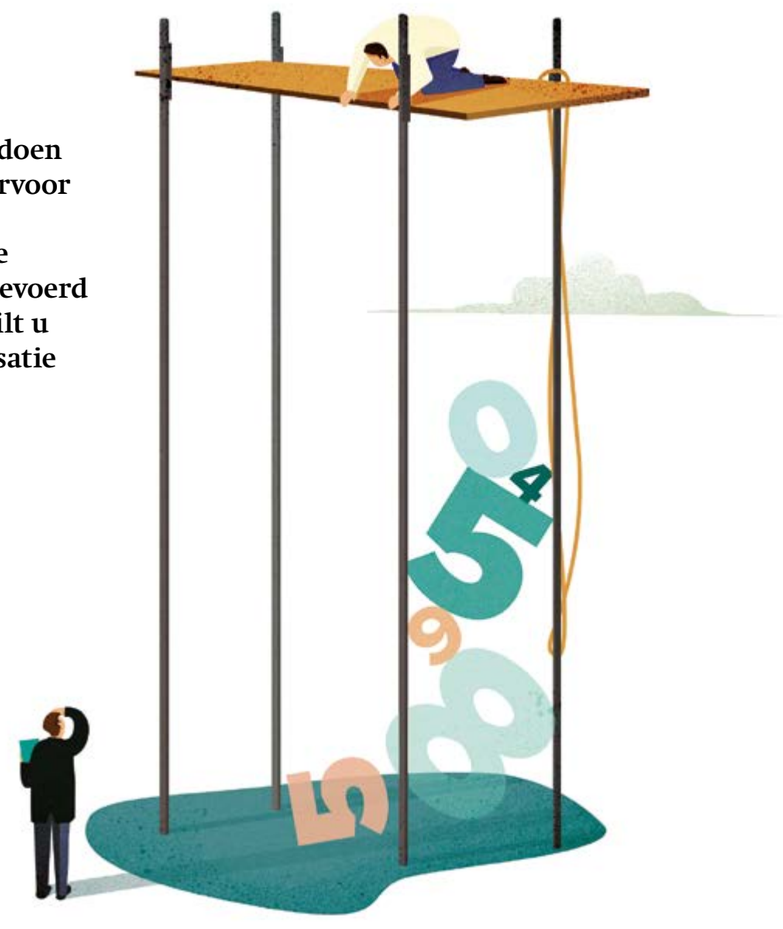
People analytics in de praktijk

‘HR kan het niet alleen’

HR-professionals willen meer doen met data, maar zij missen daarvoor de kennis en vaardigheden. Dat blijkt uit onderzoek dat de Hogeschool Utrecht heeft uitgevoerd onder leden van AWVN. Hoe tilt u people analytics in uw organisatie naar een hoger plan?

TEKST
Dorine van Kesteren

BEELD
Studio Vonq



Sjoerd van den Heuvel

Hoe kan ik de klanttevredenheid verbeteren? Op welk punt leidt extra motivatie van de medewerkers niet meer tot extra productiviteit?

Geen intuïtie, geen god zegene de greep, geen ‘zo doen we het altijd’, maar *evidence based* besluitvorming in het HR-domein. Dat is geen overbodige luxe, aangezien de kosten van het menselijk kapitaal – recruitment, salaris, training, ziekteverzuim – 60 procent van de totale organisatiekosten bedragen. Best handig dus om op basis van data te beslissen hoe dit geld het best te besteden. Geïnspireerd door succesverhalen van organisaties die miljoenen euro’s aan besparingen realiseerden en *en passent* ook nog de productiviteit en bevlogenheid van de medewerkers verbeterden, willen veel HR-professionals people analytics verder brengen. Maar in de praktijk missen zij hiervoor de competenties.
Onderzoekers van de Hogeschool Utrecht keken naar negen kennisfactoren en vaardigheden die relevant zijn voor people analytics. Denk bijvoorbeeld aan een onderzoekende houding, statistische kennis en betrokkenheid van het management. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat al deze competenties onvoldoende aanwezig zijn in hun organisatie.
Onderzoeksleider Sjoerd van den Heuvel, hoofddocent arbeid en organisatie aan de Hogeschool Utrecht, is niet verbaasd over deze kloof tussen willen en kunnen. ‘Ondanks dat people analytics al jaren als een van de belangrijkste *human capital*-trends wordt gezien, worstelen organisaties om dit daadwerkelijk geïntegreerd te krijgen. In dit onderzoek zie je organisaties die in drie jaar geen stap verder zijn gekomen.’ Vindt men het dan wel écht belangrijk? ‘Terechte vraag, maar wat te kort door de bocht. HR kan wel iets willen met people analytics, maar zij wordt niet altijd gezien als de partij die dat ook kan. HR-professionals blinken meestal niet uit in cijfermatig gedrag, strategisch denken en aansluiting bij de businessdoelen. Dus dan hebben ze moeite om hun ideeën over de bühne te krijgen.’

Tekentafel

Van den Heuvel adviseert dan ook een andere aanpak om people analytics van de grond te krijgen. Leur als HR-manager niet met je plannen, maar denk samen met een divers samengestelde groep collega’s na over de vereiste inrichting van de organisatie. ‘Ook financiën, IT en marketing doen aan analytics. Bovendien beschikken grotere organisaties vaak al over analisten, econometristen en statistici, dus waarom niet samenwerken? Ga samen terug naar de tekentafel, probeer people analytics in te bedden in de strategische doelen van de organisatie, en die strategie vervolgens te vertalen in de organisatiestructuur. Deze fundamentele stappen, vanuit het brede organisatieperspectief, zijn essentieel. HR kan het niet alleen.’
Het einddoel is bedrijfsbrede analytics, aldus Van den Heuvel. ‘Soms vraagt een businessprobleem immers niet om een HR-oplossing, maar om een oplossing op het gebied van machines, logistiek of proces. Verbinding tussen de domeinen is dus noodzakelijk. Ook om de impact van HR-investeringen op de organisatie als geheel te kunnen bepalen. In hoeverre dragen die investeringen bijvoorbeeld bij aan de omzet en klanttevredenheid?’
Wat nu als de vereiste cijfermatige en statistische kennis ontbreekt in de organisatie? ‘Dan bepaal je welke elementen van people analytics je in huis wilt verrichten, en welke je wilt uitbesteden. Zo ken ik bedrijven die de identificatie van businessproblemen – de stap vóór de data-analyse – en de advisering en beïnvloeding van de besluitvorming – de stap daarna – zelf doen. Een externe partij bouwt dan het *datalake* – de plaats waar alle data samenkomen – en analyseert de gegevens.’ Voor kleinere organisaties is uitbesteden volgens Van den Heuvel vaak verstandiger dan alles in eigen hand houden. ‘Anders moeten zij op zoek naar schapen met vijf poten: medewerkers die én statistisch inzicht én strategisch denkvermogen én overtuigingskracht hebben.’

Kim Schumacher
is adviseur duurzame inzetbaarheid bij AWVN

People analytics en duurzame inzetbaarheid

Welke interventies helpen nu werkelijk om medewerkers langer, vitaler en opgewekter aan de slag te houden? Onderzoeksgegevens maken het duidelijk. Kim Schumacher, adviseur duurzame inzetbaarheid bij AWVN, over people analytics in relatie tot duurzame inzetbaarheid: ‘HR-data, bijvoorbeeld over leeftijd, ziekteverzuim, functioneren en opleidingsniveau, maken het mogelijk om gericht in te grijpen. Als je er bijvoorbeeld achter komt dat oudere productiemedewerkers vaak uitvallen met klachten aan hun gewrichten en bewegingsapparaat, is het vaak wijzer om te investeren in een andere inrichting van de werkzaamheden dan in generieke ontziemaatregelen.’
Bij people analytics gaat het altijd om *groepen* medewerkers: het doel is om verbanden te vinden op groepsniveau. Het versturen van gevalideerde vragenlijsten naar medewerkers is een geëigende methode om data te verzamelen. Schumacher onderstreept hierbij het belang van transparantie. ‘Wees van meet af aan duidelijk tegenover de medewerkers: welke data ga je ophalen en met welk doel? Hoe waarborg je hun privacy? Geef hun het vertrouwen dat je zorgvuldig met de informatie omgaat. Dat is de enige manier om te zorgen dat je voldoende én eerlijke antwoorden krijgt.’

Denkkader

Eén ding is zeker: scholing is hard nodig. Van den Heuvel: ‘People analytics is een denkkader, een manier van denken die helpt bij het ontleden van de vele *human capital*-factoren die van invloed zijn op de organisatie-uitkomsten. Op deelgebieden kan je prima een cursus volgen, maar een denkkader leer je niet in een middagje. Het gaat om statistische vaardigheden, om de identificatie van businessproblemen, strategie, wetgeving, privacy, *storytelling* – hoe breng ik mijn boodschap zo dat deze aanslaat bij de directie? Uiteindelijk is het de bedoeling een cultuur te ontwikkelen waarin analytisch denken en feitengedreven besluitvorming kunnen gedijen.’
Zijn pleidooi voor bedrijfsbrede analytics indachtig, zal het niet verbazen dat Van den Heuvel vindt dat ieder organisatieonderdeel zich op dit gebied moet ontwikkelen. ‘People analytics is relevant voor álle professionals. De IT’er die een nieuw systeem implementeert, moet nadien monitoren hoe de interactie tussen mens en computer verloopt. Leidinggevenden moeten snappen aan welke knoppen zij kunnen draaien om medewerkers te motiveren.’
Het vakgebied people analytics is, kortom, niet voorbehouden aan HR. Toch adviseert Van den Heuvel HR wel degelijk om zich te ontwikkelen op dit terrein. ‘HR draagt niet bij aan het primaire proces en ook het meedenken over de businessstrategie blijft in de praktijk beperkt. De toegevoegde waarde lag lange tijd in de uitvoerende taken, maar die worden steeds meer geautomatiseerd en gerobotiseerd. Daarbij komt dat er een markt van specialistische zzp’ers is ontstaan, die je per casus kunt inhuren voor bijvoorbeeld coachingsgesprekken. Het is dus verstandig om naar nieuwe toegevoegde waarde van HR te zoeken – en die kan heel goed liggen in people analytics.’

Volwassen

People analytics is dus weliswaar een kwestie van samenwerking binnen de organisatie, maar HR kan volgens Van den Heuvel wel de kar trekken. ‘Zeker als HR serieus wordt genomen binnen de organisatie en goed is geïnvolveerd in het primaire proces.’ Resteert de vraag: hoe nu te beginnen?
Het antwoord is voor iedere organisatie anders, benadrukt hij. ‘Werk je in een grote organisatie waar al datagedreven wordt gewerkt en HR als volwassen, betrouwbare partij wordt beschouwd? Of in een klein bedrijfje met een paar man op HR? En, heel belangrijk: wat is de ambitie? Sommige organisaties vinden het prima als geaggregeerde data het eindpunt zijn. Bijvoorbeeld stuurgetallen over het aantal medewerkers dat ziek is of met pensioen gaat. Andere daarentegen willen een stap verdergaan en die data ook verbinden met de organisatie. Hoe kan ik de klanttevredenheid verbeteren? Op welk punt leidt extra motivatie van de medewerkers niet meer tot extra productiviteit? Maar, nogmaals, in alle gevallen geldt: verankering in strategie en organisatiestructuur zijn noodzakelijk om van people analytics een duurzaam succes te maken.’ ●

TEKST
Heleen Boex

FOTO
Martin Waalboer

De werkplek van...

Aart Slagt

Aart Slagt is sinds 2013 HR-directeur bij KLM Royal Dutch Airlines. Hij heeft een eigen kamer op de zevende verdieping van het KLM-hoofdkantoor in Amstelveen. Ook KLM bestaat sinds 1919.

Wat is het mooiste aan werken bij een honderdjarig bedrijf?
'KLM is de oudste luchtvaartmaatschappij ter wereld. In die rol hebben we altijd kunnen pionieren. We waren bijvoorbeeld de eerste met vluchten naar Nederlands-Indië. En nog steeds lopen we op veel terreinen voorop, zoals met biobrandstof, internationale samenwerking en het inzetten van social media.'

Wat maakt uw werkplek bijzonder?
'Het is eerder een vrij saaie kantoorplek. Maar wat ik bijzonder vind aan dit kantoor is dat we niet op Schiphol zitten; je ziet nog net de verkeerstoren boven de bomen uit. Die afstand verwijdert toch. Ik gebruik dit kantoor vooral als vergaderlocatie. Achter mijn bureau zit ik alleen 's ochtends vroeg, of na vergaderingen.'

Met welk HR-thema worstelt u op dit moment?
'Op veel plekken in ons bedrijf doen oudere mensen fysiek zwaar werk. Daar is veel uitval, het ziekteverzuim is hoog. Hoe doorbreken we dat? Het magische antwoord daarop heb ik nog niet. Ook moeten we werken aan het aantrekken van toptalent. Onze merknaam is sterk, daardoor waren we een beetje lui geworden. Maar we merken nu dat we bijvoorbeeld data-analisten of technisch geschoold onderhoudspersoneel niet meer zo makkelijk binnen krijgen.'

Hoe zorgt u ervoor dat KLM klaar is voor de komende honderd jaar?
'Doorgaan op de ingeslagen weg: KLM verder (financieel) gezond krijgen. Dat betekent dat we kritisch naar onze kosten blijven kijken, waaronder arbeidskosten. Voor HR zit die toekomstbestendigheid ook in digitalisering. Wij willen bijvoorbeeld dat alle medewerkers makkelijk bij hun personeelsgegevens kunnen, altijd en overal. En we zijn bezig met *strategic workforce planning*, door bijvoorbeeld na te denken over welke mensen KLM over vijf jaar nodig heeft.'

Wat is de ideale werknemer?
'Die is bevlogen. Onze mensen maken het verschil voor onze passagiers. KLM wil gedenkwaardige ervaringen creëren voor onze klanten. Dat kan alleen als onze medewerkers een stapje harder lopen, zorgen voor een verrassingseffect. En ik vind het belangrijk dat ze goed in hun vel zitten, goed zijn opgeleid, genoeg worden uitgedaagd en goed leiding krijgen.'

Hoe ontspant u na een dag werken?
'Ik sport veel: hardlopen, wielrennen, tennis. Laatst heb ik een nekhernia gehad en dan kun je een tijdje niet sporten. Daar word ik erg chagrijnig van.'

Hoe balanceert u tussen werk en privé?
'Daar blink ik niet in uit. Dit is een enorm drukke baan, het houdt nooit echt op. Dus ik werk ook veel in de avonden en in het weekend. Ik kan niet helemaal afschakelen, maar ik probeer ervoor te zorgen dat ik bij de belangrijke momenten voor mijn kinderen en familie kan zijn.'

Wat is uw advies voor beginners in het HR-vak?
'Leer de business waarin je opereert goed kennen. Als je weet wat er speelt, kun je waarde toevoegen vanuit je HR-rol. Pas als je het primaire proces van binnenuit kent, kun je die verbinding tussen HR en de werkvloer maken. Anders word je een doorgeefluik.'

Digitalisering en HR

VERANDERING ALS ENIGE CONSTANTE

TEKST
Hans Klip

BEELD
Studio Vonq

Digitalisering is de trend met de grootste invloed op organisaties en werk. Hoe kan HR hierbij een sturende rol spelen? Deze vraag stond centraal bij een informatiebijeenkomst die AWVN onlangs organiseerde. Stap één: ontwikkel een heldere toekomstvisie op digitaal werken.

'We staan aan de vooravond van een wereld die totaal gaat veranderen. Alles wordt intelligent. *The internet of things* is al een zeer verouderde term. We gaan toe naar *the internet of everything*, waarbij iedereen verbonden is met alles en iedereen.' Met deze woorden zette David Lemereis meteen de toon tijdens de door AWVN georganiseerde informatiebijeenkomst 'Impact van technologie op werk'. Lemereis houdt zich als journalist – vooral bij techplatform Bright – en spreker bezig met de laatste technologische en wetenschappelijke ontwikkelingen. Aanleiding voor de bijeenkomst was de HR-enquête van vorig jaar, waarbij een grote meerderheid van de respondenten aangaf dat HR slechts deels klaar is voor een sturende rol bij digitalisering. Het samenzijn was bedoeld om deze rol een stap verder te brengen (zie kader op pagina hiernaast). De ongeveer 35 deelnemers waren te gast in een bijzonder gebouw: de Duurzaamheidsfabriek in Dordrecht waarin ROC Da Vinci College de krachten heeft gebundeld met het bedrijfsleven en de gemeente Dordrecht. Hier werken mbo-leerlingen met de modernste apparatuur aan praktijkgerichte oplossingen voor bedrijven.

Megacomputer

Lemereis en de twee andere sprekers – Alex Meeusen, HR-manager bij Gunvor Petroleum Rotterdam BV, en Onno de Vreede, hoofd innovatie en human capital bij de chemische branchevereniging VNCI – hadden een duidelijke boodschap voor de aanwezigen: de vierde Industriële Revolutie is begonnen, mét ingrijpende gevolgen voor hoe mensen hun werk doen.
Lemereis nam zijn toehoorders mee langs vier ontwikkelingen: 3D-printen, slimme steden, cyborgs – fysieke samensmelting van mens en machine, zoals exoskeletten – en biologische innovaties. 'Ik zie deze grote veranderingen niet als disrupties, maar juist als kansen.' Hij vertelde over een lepel die zich door verborgen technologie aanpast aan handbewegingen en een elektronische pil die zorgt voor de juiste dosering op de aangewezen plek in het lichaam.
De zelfrijdende auto is volgens hem de ultieme robot. 'Door zulke auto's aan elkaar te koppelen, creëer je een megacomputer.'

Digitale tweeling

Wat betekenen dergelijke technologieën nu voor organisaties en medewerkers en dus voor HR? Meeusen illustreerde het antwoord op deze vraag aan de hand van de 'digitale tweeling': een virtuele replica van bijvoorbeeld een fabriek, dus een identieke digitale versie van het gebouw en de processen. 'Dit zorgt voor een fundamentele verandering van werkprocessen. Door het 3D-model wordt de werkvoorbereiding volledig vanuit de fysieke naar de virtuele wereld gehaald.' Er wordt bijvoorbeeld niet meer gewerkt met papieren handleidingen over *equipment*, maar alleen nog met digitaal opgeslagen informatie. Daardoor kan iemand overal ter wereld de werkvoorbereiding vanaf zijn bureau doen.
Ontwikkel een visie op digitaal werken, raadde Meeusen aan. 'De digitalisering verandert drastisch de manier waarop we omgaan met data. Dit vraagt om wezenlijk andere competenties en dat heeft grote gevolgen voor de HR-agenda.' In dit verband noemde hij 'data-integriteit': de juistheid van opgeslagen gegevens. Daarvoor zijn controle bij de invoer en een goed beheer van de database nodig. 'Voor jullie is data-integriteit misschien nog een ver-van-mijn-bed-show, maar bij *asset owners* als Guvnor zit dit ingebakken in de werkprocessen. De gegevens in de digitale tweeling moeten steeds up-to-date worden gehouden. Dat is ook voor HR een belangrijk thema, onder meer in verband met trainingen en opleidingen voor medewerkers.'
Voor het transitieproject naar digitaal werken heeft Gunvor een multidisciplinair team samengesteld, waarbij HR betrokken is. 'We hebben een routekaart met allerlei stappen gemaakt. Het bijbehorende proces gaat jaren duren, met onder meer het bepalen van het functiehuis en de benodigde personeelsomvang. Het inspelen op nieuwe technologieën is een uitdaging, maar wel *the way to go*. Als je de overtuiging hebt dat het noodzakelijk is, gaat het gemakkelijker.'

Voor 70 procent van de functies is het toekomstperspectief nog onduidelijk

Het werk van de toekomst: speerpunt AWVN

Taken van de toekomst en duurzame inzetbaarheid vormen een speerpunt in het beleidskader van AWVN. Hierbij is digitalisering dé onderliggende trendsettende ontwikkeling. Leden zien op dit terrein een sturende rol voor HR weggelegd, maar dit komt in de praktijk nog niet goed uit de verf. Dat was voor AWVN reden om afgelopen voorjaar drie techtours te organiseren: naar de Duurzaamheidsfabriek in Dordrecht, papierfabriek Parenco in Renkum en het Martini Ziekenhuis in Groningen.
AWVN stimuleert ook op andere manieren dat HR inspeelt op de digitale toekomst, onder andere door:

- baananalyses uit te voeren van de taken van de toekomst (pilot in voorbereiding);
- een competentiepaspoort te ontwikkelen, gekoppeld aan het 'house of skills' (ontwikkelgebied Schiphol) met als doel 'een leven lang leren' te bevorderen;
- het beleidsproject Platformeconomie;
- mee te werken aan de Human Capital Agenda van de VNCI.

Meer weten? Neem contact op met Margreet Xavier, senior adviseur HR-innovatie: xavier@awvn.nl.

Omslag in denken grootste uitdaging

'Het is leuk om de bevestiging te krijgen dat onze strategische bedrijfsvisie op de toekomst past bij de ontwikkelingen zoals hier gepresenteerd.' Dat zei HR-manager René van Oijen van ProfCore na afloop van de bijeenkomst. Hij was samen met innovatiemedewerker Rico Gorissen naar de Drechtstad gekomen in het kader van het Innovatielab van zijn bedrijf. ProfCore is een zuid-Nederlandse onderneming met zevenhonderd medewerkers en een eigen cao, aldus Van Oijen. 'Wij detacheren vooral procesoperators bij bedrijven in de chemie, de foodsector, de maakindustrie en de industriële logistiek. Ook zijn we actief op het gebied van outsourcing van logistieke processen.'
De nieuwe technologieën zorgen volgens Van Oijen voor een omwenteling in alle sectoren. 'De grootste uitdaging is een omslag in het denken. Je moet sturen op een horizon die verder weg ligt. Dat lijkt vanzelfsprekend, maar veel bedrijven blijven hangen in de waan van de dag. Het probleem begint vaak al bij de top die onvoldoende de urgentie voelt. Gelukkig zien onze directie en MT wel de noodzaak in van een visie op de digitale toekomst.'
HR moet wel altijd de vertaalslag maken, stelde Van Oijen. 'Wat betekenen de nieuwe technologieën voor de kwaliteiten van medewerkers, de organisatieprocessen en leiderschap? Continue ontwikkeling en opleiding spelen hierbij een grote rol.' ProfCore maakt in de dagelijkse praktijk al gebruik van deze nieuwe technologieën. 'Zo kunnen nieuwe medewerkers bij aanname een voorkeur voor het soort project uitspreken. Met behulp van *virtual reality* nemen zij dan een kijkje in onze verschillende keukens. Ook spannen we ons in om de procesindustrie op de kaart te zetten bij onder andere jongeren en vrouwen. Hiervoor hebben we een eigen *experience* ontwikkeld, waarbij mensen in een mobiele escaperoom en met VR-brillen een echte ervaring beleven.'

Alert

Deze mening werd gedeeld door De Vreede. De VNCI werkt in samenwerking met AWVN en opleidingsfonds OVP aan de afronding van de Human Capital Agenda voor de chemische sector. Het doel is om onderwijs, arbeidsmarkt en organisatie-inrichting goed op elkaar te laten aansluiten. De Vreede sprak over een *human capital agenda alert*. 'Er is veel werk aan de winkel, want in de sector schiet de bewustwording over nieuwe technologieën tekort.' Volgens hem is sociale innovatie nog belangrijker dan technische innovatie voor het succes op de markt. 'Je moet medewerkers meenemen met de veranderingen.'
De Vreede wees erop dat door de digitalisering van vaardigheden taken verdwijnen, vooral voor lager en middelbaar opgeleiden bij de administratie, de productie, het secretariaat en de verkoop. Bij creatieve, digitale, engineers- en ontwerptaken zit juist groei. 'Maar voor 70 procent van de functies is het toekomstperspectief nog onduidelijk.'
Belangrijk onderdeel van de HR-strategie is het competentieprofiel voor de chemicus 4.0. 'Die heeft niet alleen kennis over zijn eigen werkveld, maar kan ook goed schakelen in een bredere context. De professional is dus zowel specialist als generalist.'

Vervangingsvraag

Het zijn verwarrende tijden als het gaat om de toekomst van de arbeidsmarkt, voegde De Vreede daaraan toe. 'Aan de ene kant wordt volop gespeculeerd over het verlies van arbeidsplaatsen door automatisering, digitalisering en robotisering, aan de andere kant explodeert het aantal vacatures in de industrie. Ook krijgt de chemie de komende twintig jaar door een pensioengolf te maken met een zeer grote vervangingsvraag. De werkgever moet nu echt iets doen en zijn eigen pad uitzetten.' Daarop legde De Vreede de zaal de vraag voor: hoe werkt u aan digitalisering en training van digitaliseringsvaardigheden? De mogelijke antwoorden waren: groen (uitgaande van de duurzaamheidsdoelstellingen van het bedrijf), rood (niet) of oranje (als onderwerp op zich). De meeste aanwezigen staken een oranje papier de lucht in. De Vreede: 'Dat is typisch voor wat ik veel bij bedrijven tegenkom. Duurzaamheid en digitalisering zijn vaak nog gescheiden werelden, maar je moet die met elkaar in verband brengen. In het chemisch bedrijf van de toekomst draait het om een data-gestuurd circulair proces.'

Handschoen

Tijdens de afsluitende rondetafelgesprekken hadden de deelnemers de gelegenheid om met elkaar van gedachten te wisselen. Zij zagen kansen en bedreigingen. Een van de tips was om te starten met kleine pilots om mensen mee te nemen. Denk bijvoorbeeld aan de digitale polikliniek van ggz-instelling Parnassia. 'Behandelaar en klant beeldbellen of appen met elkaar.'
Waar de aanwezigen het roerend over eens waren: HR moet de handschoen van de technologische revolutie nú oppakken. De jeugd kan als 'vliegwiel' dienen, aldus Meeusen. 'Je verliest de *war on talent* als je de nieuwe technologieën niet in huis hebt. Want hoe kun je jongeren dan nog voor jouw organisatie interesseren?'
Uit de zaal kwam een mooie illustratie. 'Kinderen van tien bouwen met een iPad al een digitale fabriek. De nieuwe generatie gaat gewoon veel sneller.'

Bouwend Nederland wint AWVN-trofee voor vernieuwend werkgeven

Immense bouwopgave vergt modern werkgeverschap

De bouw- en infrasector staat voor een grote en complexe opgave: er moet veel én anders worden gebouwd. Met het oog daarop werkte Bouwend Nederland de afgelopen jaren aan innovatief werkgeverschap in de sector. Met succes: begin mei kreeg de brancheorganisatie de AWVN-trofee voor vernieuwend werkgeven.

TEKST
Berber Bijma

BEELD
Bouwend Nederland/ Anke Bot

In een paar jaar tijd heeft de bouw- en infrasector een paar forse uitdagingen op z'n bordje gekregen. Klonken er in de crisisjaren vooral termen als afbraak, krimp en massaontslag, nu moet de sector keihard aan de slag om klaar te zijn voor de toekomst. 'Tijdens de crisis zijn we gekrompen van 180.000 werknemers in loondienst naar zo'n 100.000', vertelt Erik Tierolf. Hij is manager arbeidsvoorwaarden bij brancheorganisatie Bouwend Nederland. 'De sector is de gevolgen van de crisis nog niet helemaal te boven. Niet alle bedrijven zijn financieel weer helemaal gezond, en tegelijk staan we nu voor andere, enorme opgaven. Allereerst om nieuwe werknemers te vinden; de komende jaren hebben we er zeker 55.000 nodig om de ontgroening en vergrijzing op te vangen. En er moeten in korte tijd heel veel woningen worden gebouwd, met het oog op de huidige krapte op de woningmarkt.' 'En', vult George Raessens, vicevoorzitter van Bouwend Nederland aan, 'er moeten ook nog eens meer wegen worden aangelegd, er moet flink duurzamer worden gebouwd én meer worden geautomatiseerd.' Kortom: de sector moet zich in razend tempo klaarmaken om meer en anders te bouwen. Dat betekent onder meer dat de scholingsbehoefte groot is. Raessens: 'De bouwsector heeft een eigen opleidingsstructuur met zo'n veertig bedrijfsscholen, maar dit is onvoldoende om te voldoen aan de vervangingsvraag. In de crisisjaren is het draagvlak voor collectieve regelingen en voor de afdracht aan O&O-fondsen afgenomen. Onder meer met een *lean and mean*-organisatiestructuur proberen we nu met een minimale O&O-bijdrage onze achterban maximaal te faciliteren.'

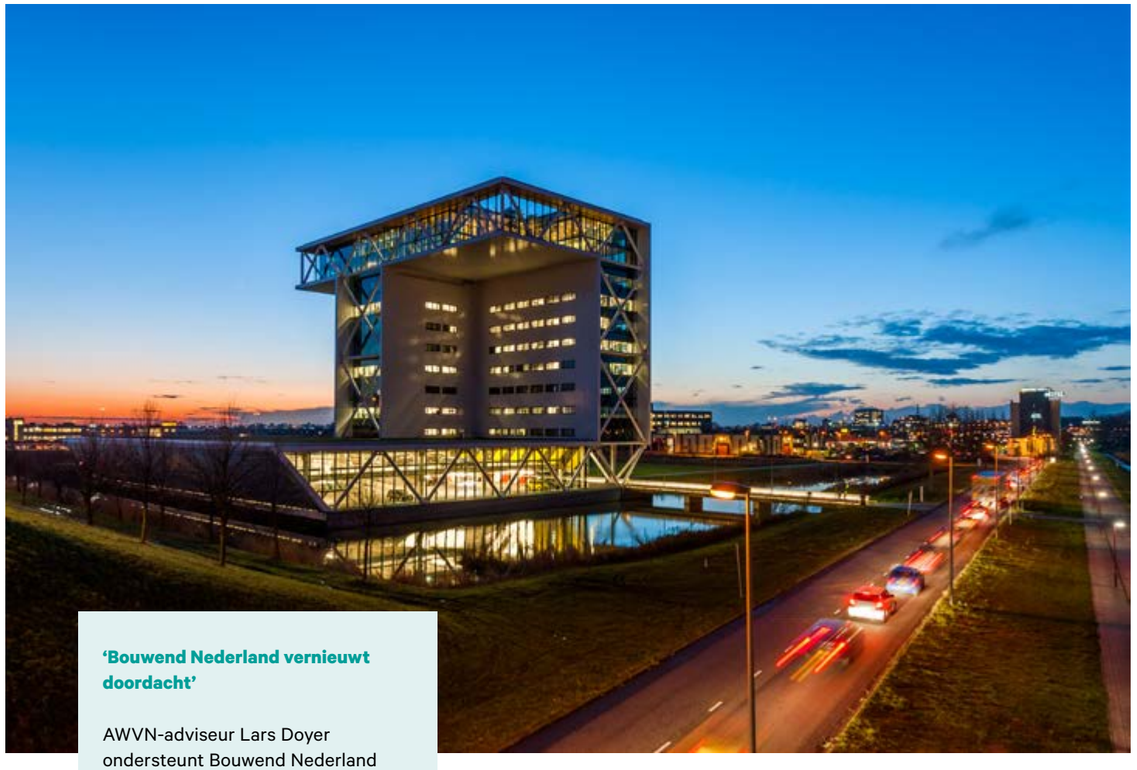
Harry van de Kraats, algemeen directeur AWVN, overhandigt de eerste AWVN-trofee van 2019 aan George Raessens, vicevoorzitter Bouwend Nederland. Naast Van de Kraats Fries Heinis, algemeen directeur Bouwend Nederland, en uiterst rechts op de foto Erik Tierolf, coördinator arbeidsvoorwaarden Bouwend Nederland.

Uit de loopgraven

Bouwend Nederland brengt al een aantal jaren bestuurders en ondernemingen in de sector bij elkaar om te praten over de toekomst van bouw en infra. Mede door die regierol groeide het besef dat een slagvaardige en wendbare sector vraagt om moderne arbeidsverhoudingen. 'In de crisisjaren was de gezamenlijkheid ver te zoeken', zegt Tierolf. 'Soms moesten er pijnlijke besluiten worden genomen. De afgelopen jaren zijn alle betrokkenen ervan overtuigd geraakt dat we de gezamenlijke opgave niet oplossen als ieder in z'n eigen loopgraaf blijft zitten. Met de cao-onderhandelingen in het vooruitzicht wisten we dat de kans groot zou zijn dat we vastlopen in oude discussies als 'is de zzp'er in de bouw een zelfstandig ondernemer of eigenlijk een werknemer?' Daarom hebben we eerst in verkennende gesprekken met de vakbonden onderzocht wat de belangrijkste thema's zijn in het cao-overleg. Ieder thema pelden we af: wat is de opgave, wat moet er gebeuren om daarop een antwoord te vinden, wat is ieders rol daarin en vooral: waar ligt het gemeen-

AWVN-trofee

AWVN reikt sinds 2005 jaarlijks een of meerdere trofees uit aan organisaties die zich onderscheiden op het gebied van werkgeverschap. Aan de prijs zijn wisselende thema's verbonden. Vorig jaar kende AWVN drie onderscheidingen toe: voor de wendbare organisatie (gewonnen door Het ABC, onderwijsadviseurs), de lerende organisatie (Corbion) en de inclusieve organisatie (Royal Schiphol Group). In 2017 was het thema, net als in 2019, vernieuwend werkgeven en kregen drie organisaties de AWVN-trofee uitgereikt: werkgeversorganisatie OSB, BNG Bank en Huntsman Holland.
Meer informatie: zoek op AWVN-trofee op www.awvn.nl.



Het kantoorgebouw van brancheorganisatie Bouwend Nederland in Zoetermeer

'Bouwend Nederland vernieuwt doordacht'

AWVN-adviseur Lars Doyer ondersteunt Bouwend Nederland bij het vernieuwen van de arbeidsverhoudingen. 'Veel brancheorganisaties zoeken naar een nieuwe rol, zodat ze beter aansluiten op de behoeftes van de leden en de veranderingen in de sector en de arbeidsmarkt. Bouwend Nederland vervult als brancheorganisatie steeds meer een gidsrol voor hun leden. Vanuit een proactieve houding worden leden bevraagd en opgezocht en waar nodig worden nieuwe samenwerkingsverbanden gesmeed, ook buiten de eigen koepel. Dat is een spannend proces, zeker in een vrij traditionele sector. Het vraagt andere dingen van de organisatie en haar medewerkers. Bouwend Nederland voert deze vernieuwing stap voor stap effectief en succesvol uit.'

Lars Doyer
adviseur adviesteam arbeidsverhoudingen

schappelijk belang? De vervolgvraag was uiteraard: waar liggen de verschillen en waarover we moeten onderhandelen?'
Als belangrijkste thema's voor de bouwsector kwamen naar boven: de ouder wordende werknemer, de loonkostenontwikkeling en flexibiliteit in werk en arbeidstijden. 'De thema's waren vooraf helder. Dit voorkwam verrassingen tijdens de onderhandelingen. En door eerst vast te stellen wat onze *common ground* was, hadden we altijd iets om op terug te vallen waarover we het wél eens waren.'
Duurzame inzetbaarheid bleek een van de belangrijkste onderwerpen. Raessens: 'Eén op de vijf werknemers in bouw en infra is ouder dan 55 jaar en het ziekteverzuim in die groep ligt boven de 10 procent. Áls oudere werknemers ziek worden, blijven ze vaak ziek en verdwijnen via een achterdeur. Werknemers

We ontwikkelen 'bouwspraak': gezamenlijk taalgebruik voor bepaalde handelingen of bewegingen, om de veiligheid op de bouwplaats te vergroten

die de afgelopen 45 jaar in de sector hebben gewerkt, zijn opgegroeid met heel andere arbeidsomstandigheden. In 1974 waren de faciliteiten niet ingericht om tot 2019 aan het werk te blijven. De pensioenleeftijd stijgt snel. Werkgevers en vakbonden zien het als gezamenlijke opgave om ervoor te zorgen dat mensen gezond de eindstreep halen.'
Op het gebied van duurzame inzetbaarheid is er de afgelopen jaren nogal wat veranderd in de bouw. In 2016 werd Volandis opgericht – het kennisinstituut in de bouw en infra op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Volandis faciliteert onder andere de periodieke arbeidsgeneeskundige onderzoeken en het gesprek over duurzame inzetbaarheid tussen werknemer en werkgever. Dat gesprek gaat onder meer over mobiliteit en scholing. Iedere werknemer heeft sinds 2016 een persoonlijk budget voor duurzame inzetbaarheid.

Veiligheid

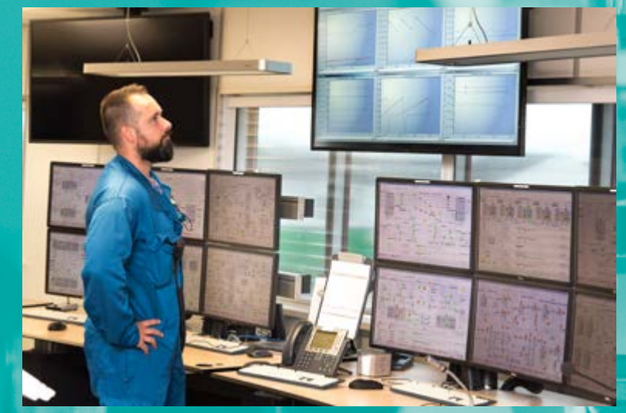
Ook over veiligheid op de bouwplaats werd veel gesproken tijdens de cao-onderhandelingen. 'Veiligheid is typisch een onderwerp waarover je níet onderhandelt', zegt Raessens. 'Het gezamenlijk uitgangspunt is dat iedereen 's avonds veilig thuiskomt. Naar het voorbeeld van *river speak* voor de binnenvaart zijn we uitgekomen op het idee van 'bouwspraak': gezamenlijk taalgebruik voor bepaalde handelingen of bewegingen. Bijvoorbeeld: als iemand een hamer laat vallen vanaf een steiger, dan roept hij *neer!* naar beneden en maakt degene die onder staat zich zo klein mogelijk. Zo minimaliseer je de kans om geraakt te worden. Als je alleen *hé!* roept, kan het zijn dat iemand naar boven kijkt en juist daardoor in het gezicht wordt geraakt.
De komende jaren gaan werkgevers en vakbonden samen werken aan de introductie van bouwspraak. Dat is niet in de cao vastgelegd, maar wel typisch een onderwerp dat tijdens de cao-besprekingen aan de orde komt. De aanpak op zich is niet vernieuwend, want afgekeken van de binnenvaart – maar de manier waarop we er vanuit een gezamenlijk belang over hebben gesproken, is dat wél.'
De onderhandelingen over de cao voor 2018-2019 verliepen voor alle betrokkenen naar tevredenheid. Reden om nu al te beginnen met de onderhandelingen voor de cao die in 2020 moet ingaan, en om die besprekingen nog grondiger voor te bereiden. 'De afgelopen maanden hebben we met in totaal 120 werkgevers uit bouw en infra gesproken over wat zij belangrijke thema's vinden voor de komende jaren, en hoe de cao volgens hen daarin knelt of juist kan helpen', vertelt Raessens. Uit die gesprekken blijkt dat onder andere duurzame inzetbaarheid een *hot item* blijft en dat het persoonlijk budget volgens werkgevers niet altijd het meest effectieve middel is om mensen langer inzetbaar te houden. 'Met de input uit de rondetafelgesprekken gaan wij de komende onderhandelingen in met een goed onderbouwd verhaal en allerlei praktijkvoorbeelden. Het gesprek tússen werkgevers tijdens de rondetafelgesprekken is misschien nog wel het meest waardevol gebleken. Daaruit komt naar voren welke thema's gemeenschappelijk zijn en waar de lobby van Bouwend Nederland zich op moet richten.'

Stresstest

AWVN ondersteunde Bouwend Nederland bij de afgelopen cao-onderhandelingen en doet dat opnieuw in de voorbereidingen voor de komende onderhandelingen. Een bijzonder onderdeel in de laatste voorbereidingen was de 'stresstest'. Een simulatie die als doel had om te onderzoeken in hoeverre de verschillende afdelingen van Bouwend Nederland in staat zijn adequaat te reageren op collectieve acties. AWVN-medewerkers speelden de rol van vakbondsvertegenwoordigers.
'Dat kunnen ze door al hun ervaring aan onderhandelingstafels verrassend goed', zegt Tierolf lachend.
De coördinator arbeidsvoorwaarden van Bouwend Nederland is trots op het resultaat van de simulatie. 'In één ochtend keken we wat collectieve acties betekenen voor onder meer de woordvoering, de helpdesk en ons kantoorpand. We zagen dat op veel punten de organisatie en de beschikbare draaiboeken goed voorzien in wat nodig is. De belangrijkste ervaring was: als de onderhandelingen niet tot resultaat leiden, zijn we prima in staat om de spanning die daardoor ontstaat op te vangen omdat we het nu al een keer met elkaar hebben doorleefd. Dat is heel goed om te weten.' ●

Nieuwe pensioenregeling Ashland

Bonnie Calis, HR-directeur, en Arnold Bosgoed, financieel directeur Ashland Industries Nederland



VOORSPELBAAR EN BETAALBAAR

Chemieconcern Ashland is overgestapt naar een CDC-pensioenregeling. In nauwe samenspraak met OR en vakbonden en onder begeleiding van AWVN. Het resultaat: beheersbare, overzichtelijke en goed te budgetteren pensioenlasten.

TEKST
Dorine van Kesteren

BEELD
Martin Waalboer

Pensioenverzekeraars vragen vandaag de dag steeds hogere prijzen voor gegarandeerde pensioenen. Door de lagere rente moeten ze hogere reserves aanhouden om alle toekomstige uitkeringen te doen. Ook de stijgende levensverwachting maakt deze pensioenen duurder. En verzekeraars hebben niet, zoals pensioenfondsen, de mogelijkheid om de pensioenen te verlagen.

Ashland Nederland, dat een middelloonregeling bij Aegon had, liep ook tegen dit probleem aan.
Voortzetting van dezelfde of een vergelijkbare regeling zou onbetaalbaar worden, aldus Arnold Bosgoed, financieel directeur bij het chemieconcern. ‘Ons pensioencontract liep af op 31 december 2018, dus het was tijd om na te denken over de toekomst. Als werkgever zien wij pensioen als een belangrijke arbeidsvoorwaarde. Ons uitgangspunt was dat we bereid zijn om een vast percentage van de salarissom te besteden aan pensioen, maar zonder financiële risico’s. Aan de voor ons onwenselijke situatie dat de pensioenlasten verder konden stijgen als de rente daalt, wilden we een einde maken.’

Pensioenwerkgroep

Allereerst stelde Ashland een brede pensioenwerkgroep samen, met daarin een afvaardiging van het management, de personeelsvertegenwoordiging van de vestiging in Rotterdam, de OR van de vestiging in Zwijndrecht, de vereniging van gepensioneerden van Ashland en de vakbonden FNV en CNV. In totaal zo’n vijftien mensen.
Op tafel lagen twee alternatieven. Het eerste was een IDC-regeling (*individual defined contribution*: individuele beschikbare premieregeling), waarbij de ingelegde premie vaststaat maar de hoogte van het uiteindelijke pensioen van de deelnemers niet. De andere optie was een CDC-regeling (*collective defined contribution*: collectieve beschikbare premieregeling), waarbij de werkgever een vaste premie betaalt en de risico’s collectief worden gedeeld. De voorkeur van de werkgever ging uit naar de IDC-regeling. ‘Het voordeel daarvan was dat de werknemersbijdrage naar beneden kon. Bovendien gaven maatmensberekeningen aan dat de pensioenuitkeringen hoger zouden uitvallen dan bij de CDC-regeling’, vertelt HR-directeur Bonnie Calis.
Al gauw bleek echter dat een individuele beschikbare premieregeling een brug te ver was voor de werknemers. Bosgoed: ‘Zij begrepen beslist dat de bestaande regeling niet intact kon blijven. Zo ken ik onze OR en personeelsvertegenwoordiging ook: als redelijk en realistisch. Ze beseften dat we verder van huis zijn als Ashland zichzelf uit de markt prijst. Maar een bepaalde mate van onzekerheid in de hoogte van de pensioenen was voor hen onbespreekbaar.’
Na een flink aantal pensioenmeetings besloot de werkgroep uiteindelijk tot een CDC-regeling. ‘Een goed compromis’, stelt Calis, ‘omdat de regeling de ambitie heeft dat fiscaal maximaal pensioen wordt opgebouwd. Tegelijk staat onze premie vast: de komende vijf jaar zijn onze pensioenlasten voorspelbaar, beheersbaar, overzichtelijk en goed te budgetteren.’ Ashland heeft ook de overstap naar een pensioenfonds gemaakt. Bosgoed: ‘Hierdoor ontstaat het risico op afstempelen. Maar daartegenover staat een indexatiemogelijkheid, die in de oude verzekerde middelloonregeling heel beperkt was. Natuurlijk, de financiele situatie van de meeste fondsen geeft momenteel weinig aanleiding tot indexatie, maar de wereld kan er volgend jaar weer heel anders uitzien.’

Nieuwsbrieven

De pensioenwerkgroep hield de medewerkers van Ashland al die tijd nauwgezet op de hoogte van de vorderingen. Regelmatig ontvingen zij nieuwsbrieven, die voor de internationale populatie

verschenen in het Nederlands én Engels. ‘Hierin informeerden we de medewerkers over de noodzaak van een andere pensioenregeling en de stand van zaken van de besprekingen. Het kwam dus voor niemand als een verrassing dat we op 1 januari 2019 een nieuw pensioencontract hadden’, zegt Calis. Sluitstuk van de voorlichting waren twee Engelstalige en vijf Nederlandstalige ‘live’ presentaties voor alle medewerkers. Calis: ‘De opkomst was hoog, ook van jongere medewerkers, en er werden kritische, inhoudelijke vragen gesteld.’ Bosgoed: ‘Onze intentie om te informeren, werd erg gewaardeerd.’

De medewerkers van Ashland bestaan uit verschillende ‘bloedgroepen’, met verschillende belangen. De scheidslijnen lopen niet alleen langs oud en jong, maar ook langs de twee BV’s. Calis: ‘De medewerkers in de fabriek in Zwijndrecht vallen onder een cao, de medewerkers ‘op kantoor’ in Rotterdam niet. Ook het salarisgebouw van beide vestigingen is niet te vergelijken. In de pensioenwerkgroep werden ieders belangen behartigd, en we zijn heel blij dat we voor iedereen – ook voor toekomstige werknemers – één en dezelfde regeling hebben kunnen houden.’

Punt van discussie was nog wel of de nieuwe pensioenregeling voldeed aan de Amerikaanse boekhoudregels. Ashland is immers een Amerikaans, beursgenoteerd bedrijf. Als een regeling ‘FAS-proof’ is zoals dat heet, hoeft het bedrijf zijn pensioenverplichtingen niet op de balans te verantwoorden, maar alleen de betaalde premie op te nemen in de verlies- en winstrekening. ‘Zowel Nederlandse als Amerikaanse accountants hebben zich hiermee bemoeid. Het bleek nodig om te elfder ure nog wat kleine aanpassingen aan de regeling te doen. Daarvoor was instemming van de werknemers vereist, maar die kwam er gelukkig snel’, zegt Bosgoed.

Tijd

Beide directeuren kijken tevreden terug op het besluitvormingstraject. De belangrijkste succesfactor? Tijd, zegt Calis stellig. ‘We hebben ons proactief opgesteld: ruim een jaar vóór het aflopen van het contract zijn we begonnen. Daardoor hadden we de tijd om echt alle stakeholders erbij te betrekken. Het is zo belangrijk dat niemand tijdsdruk voelt. Alleen dan is het mogelijk om analyses te delen en een extra verdiepingsslag te maken als dat nodig is, alleen dan hebben alle partijen daadwerkelijk iets in de melk te brokkelen. Bij de start hebben we alle vergaderdata vastgelegd, zodat iedereen daarvoor ruimte kon maken in zijn agenda. Het waren steeds sessies van een paar uur, waarin we stevige inhoudelijke stappen konden zetten.’

Bosgoed noemt de open sfeer tijdens de besprekingen. ‘Wij zijn niet van de dubbele agenda’s. Ook in dit dossier hebben we van meet af aan open kaart gespeeld. Heel eerlijk alle getallen neergelegd, totale transparantie. Dat maakte dat de werknemersvertegenwoordiging zich goed in onze positie kon verplaatsen.’

Obstakels waren er natuurlijk ook. Bosgoed, lachend: ‘Oorspronkelijk was het idee om eerst alle verschillende pensioenopties op een rij te zetten en te laten doorrekenen, en pas daarna te gaan onderhandelen. Maar zo werkte het niet in de praktijk: iedereen meldde meteen wat hij van de diverse voorstellen vond. Onderhandelingen en analyse gingen dus door elkaar heen lopen, wat de structuur van de besprekingen niet altijd ten goede kwam.’

Hoe meer pensioensessies er achter de rug waren, hoe meer Bosgoed en Calis overtuigd raakten van de IDC-regeling. Bosgoed: ‘Maar op een gegeven moment kregen we door: dit gaan de werknemers nooit accepteren, ook al komen we met nog honderd inhoudelijke argumenten. Het is geen kwestie van overtuigen, het is een andere mindset. En dan voel je: we moeten erover ophouden. Voor de toekomst sluiten we zo’n regeling zeker niet uit, misschien liggen de zaken anders bij de onderhandelingen over het volgende pensioencontract.’ Calis: ‘Je moet respecteren dat de andere partij ergens nog niet aan toe is. Voor ons een persoonlijke teleurstelling, maar de CDC-regeling is een heel goede uitkomst voor Ashland én de medewerkers. Pensioen is een arbeidsvoorwaarde waarbij iedereen zich comfortabel moet voelen, waar heel veel geld in wordt geïnvesteerd, zowel door ons als door de medewerkers. Een arbeidsvoorwaarde waar je trots op moeten kunnen zijn. En dat zijn we nu, zonder meer.’

Susanne Haack
is pensioenadviseur bij AWVN

Eva Bakker
is pensioenadviseur bij AWVN

Geke Klinkhamer
is adviseur arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen bij AWVN

Ondersteuning AWVN

AWVN heeft Ashland van begin tot einde ondersteund bij de totstandkoming van de nieuwe regeling, onder andere door:

- te adviseren over het proces;
- verschillende regelingen uit te werken en door te rekenen;
- de gesprekken en onderhandelingen in de werkgroep voor te bereiden en te begeleiden;
- te helpen bij de selectie van een geschikte pensioenuitvoerder;
- de nieuwe pensioenafspraken vast te leggen en het oude pensioencontract af te wikkelen.

Behalve pensioenexperts Susanne Haack en Eva Bakker, heeft ook AWVN-adviseur arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen Geke Klinkhamer een bijdrage geleverd aan het pensioentraject van Ashland. Zij is nauw betrokken bij het caoproces van het chemieconcern. Meer weten? Neem contact op met Susanne Haack (s.haack@awvn.nl), Eva Bakker (e.bakker@awvn.nl), Geke Klinkhamer (g.klinkhamer@awvn.nl) of de AWVN-werkgeverslijn: 070 850 86 05 of werkgeverslijn@awvn.nl.

AWVN-onderzoek naar budgetten voor duurzame inzetbaarheid

Verdubbeling DI-budget in vijf jaar tijd

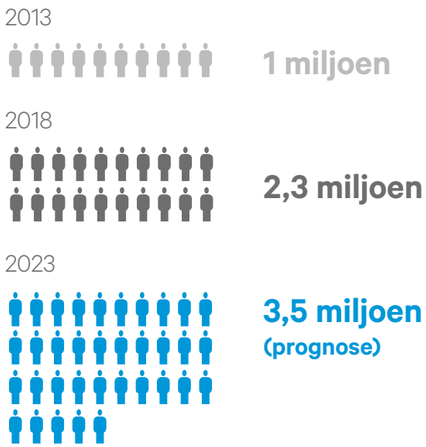
TEKST
Jannes van der Velde

BEELD
Martin Waalboer

Het bedrag dat werkgevers via de cao beschikbaar stellen voor duurzame inzetbaarheid, is de afgelopen vijf jaar verdubbeld naar 1,6 miljoen euro. Deze zogeheten DI-budgetten komen ten goede aan 2,3 miljoen werkenden. Dat blijkt uit onderzoek van AWVN. De werkgeversvereniging verwacht een verdere groei van cao-afspraken over duurzame inzetbaarheid naar ruim 2 miljard euro in 2023 voor 3,5 miljoen werkenden.

< Duurzaam-inzetbaarheidsbeleid: zeker nodig voor mensen met een fysiek zwaar beroep

Aantal werknemers met een vorm van een individueel DI-budget is meer dan verdubbeld



Duurzame inzetbaarheid staat nu een jaar of tien op de agenda van overheid, vakbonden en werkgevers. Het idee is dat het versterken van de positie van werkenden op de arbeidsmarkt leidt tot een soepeler overgang naar andere functies en banen, minder en minder lang openstaande vacatures en minder werkloosheid. In de afgelopen jaren heeft zich in alle stilte een financiële doorbraak voltrokken op dat vlak, zo mag geconcludeerd worden uit het onderzoek dat AWVN dit voorjaar uitvoerde naar DI-budgetten.
Werkgevers stellen inmiddels via cao's zeker 1,6 miljard euro beschikbaar voor opleiding, loopbaanoriëntatie, financiële scans en andere zaken die hun medewerkers duurzaam inzetbaar moeten maken. Niet alleen is het via cao's beschikbare geldbedrag verdubbeld, ook het aantal werkenden dat daarvan profiteert, is twee keer zo groot als in 2013. Het aantal cao's met financiële afspraken nam tussen 2013 en 2019 toe van 78 naar 157; het aantal werknemers met een DI-budget groeide van 1 miljoen naar 2,3 miljoen. Het gemiddelde budget waarover de betreffende werknemers jaarlijks beschikken, groeide in die periode van 669 naar 706 euro. Daarnaast stellen veel regelingen tijd beschikbaar aan werkenden.

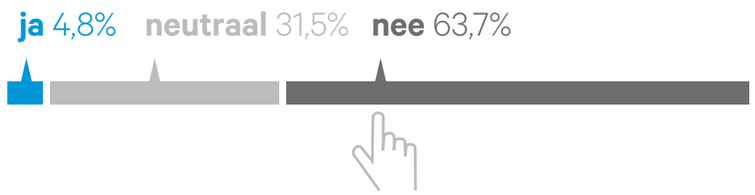
Keuzevrijheid

Wat blijkt verder?

- Werknemers hebben grote keuzevrijheid bij de besteding van hun budget. Belangrijkste bestedingsdoelen (vaak in combinatie) zijn: opleidingen, al dan niet aansluitend bij de huidige functie (39 procent), training (28 procent), maatregelen die de persoonlijke werk-privébalans verbeteren (24 procent) en loopbaanadvies (18 procent).
- 73 procent van de werkgevers geeft 'het bieden van eigen regie rond loopbaan en persoonlijke ontwikkeling' op als belangrijkste reden om een DI-regeling in te voeren. Dat betekent dat de werknemer zoveel mogelijk zelf moet bepalen welke opleidingen hij doet.
- Over de besteding van de beschikbare budgetten zijn de werkgevers minder tevreden. Werknemers zijn nog te weinig met hun eigen inzetbaarheid bezig, zegt meer dan de helft van de werkgevers. Ook is het lijnmanagement vaak onvoldoende betrokken bij het thema om een stimulerende rol te kunnen spelen. Daarbij zijn de regelingen als zodanig in de ogen van veel werkgevers te 'vrijblijvend'.

De fiscus merkt het DI-budget vaak aan als extra loon, terwijl het voor effectief gebruik juist vrijgesteld moet zijn van belastingheffing

'Zijn onze medewerkers actief op het vlak van duurzame inzetbaarheid?'



Handelingsverlegenheid

Op basis van de onderzoeksresultaten en de door alle betrokken partijen – overheid, vakbonden, werkgevers – geuite wens om verder te gaan met duurzame inzetbaarheid, concludeert AWVN dat de groei verder zal toenemen. Naar verwachting zullen in 2023 rond de 3,5 miljoen werknemers een individueel budget voor duurzame inzetbaarheid hebben, met een totale waarde van meer dan 2 miljard euro.

AWVN signaleert echter ook een aantal problemen:

- Niet alleen werkenden, maar ook leidinggevenden weten nog niet goed wat in de praktijk te doen om hun inzetbaarheid duurzaam te verbeteren. Hier ligt een belangrijke taak voor vakbonden en werkgeversverenigingen. AWVN heeft met het oog op deze 'handelingsverlegenheid' de digitale tool Tiptrack ontwikkeld. Hiermee kunnen werkenden zelf aan de slag op het vlak van duurzame inzetbaarheid.
- Veel cao-partijen hebben de afgelopen jaren een budget voor duurzame inzetbaarheid ingevoerd. Er zijn echter nog heel veel cao's zonder een dergelijke financiële regeling. AWVN roept cao-partijen op zo snel mogelijk zo'n regeling in te voeren.
- Regelingen zijn nog niet altijd voldoende flexibel. Zo stellen veel regelingen als voorwaarde dat het budget alleen mag worden ingezet voor zaken die direct gerelateerd zijn aan de huidige functie. De wens van een werkende om zijn loopbaan een volstrekt andere wending te geven en zo duurzaam inzetbaar te blijven, is daardoor veelal onuitvoerbaar. Cao-partijen doen er verstandig aan de regelingen in deze zin aan te passen.
- In verband met het vorige: ook de fiscale behandeling van het geld voor duurzame inzetbaarheid levert in de praktijk soms problemen op. Om effectief te kunnen worden ingezet voor de ontwikkeling van werkenden, zou het altijd moeten worden vrijgesteld van belastingheffing. Het budget wordt echter vaak aangemerkt als extra loon en derhalve belast.

Het onderzoek

Het AWVN-onderzoek naar cao-afspraken over duurzame inzetbaarheid werd in twee delen uitgevoerd. In het kwantitatieve deel zijn alle Nederlandse cao's van 2013 vergeleken met die van 2018. In het kwalitatieve deel is werkgevers gevraagd naar hun ervaringen met het beleid rond duurzame inzetbaarheid. Hieraan namen ruim driehonderd werkgevers deel. Zij vormen qua activiteiten en omvang een afspiegeling van het Nederlandse bedrijfsleven, met een lichte oververtegenwoordiging van grote werkgevers.

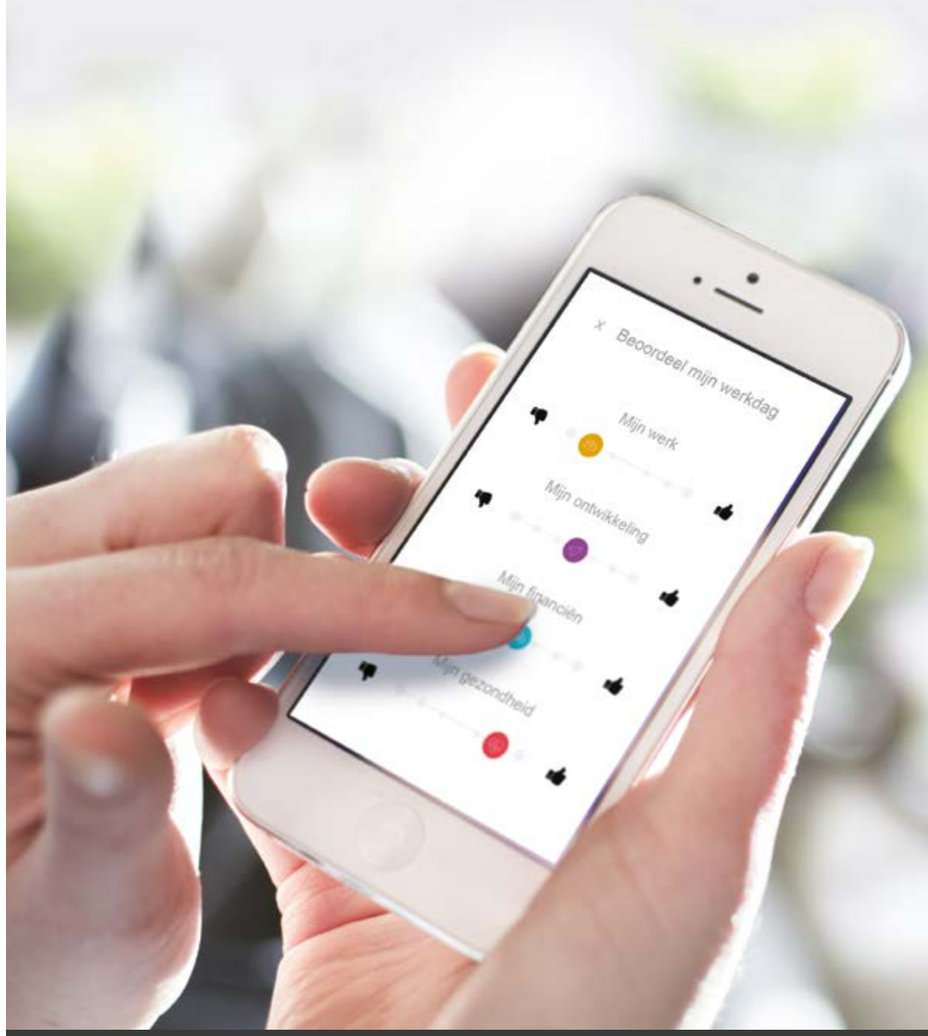
De bedragen in het AWVN-onderzoek hebben uitsluitend betrekking op geld dat in een cao-afspraak is geoormerkt als 'bestemd voor duurzame inzetbaarheid'. Daarbij gaat het in de regel om geld dat individuele werknemers – binnen bepaalde regels – naar eigen inzicht kunnen inzetten om hun huidige en toekomstige positie op de arbeidsmarkt te versterken. Dergelijke budgetten zijn wezenlijk anders dan de in de afgelopen jaren populair geworden persoonlijke keuzebudgetten. Die kunnen vaak ook als extra loon worden uitgekeerd of gebruikt voor extra vrije dagen of een nieuwe fiets – om maar een paar bestedingsdoelen te noemen die niets of hooguit slechts indirect met inzetbaarheid te maken hebben.

Daarnaast zijn er nog de zogenoemde cao-fondsen (ook wel O&O-fondsen). Deze staan eveneens geheel los van duurzame-inzetbaarheidsafspraken. De O&O-fondsen gaven in 2016 250 miljoen euro uit aan (vak)gerichte opleidingen.

Het rapport is beschikbaar op www.awvn.nl (kijk onder 'publicaties').

AWVN

#tiptrack zet werkenden aan het roer van hun loopbaan



Geeft handen en voeten aan duurzame inzetbaarheid

Stimuleert eigen regie op ontwikkeling, loopbaan, gezondheid en financiën

Ondersteunt talentontwikkeling en daarmee een soepele door- en uitstroom

Vergroot flexibele inzet en wendbaarheid

Draagt bij aan modern werkgeverschap door innovatief digitaal instrument

Ondersteunt de dialoog tussen werkgever en werkende

Met webshop voor opleidingen, trainingen en interventies, inclusief uw eigen aanbod

Meer weten? Kijk op www.tiptrack.nl of neem contact op met het tiptrackteam via info@tiptrack.nl of 070 - 850 86 50.

Vooruitgang door vernieuwend werkgeven

GRIP OP EIGEN REGIE

Eigenaarschap over duurzame inzetbaarheid

Werkgevers willen graag dat medewerkers 'eigen regie' en 'eigenaarschap' tonen als het gaat om hun gezondheid, vitaliteit en ontwikkeling. Wat wordt er eigenlijk bedoeld met deze begrippen? Waarom is dit nodig om te komen tot duurzame inzetbaarheid? En, de hamvraag: hoe krijgt u als werkgever uw medewerkers zover?

TEKST
Kim Schumacher

BEELD
Studio Vonq

Van diabetes type 2 afkomen? Ga anders eten en meer bewegen. Een betere work-life balance? Kijk eens naar je agenda-beheer. De werkdruk inzichtelijk en bespreekbaar houden? Communiceer beter met collega's en leidinggevenden. In de toekomst je baan houden? Volg opleidingen en trainingen.
Het is duidelijk: duurzame inzetbaarheid vergt vaak ander gedrag. Onmisbaar voor een succesvolle gedragsverandering zijn eigenaarschap en het vermogen om zelf de regie te nemen. De wetenschappelijke literatuur kent twee soorten eigenaarschap: 'formeel eigenaarschap' en 'psychologisch eigenaarschap'. Formeel eigenaar ben je van een voorwerp dat je hebt, een huis of een fiets bijvoorbeeld. Voor duurzame inzetbaarheid is het psychologisch eigenaarschap van belang. Hier gaat het om verantwoordelijkheid voelen. Mensen beschermen en verzorgen het doel, project, de opdracht of waarde waarvan zij psychologisch eigenaar zijn, ofwel: intrinsieke motivatie. In het werk hangt deze vorm van eigenaarschap samen met de mate waarin iemand zelf controle kan uitoefenen. Hoe meer controle over het werk, hoe meer men dit als onderdeel van zichzelf ervaart. Daarnaast dragen de bekendheid met het werk – actieve participatie – en de mogelijkheden om te investeren in het werk bij aan psychologisch eigenaarschap.

Eigen regie

De mate waarin mensen vervolgens handelen naar de verantwoordelijkheid die zij voelen, noemen we 'eigen regie'. Eigen regie en de daaruit voortvloeiende gedragsverandering ontstaan door de volgende vier stappen.
Inzicht: meestal ingegeven door urgentie ('mijn baan gaat verdwijnen' of 'ik kan het werk niet meer aan') of passie (een hobby of droom die iemand aanpakt om een andere weg in te slaan).
Intentie: de wil om nieuw gedrag te vertonen en het vertrouwen dit te kunnen én te mogen.
Actie: belangrijk hierbij zijn concrete en haalbare doelen.
Volhouden: belangrijk hierbij is directe feedback op de stappen die iemand zet om het doel te halen.
Kortom: om tot ander gedrag te komen, moeten mensen bewust of onbewust heel wat stappen zetten.

Drie R'en

Tot zover de theorie. Hoe vertalen we dit nu concreet naar de werkvloer? Werkgevers en leidinggevenden kunnen de eigen regie van de medewerkers beïnvloeden met de drie 'R'en'. Niet van rust, reinheid en regelmaat, zoals we kennen van de opvoeding en verzorging van kinderen. Wel van richting, ruimte en ruggensteun. Richting: maak concreet wat er in de toekomst staat te gebeuren, op welke termijn dit wordt verwacht en welke gedragsverandering u verwacht van de medewerkers. Ruimte: stel geld en tijd beschikbaar aan de medewerkers om zich het nieuwe gedrag eigen te maken. Ruggensteun: laat de leidinggevenden de medewerkers ondersteunen bij de gedragsverandering en zorg voor de juiste houding van collega's en de juiste cultuur.

Het begint bij inzicht en de wil om nieuw gedrag te vertonen

Kim Schumacher
is als adviseur duurzame inzetbaarheid werkzaam bij AWVN

Schaarste

Stel dat uw organisatie prachtige faciliteiten en een open cultuur kent, maar een aantal medewerkers komt toch niet in beweging? Mogelijk is er bij hen iets anders aan de hand dan simpelweg een gebrek aan daadkracht of urgentie. Misschien staan deze medewerkers zo in de overlevingsmodus dat zij geen bandbreedte hebben om op de langere termijn actie te ondernemen. Mensen die te maken hebben met bijvoorbeeld schulden, loonbeslag, een onveilige situatie of (extreem) hoge werkdruk, hebben al hun aandacht nodig om zonder kleerscheuren de dag door te komen.
Harvard-econoom Sendhil Mullainathan en Princeton-psycholoog Eldar Shafir leggen in hun zeer leesbare boek 'Schaarste' uit hoe een gebrek aan geld en tijd, maar ook aan liefde, slaap, vriendschap of veiligheid een denk- en gedragspatroon in gang zet waardoor mensen niet in staat zijn om tegenslagen het hoofd te bieden, verleidingen te weerstaan en hun gedrag anderszins duurzaam te veranderen.
Een van de vele voorbeelden uit het boek betreft de therapieontrouw bij op zich goed behandelbare ziekten als diabetes en tuberculose bij met name het arme deel van de bevolking.
De schrijvers laten zien dat mensen die leven in armoede, bijna al hun energie nodig hebben om te 'jongleren' met inkomsten en schulden. Zij hebben geen energie over om te werken, hun medicijnen in te nemen of zichzelf te ontwikkelen. Deze wetenschap geeft duurzame inzetbaarheid een ander startpunt.
Voordat een medewerker daarmee aan de slag kan, is het nodig om bijvoorbeeld zijn schulden onder controle te krijgen of de werkdruk te verminderen. Pas daarna ontstaat er misschien ruimte voor eigen regie over duurzame inzetbaarheid.

Kwetsbaar

Eigenaarschap en eigen regie zijn veelvoorkomend jargon als het gaat om duurzame inzetbaarheid. Een *black box* zijn deze begrippen niet (meer): we weten dat medewerkers alleen zelf de regie nemen als zij zich 'eigenaar' voelen, een bepaalde urgentie ervaren en het idee hebben dat zij zich anders kunnen en mogen gedragen. We weten ook dat eigen regie niet goed mogelijk is als zij (te veel) schaarste ervaren.
Als werkgever heeft u invloed op een aantal van deze randvoorwaarden. Zo kunt u faciliteiten beschikbaar stellen en zorgen voor richting, ruimte en ruggensteun. Dan maakt u de gevraagde gedragsverandering echt mogelijk en de gevolgen van de ervaren schaarste bespreekbaar. Echt grip op eigen regie krijgen, is echter vaak een lastig en kwetsbaar proces dat men met kleine en voorzichtige stappen in een glazen muiltje doorloopt. Genoeg stof dus voor een volgend artikel, waarin we zullen ingaan op de praktische betekenis van eigenaarschap en eigen regie en de praktijkervaringen van werkgevers op dit gebied. ●

NETWERK

BEELD
Martin Waalboer

Het **AWVN-inspiratienetwerk** werd onlangs ontvangen door gastheren **Geert Verhoeven** en **Jan Willem Menkveld** in het **FrieslandCampina Innovation Centre** in Wageningen. Natuurlijk ging het onder aanvoering van AWVN's **Harry van de Kraats** en **Gerard Groten** over belangrijke zaken zoals het pensioenakkoord, maar centraal stond de **inspiratiereis** die het netwerk in september naar **Londen** voert.

Aart Slagt (KLM Royal Dutch Airlines), **Jan Willem Menkveld** (FrieslandCampina), **Joyce Schaeffer** (AWVN) en **Ria van 't Klooster** (NRTO) waren present bij vorige inspiratiereizen van AWVN naar de noord-Europese hoofdsteden **Oslo**, **Stockholm**, **Tallinn** en **Helsinki**.

Het netwerk ging in op het vraagstuk van medewerkers met schulden, een groeiende kopzorg voor werkgevers. Het platform Fikks.nl, een initiatief van dienstverlener Asito, richt zich helemaal op het schuldenprobleem. **Ron Steenkuijl** van Asito verzorgde een presentatie voor het netwerk.

De netwerkleden werden in het **FrieslandCampina Innovation Centre** perfect ontvangen, wisselden ervaringen en lessen uit. Ook was er tijd om wat sfeerbeelden te maken, zoals deze met **Hans Blom** (ATOS), **Marjolein Otter** (AWVN), **Sjoerd Gunnewijk** (BP), **Jan Jaap Krijtenburg** (ANWB).

Ook was er gelegenheid voor een grondige kennismaking met **FrieslandCampina** en de vernieuwende activiteiten van het bedrijf op voedingsmiddelengebied. Op de foto **Reinier Rutjens** (WenB), **Joyce Schaeffer** (AWVN), **Aart Slagt** (KLM Royal Dutch Airlines), **Gerard Groten** (AWVN) en gastheer **Geert Verhoeven** (FrieslandCampina Innovation Centre).

De leden van het **AWVN-inspiratienetwerk** die in Wageningen acte de présence gaven. Van links naar rechts: Sjoerd Gunnewijk (BP), Bianca Verdegaal (AWVN), Jules van de Perre (ABN Amro), Joyce Schaeffer (AWVN), Harry van de Kraats (AWVN), Reinier Rutjens (WenB), Jan Jaap Krijtenburg (ANWB), Aart Slagt (KLM Royal Dutch Airlines), Ria van 't Klooster (NRTO), Jan Willem Menkveld (FrieslandCampina), Marjolein Otter (AWVN), Hans Blom (ATOS), Gerard Groten (AWVN). Rechts gastheer Geert Verhoeven (Friesland Campina Innovation Centre).

AWVN heeft twaalf vaste netwerken en daarnaast een aantal tijdelijke netwerken. De netwerken, van en voor leden, zijn regionaal of sectoraal georiënteerd, of gericht op een specifiek thema. Meer informatie op www.awvn.nl onder 'netwerk'.

CURSUSAANBOD TWEEDE HALF JAAR 2019

Een selectie uit het cursusaanbod van AWVN in het tweede half jaar van 2019. Het volledige overzicht van de cursussen, workshops en bijeenkomsten in deze periode vindt u op de site van AWVN onder 'Agenda'. Daar vindt u bij elk 'event' het inschrijfformulier. Vermelde prijzen zijn exclusief btw.

SEPTEMBER

Internationale arbeidsmobiliteit

De procedures rond internationale tewerkstelling en grensoverschrijdende arbeid zijn ingewikkeld en omslachtig. Voor werkgevers die werknemers uitzenden of buitenlandse werknemers inhuren, heeft AWVN daarom de workshopcyclus 'Internationale arbeidsmobiliteit' (IAM) ontwikkeld. Deze staat elk voor- en najaar op het programma. IAM, geaccrediteerd door het Nederlands Instituut van Register Payroll Accounting en het Register Belastingadviseurs, bestaat uit vijf workshops. U kunt zich inschrijven voor de hele cyclus, maar ook voor afzonderlijke workshops.

De najaarseditie 2019 start op donderdag 5 september met de workshop arbeidsmigratierecht. Daarna volgen sociale zekerheid (woensdag 2 oktober), arbeidsrecht en arbeidsvoorwaarden (donderdag 31 oktober), belastingrecht (donderdag 21 november) en pensioen (woensdag 11 december). Kosten hele cyclus: 2.950 euro voor AWVN-leden, 3.750 euro voor niet-leden. Kosten afzonderlijke workshops: 750 euro voor AWVN-leden, 975 euro voor niet-leden. Alle bijeenkomsten vinden plaats in Houten.

Strategisch HRM

De wereld verandert voortdurend en de arbeidsmarkt verandert mee. Verandert uw organisatie van strategie? Pak met 'Leergang Strategisch HRM' de *lead* en adviseer de *board* of directie over HR-beleid dat nieuwe organisatiedoelstellingen écht ondersteunt.
De negende, geheel vernieuwde editie van deze leergang van AWVN en Nyenrode Business Universiteit begint op woensdag 11 september. Dit is dé leergang om gesprekspartner te worden op het gebied van organisatieontwikkeling en -verandering. Topdocenten als Rob Blomme, Lidewey van der Sluis, Jeroen van der Velden, Bob de Wit, Pascale Peters, Harry van de Kraats, Lars Doyer en Jan de Kramer verzorgen de colleges. En de nieuwste HRM-thema's komen aan de orde in de praktijkverhalen van onder andere Wiggert de Haan en Andy Mosmans.

**De leergang 2019 bestaat uit drie blokken van twee dagen (met tussenliggende overnachting) en een terugkomdag.
Blok 1: woensdag 11 en donderdag 12 september, blok 2: maandag 30 september en dinsdag 1 oktober, blok 3: maandag 4 en dinsdag 5 november. Slotdag: woensdag 20 november 2019.
Verblijf en overnachting op Nyenrode Business Universiteit. Kosten (inclusief cursusmateriaal, verblijfskosten en een persoonlijk adviesgesprek): 5.950 euro voor AWVN-leden, 6.750 euro voor niet-leden.**

Aan de slag met het nieuwe belonen

Technologische vernieuwingen en een veel sterkere focus op de klant vragen een steeds grotere wendbaarheid van organisaties. Dit zorgt ook voor veranderingen in uw businessmodel, de organisatie van het werk (bijvoorbeeld van functiehuis naar rollenhuis of van performance management naar performance development), uw HR-processen en beloningsbeleid. Deze masterclass laat zien hoe u deze trends en ontwikkelingen kunt vertalen naar een voor u passend beloningsbeleid. Met praktische tools en inzichten kunt u uw beloningsbeleid de gewenste organisatieveranderingen laten ondersteunen. Wilt u een eigen visie ontwikkelen op nieuwe beloningsvormen? Kom dan naar deze masterclass.

Vrijdag 22 september, Utrecht. Kosten: 750 euro voor AWVN-leden, 950 euro voor niet-leden. Bij meer deelnemers van één organisatie krijgen de volgende inschrijvers 50 euro korting.

Onderhandelen over arbeidsvoorwaarden

Vergroot met de vierdaagse training 'Onderhandelen over arbeidsvoorwaarden' uw kansen op succesvolle cao-onderhandelingen met behoud van de duurzame relatie met de vakbonden. Optimaliseer uw kennis van en vaardigheden met onderhandelingsmethoden en -technieken. Meer dan 2.000 HR-professionals gingen u de afgelopen 25 jaar voor; deelnemers beoordelen deze training gemiddeld met een 8.3.

De najaarseditie 2019 van deze klassieker beslaat drie volledige dagen (dinsdag 24 en woensdag 25 september en donderdag 7 november) en één avond (woensdag 6 november). Verblijf van 24 op 25 september en van 6 op 7 november in hotel Residence Groot Heideborgh, Garderen. Kosten (inclusief cursusmateriaal en verblijfskosten): 3.595 euro voor AWVN-leden, 4.549 euro voor niet-leden.

Pensioen in vogelvlucht

Pensioen is na het salaris de kostbaarste arbeidsvoorwaarde voor bedrijven. Belangrijk dus voor iedereen in uw organisatie die met dit onderwerp te maken heeft om een fikse hoeveelheid basiskennis te hebben over pensioen, pensioenuitvoering en pensioencommunicatie. In één ochtend vliegt u samen met twee pensioenspecialisten van AWVN langs alle belangrijke onderwerpen, termen en vragen rond pensioen:

- pensioenbegrippen – wat zijn en betekenen de termen die in pensioenland veel gebruikt worden?
- stelsel – hoe ziet het Nederlandse pensioenstelsel eruit?
- wet – wat zijn de wettelijke pensioenkaders op hoofdlijnen?
- communicatie – hoe over pensioen te communiceren en wat is de rol van de werkgever?
- nieuws – welke actuele ontwikkelingen zijn er?

Donderdag 26 september, Bunnik. Kosten: 350 euro voor AWVN-leden, 450 euro voor niet-leden. Bij meer deelnemers van één organisatie krijgen de volgende inschrijvers 50 euro korting.

OKTOBER

Arbeidsrechtelijke aspecten van reorganisaties

Een reorganisatie is voor alle betrokkenen een complexe, delicate aangelegenheid, maar soms nu eenmaal onvermijdelijk. Als u de voorbereiding op een reorganisatie wilt optimaliseren en/of uw kennis over reorganiseren up-to-date wilt houden, volg dan deze praktijkdag. Twee ervaren adviseurs gaan in op het proces, de mogelijkheden en de wettelijke verplichtingen.

Dinsdag 8 oktober 2019, Bunnik. Kosten: 750 euro voor AWVN-leden, 950 euro voor niet-leden. Korting bij meer deelnemers van één organisatie.

De zieke werknemer

Hoe gaat u om met een zieke werknemer? Wat zijn de verplichtingen van werkgever en werknemer? Wat schrijven de privacyregels voor? Wanneer kunt u een zieke werknemer ontslaan? Wat zijn de consequenties van de Wet compensatie transitievergoeding bij einde arbeidsovereenkomst na langdurige arbeidsongeschiktheid? De masterclass 'De zieke werknemer' gaat in op deze vragen en verschaft u praktisch inzicht over hoe u wel (en niet) moet omgaan met een zieke werknemer.

Donderdag 10 oktober, Vianen. Kosten: 350 euro voor AWVN-leden, 450 euro voor niet-leden.

Dossiermanagement en gesprekstechnieken

Beter worden in het voeren van (kritische) voortgangsgesprekken of gesprekken over bijvoorbeeld duurzame inzetbaarheid?
De masterclass 'Dossiermanagement en gesprekstechnieken' biedt soelaas. Deze is deels theoretisch en deels praktijkgericht, en gaat in op de volgende aspecten:

- nut en de noodzaak van dossiermanagement, waaronder het juridisch kader anno 2019;
- het voeren van een voortgangsgesprek met behoud van de relatie;
- een goed verslag maken van de afspraken met behoud van de relatie.

Dinsdag 29 oktober, Bunnik. Kosten: 750 euro voor AWVN-leden, 950 euro voor niet-leden.

NOVEMBER

Basiscursus medezeggenschapsrecht

Wanneer en hoe moet u de ondernemingsraad raadplegen of informeren? Die vraag staat centraal tijdens deze eendaagse cursus. Voor bestuurders of HR-verantwoordelijken is het immers van groot belang te weten wanneer en op welke wijze zij het medezeggenschapsorgaan binnen de organisatie moeten informeren en/of raadplegen, wanneer dit verplicht of vrijwillig is én welke eisen er dan worden gesteld. Binnen één dag bent u volledig op de hoogte met deze basiscursus, die al jaren een 'bestseller' is en recent werd beoordeeld met een 8.7.

Donderdag 14 november, Houten. Kosten: 750 euro voor AWVN-leden, 950 euro voor niet-leden.

Leergang Strategisch HRM

Negende editie, geheel vernieuwd

AWVN

Dit najaar organiseren AWVN en Nyenrode Business Universiteit de negende, geheel vernieuwde editie van Leergang Strategisch HRM – dé leergang om gesprekspartner op het gebied van organisatieontwikkeling en organisatieverandering te worden.

In zeven dagen – in de periode 11 september-20 november – leert hoe u meer toegevoegde waarde kunt leveren aan het realiseren van de doelstellingen van uw organisatie in een dynamische wereld.
De praktijkervaring van werkgeversvereniging AWVN en de theoretische- en opleidingsexpertise van Nyenrode Business Universiteit leveren een unieke combinatie op.

Voor iedere HR-professional is deze leergang dé manier om de eigen kennis en kunde van strategisch HR te versterken én om de eigen positie als businesspartner te verstevigen.

RUIM 220 DEELNEMERS GINGEN U VOOR!

Voor wie?

De leergang is bestemd voor HR-directeuren, HR-managers, lijnmanagers en beleidsadviseurs uit grote en middelgrote organisaties. Academisch werk- en denkniveau, met zo'n vijf tot tien jaar relevante ervaring. Om het leerproces te optimaliseren, is het maximum aantal deelnemers 24. Iedere deelnemer ontvangt, mits die alle blokken heeft gevolgd, een certificaat van Nyenrode Business Universiteit.

september 11/12

BLOK 1 Veranderen: context en strategie
Docenten: prof. dr. Rob Blomme, dr. Jeroen van der Velden, Jan de Kramer.
Praktijkverhaal van Wiggert de Haan (CIO en *founder* van Roamler), reflectie van Harry van de Kraats (algemeen directeur AWVN).

september 30/01 oktober

BLOK 2 Van ondernemen naar werkgeven
Docenten: prof. dr. Bob de Wit, prof. dr. Pascale Peters, mr. Lars Doyer.
Praktijkverhaal van drs. Andy Mosmans RM over *employer branding*.

november 04/05

BLOK 3 HR en ondernemerschap
Docenten: prof. dr. Lidewey van der Sluis, mr. Lars Doyer.

november 20

SLOTDAG
Met o.a. de uitreiking van het certificaat.

NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT

Tijden/locatie

Iedere dag begint om 9.00 uur. Op de tussengelegen avonden in blok 1, 2 en 3 eindigt het programma om 20.00 uur; aansluitend vindt een diner plaats. Alle andere dagen eindigt het programma om 16.30 uur. Locatie van alle bijeenkomsten: Nyenrode Business Universiteit.

Studiebelasting

Zeven studiedagen, plus minimaal zeven dagen zelfstudie.
Het is alleen mogelijk om aan de gehele opleiding deel te nemen; inschrijven per blok is niet mogelijk.

Kosten

Deelname kost € 5.950 voor AWVN-leden, € 6.750 euro voor niet-leden. Prijs exclusief BTW, inclusief literatuur, drie overnachtingen op Nyenrode Business Universiteit, een persoonlijk waardenprofiel en een persoonlijk coachingsgesprek (facultatief).

Meer weten?

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met één van de programmamanagers van deze leergang via de AWVN-werkgeverslijn, werkgeverslijn@awvn.nl, 070 850 86 05.
Direct aanmelden?
Ga naar de website van AWVN, en kijk onder 'Agenda'.