

Persoonlijke Ontwikkeling
voor werk én privé

Een win-win aanpak voor mens en organisatie

Drs. Piet Jeuken MA

2002

Kijk eens naar jezelf

Het is van belang

*Jezelf op gezette tijden in ogenschouw te nemen
Je af te vragen wie je nog bent en wat je doet*

Dit voorkomt

*Dat je wordt meegenomen
door de snelheid van de tijd en de haast van de markt
Dat je jezelf verliest in wedijver en ambitie
Dat je onherkenbaar wordt door teveel gedrevenheid en teveel vlijt*

Uit: **Afscheid van een autonome Fries (1999)**
Eindhoven, Rabobank Arbodienst, interne uitgave

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Inleiding	3

Samenvatting en Conclusies

Samenvatting	5
Conclusies	8

Lijst van 20 respondenten met pagina verwijzing naar de samenvatting per interview	11
--	----

Hoofdstuk 1

Persoonlijke Ontwikkeling in het werk Literatuurverkenning

1.1 Kennissamenleving	13
1.2 <i>Employability</i> en scholing	14
1.3 Ouderen	18
1.4 Werk-privé	19
1.4.1 Onderzoek naar de problemen	19
1.4.2 Praktijkvoorbeelden met oplossingen	21
1.4.3 Samenvatting en conclusie	25
1.5 Persoonlijk Ontwikkelingsplan -POP	27
1.5.1 POP, POB en POR	27
1.5.2 POP in de CAO	29
1.5.3 Voorlopige conclusie	31

Hoofdstuk 2

Het onderzoek

2.1 De probleemstelling	33
2.2 De opzet van het onderzoek	33
2.3 De vertaling van de probleemstelling in negen vragen	34
2.4 De aanpak en de verwerking van de interviews	35

Hoofdstuk 3

Het Persoonlijke Ontwikkelingsplan voor werk én privé Resultaten van het onderzoek

3.1 Visies op strategisch personeelsbeleid	37
3.2 CAO beleid en persoonlijke ontwikkeling van werknemers	38
3.3 Kent uw bedrijf een Persoonlijk Ontwikkelingsplan-POP?	40
3.4 POP alleen voor het werk of voor werk én privé ?	40
3.5 Privacy	46
3.6 Methodische aanpak POP voor werk én privé	48
3.7 Relevante personen en literatuur, genoemd door respondenten	50

Bijlagen

1 POP in de CAO's naar sector , aantal werknemers en grote CAO's	53
2 Aan respondenten vooraf toegestuurde onderzoeksoopzet	55
3. Samenvatting van de interviews per respondent	61
4. Geraadpleegde literatuur	115
5. English summary	119

Colofon	125
---------	-----

Persoonlijke Ontwikkeling voor werk én privé

Een win-win aanpak voor mens en organisatie

Voorwoord

De idee voor het onderwerp Persoonlijke Ontwikkeling voor werk én privé is ontstaan in O-LENG, het bedrijf dat mijn levenspartner Willie Roncken en ik samen zijn begonnen. (www.o-leng.nl) Haar stimulans was voor mij van vitaal belang. Deze studie draag ik daarom aan haar op.

De 20 respondenten waren zakelijke gesprekspartners die bovendien bereid bleken hun persoonlijke visies op het onderwerp met mij te delen. De gesprekken en het door hen gegeven vertrouwen waren een inspirerende ervaring.

Piet Jeuken
Oktober 2002

Inleiding

De zoektocht naar een nieuw evenwicht tussen werk- privé is in volle gang.

Het standaard levensfasemodel van eerst leren, dan werken en tenslotte rusten begint plaats te maken voor een combinatie van diverse vormen van tijdsbesteding. De combineerbaarheid van betaalde arbeid, onbetaalde zorg en vrije tijd is een kernvraagstuk in de toekomstige samenleving. De behoefte aan persoonlijke ontwikkeling samen met individuele keuzevrijheid, zijn bepalend voor de optimale combinatie per individu. Combineren zonder duidelijke prioriteit te kunnen of willen stellen, kan leiden tot combinatiedrukke. Vooral huishoudens met jonge kinderen springen eruit. Het is *het spitsuur van het leven* als beide partners proberen om werk, opvoeding van kinderen, zorg voor de eigen ouders en leren slim te combineren. Het heeft dikwijls grenserving tot gevolg tussen levenssferen. Het wordt onduidelijker wanneer we aan het werken, leren of zorgen zijn (Leijnse, 2001).

Het beleid in Nederland begint langzaam de noodzaak én de voordelen van het denken in levensfasen in te zien. Een betere spreiding van de carrière over de levensloop zou de (over)-belasting van werkende mensen in de gezinsfase kunnen verminderen. Bovendien kan het de arbeidsparticipatie bevorderen van 55 plussers. De SER heeft in zijn advies over de Meerjarennota Emancipatiebeleid ervoor gepleit om de herbezinning op het sociaal stelsel in te vullen vanuit een levensloopbenadering. Het kabinet Kok II heeft aangekondigd met een standpunt te komen over levensfasebewust overheidsbeleid waaronder de terreinen onderwijs, zorg, wonen, werken en gezondheid. De levensloop benadering staat ook op de agenda van de Europese Unie (Leijnse 2001).

Als concreet hanteerbaar instrument voor individuele medewerkers hebben een aantal bedrijven het Persoonlijk Ontwikkelingsplan-POP geïntroduceerd. In 2001 is in een groot aantal CAO's aandacht voor het POP geïntroduceerd op basis van een advies van de centrale organisaties van werkgevers en werknemers in de Stichting van de Arbeid. Het is een plan waarin staat hoe iemand zich op korte termijn verder gaat ontwikkelen in de huidige functie of op langere termijn in een toekomstige functie. Het probeert de persoonlijke ontplooiing in het werk en de organisatiedoelen op evenwichtige wijze te combineren. Het POP met een daarbij behorend budget vormt een belangrijk vernieuwend element in de arbeidsvoorwaarden (Commissie Sociaal- Economische Deskundigen- CSED, 2001). Op grond van literatuuronderzoek is de conclusie gerechtvaardigd dat het Persoonlijk Ontwikkelingsplan zich richt op de loopbaan van de werknemer *zonder gelijkwaardige aandacht voor de privé-situatie van de werknemer*. Werk en privé raken en beïnvloeden elkaar echter wel, zowel in positieve als negatieve zin. In onderzoek dat verricht is, overheersen de negatieve kanten van de relatie werk-privé. Conflicten over de combinatie werk-privé worden drie keer meer veroorzaakt door het werk dan door privé eisen (Geurts, S., Taris, T., Demerouti, E., Dijkers, J., Kompier, M., (2002). Werk en privé zijn concurrenten en de combinatie is een bron van spanning.

Voor u ligt een verslag van onderzoek dat zich op die problematiek richt. In dit onderzoek wordt als centrale vraag opgeworpen of medewerkers en organisatie er mee gediend zijn als in het Persoonlijk Ontwikkelingsplan het professionele en persoonlijke levensdomein van de medewerkers gelijkwaardig behandeld wordt. Kortom *een POP voor werk én privé en de balans daartussen*. Kan de concurrentie tussen werk en privé omgebogen worden naar een alliantie van belangen, door open met elkaar te overleggen over de verschillende eisen en belangen van organisatie en werknemer? Levert positieve interactie tussen werk en privé een meerwaarde op voor beide domeinen? Het POP voor werk én privé neemt de mens als geheel als vertrekpunt en werkt vervolgens toe naar een vertaling in zowel het professionele als persoonlijke levensdomein.

Dit explorierend onderzoek is vooral bedoeld als een praktische bijdrage aan het personeels- en opleidingsbeleid, nu het persoonlijk ontwikkelingsplan in Nederland van de grond begint te komen. De doelgroepen van deze studie zijn beleidsmakers en personeelsmanagers, adviseurs, wetenschappers en politici in de profit en non-profit sector. Twintig van hen

hebben meegewerkt aan het onderzoek door een interview toe te staan. De selectie is gedeeltelijk gebaseerd op suggesties van respondenten in een eerdere fase van het onderzoek. De geraadpleegde literatuur is eveneens voor een deel ontleend aan adviezen van respondenten tijdens het onderzoek. De door alle betrokkenen goedgekeurde samenvattingen zijn integraal opgenomen als bijlage.

Hoofdstuk 1 verkent relevante literatuur.

Hoofdstuk 2 werkt de probleemstelling nader uit en behandelt de opzet en uitvoering van het onderzoek.

Hoofdstuk 3 beschrijft de resultaten.

Maar we begonnen met de samenvatting en de conclusies.

Persoonlijke Ontwikkeling voor werk én privé

Een win-win aanpak voor mens en organisatie

Drs. Piet Jeuken MA

Management samenvatting

*Werknemers moeten tegenwoordig een diversiteit aan werkzaamheden en functies adequaat kunnen vervullen. Om deze employability te stimuleren maken vakbeweging en werkgevers in Nederland in de CAO's afspraken over het Persoonlijk Ontwikkelingsplan-POP. Maar een POP alléén voor het werk schiet tekort, vinden deskundigen in personeelsmanagement. In het toekomstige personeels- en opleidingsbeleid zal **Persoonlijke Ontwikkeling voor werk én privé** de koers moeten worden. Conflicten over de combinatie werk-privé worden drie keer meer veroorzaakt door het werk dan door privé eisen. Werk en privé zijn concurrenten en de combinatie is een bron van spanning. In het **Persoonlijk Ontwikkelingsplan voor Werk én Privé** kan de bestaande concurrentie tussen werk en privé omgebogen worden naar een alliantie van belangen voor medewerkers en organisatie.*

Samenvatting

Economische en maatschappelijke veranderingen

Werken in Nederland ondergaat grote veranderingen door de transformatie van de industriële naar een kennissamenleving. De economische groei van de toekomst zal in belangrijke mate bepaald worden door kennis. Arbeidsorganisaties krijgen steeds meer behoefte aan flexibiliteit om de veranderingen creatief en met succes het hoofd te kunnen bieden. De organisatie van het werk verschuift van massaproductie en ver doorgevoerde arbeidsverdeling naar taakgroepen, projectmatig werken en zelfsturende teams. Werknemers worden in toenemende mate zelf verantwoordelijk voor de ontwikkeling van hun talent en hun inzetbaarheid. Het bij de industriële tijd passende standaard levensfasemodel van eerst leren, dan werken en vervolgens rusten is aan het verdwijnen; evenals de klassieke man-vrouw verhouding in arbeid en zorg. Het beleid in Nederland begint langzaam de noodzaak én de voordelen van het denken in andere levensfasen in te zien. Een betere spreiding van de carrière over de levensloop zou de (over)-belasting van werkende mensen in de gezinsfase kunnen verminderen. Bovendien kan het de arbeidsparticipatie bevorderen van 55 plussers. De SER heeft in zijn advies over de Meerjarennota Emancipatiebeleid ervoor gepleit om de herbezinning op het sociaal stelsel in te vullen vanuit een levensloopbenadering. De Nederlandse regering heeft aangekondigd met een standpunt te komen over levensfasebewust overheidsbeleid waaronder de terreinen onderwijs, zorg, wonen, werken en gezondheid.

Naar een nieuw evenwicht werk-privé

Niet alleen de standaardfasen leren-werken-rusten, veranderen in het leven. Ook is de zoektocht in volle gang naar een nieuw evenwicht tussen werk en privé. De grenzen vervagen tussen de levenssferen werken, leren en zorgen. De combineerbaarheid van betaalde arbeid, onbetaalde zorg en vrije tijd is een kernvraagstuk in de toekomstige samenleving. Ieder individu zoekt het antwoord dat het beste past bij zijn/haar persoonlijke ontwikkeling. In *het spitsuur van het leven* proberen levenspartners om werk, opvoeding van kinderen, zorg voor de eigen ouders en leren slim te combineren. Als daarbij geen duidelijke prioriteiten gesteld worden, ontstaat combinatiedruk. Vooral huishoudens met jonge kinderen kampen daarmee.

Persoonlijk Ontwikkelingsplan, alleen voor het werk

Als concreet hanteerbaar instrument voor individuele medewerkers hebben een aantal bedrijven het Persoonlijk Ontwikkelingsplan-POP geïntroduceerd. Het POP is een plan waarin staat hoe iemand zich op korte termijn verder gaat ontwikkelen in de huidige functie of op langere termijn in een toekomstige functie. Het probeert de persoonlijke ontplooiing in het werk en de organisatiedoelen op evenwichtige wijze te combineren. Het POP met een daarbij behorend budget vormt een belangrijk vernieuwend element in de arbeidsvoorwaarden. Eind 2000 hebben de centrale organisaties van werkgevers en werknemers in Nederland in de Stichting van de Arbeid de aanbeveling gedaan aan CAO partijen om het POP in de CAO van 2001 en verder op te nemen.. Per 1 juni 2002 is in circa 225 CAO's (21 % van het totaal) aandacht geschonken aan het Persoonlijk Ontwikkelingsplan, geldend voor ruim 2.3 miljoen werkzame personen (37%) die onder een CAO vallen. Afspraken over het POP komen vaker voor in de CAO's voor relatief grote bedrijfstakken en bedrijven dan in CAO's voor kleinere bedrijfstakken of bedrijven. De afspraken zijn gespreid over vrijwel alle sectoren in de economie. Ze variëren van een eerste gedachtewisseling en aankondiging van onderzoek tot concrete afspraken over de inhoud van het POP voor alle werknemers die onder de betreffende CAO vallen. De financiële vertaling in de vorm van een aan de werkgever gekoppeld Persoonlijk Ontwikkelingsbudget- POB is in een beperkt aantal CAO 's opgenomen (o.a. KPN. Shell, Gasunie). De aan de werknemer gekoppelde Persoonlijke Ontwikkelingsrekening- POR is nog nergens in de CAO geregeld..

Op grond van het literatuuronderzoek in deze studie is de conclusie gerechtvaardigd dat het Persoonlijk Ontwikkelingsplan zich richt op de loopbaan van de werknemer zonder gelijkwaardige aandacht voor de privé-situatie. Werk en privé raken en beïnvloeden elkaar echter, zowel in positieve als negatieve zin. In onderzoek dat hiernaar is verricht, overheersen de negatieve kanten van de relatie werk-privé. Conflicten over de combinatie werk-privé worden drie keer meer veroorzaakt door het werk dan door privé eisen. Werk en privé zijn concurrenten en de combinatie is een bron van spanning.

Probleemstelling en opzet van het onderzoek

Zijn medewerkers en organisatie er mee gediend als in het Persoonlijk Ontwikkelingsplan het professionele en persoonlijke levensdomein van de medewerkers gelijkwaardig behandeld worden? Kortom een POP voor werk én privé en de balans daartussen?

Kan de concurrentie tussen werk en privé omgebogen worden naar een alliantie van belangen, door open met elkaar te overleggen over de verschillende eisen en belangen van organisatie en werknemer? Levert positieve interactie tussen werk en privé een meerwaarde op voor beide domeinen?

Het POP voor werk én privé neemt de mens als geheel als vertrekpunt en werkt vervolgens toe naar een vertaling in zowel het professionele als persoonlijke levensdomein.

Dit explorerend onderzoek is vooral bedoeld als een praktische bijdrage aan het personeels- en opleidingsbeleid, nu het persoonlijk ontwikkelingsplan in Nederland van de grond begint te komen. De doelgroepen van deze studie zijn beleidsmakers en personeelsmanagers, adviseurs, wetenschappers en politici. Twintig van hen hebben meegewerkt aan het onderzoek door een interview toe te staan. De probleemstelling is vertaald in negen vragen die aan 13 respondenten uit de profit en zeven uit de non-profit sector zijn voorgelegd. De door alle betrokkenen goedgekeurde samenvattingen zijn integraal opgenomen als bijlage.

Resultaten van het onderzoek

Uit het literatuuronderzoek in de studie blijkt dat er voorbeelden zijn van organisaties in Nederland en in het buitenland die een poging doen werk én privé gelijkwaardig te behandelen. De resultaten van de interviews bouwen daarop voort.

- **Visies op strategisch personeelsbeleid**

Alle respondenten zijn van mening dat het tijdig krijgen en behouden van gekwalificeerd en flexibel inzetbaar personeel van centrale betekenis is voor het succes van de organisatie in de komende vijf jaar. De respondenten zijn bereid om daarvoor rekening te houden met de persoonlijke wensen van de medewerkers, onder het motto: binden door te boeien.

- **CAO beleid en persoonlijke ontwikkeling van werknemers**

Het belang van scholing voor werknemers en bedrijf wordt door alle respondenten erkend. Allen op één na ondersteunen het initiatief van CAO partijen om via de CAO een Persoonlijk Ontwikkelingsplan te stimuleren. Wel wordt gewaarschuwd voor het elitaire karakter als het zich zou gaan beperken tot management en professionals. Er wordt gepleit voor een grote vrijheid bij de besteding van de middelen voor de persoonlijke ontwikkeling en niet alleen de meetbare nuttigheid als criterium te nemen. Bij de respondenten van de centrale organisaties van werkgevers en werknemers bestaat twijfel of CAO partijen het instrument POP belangrijk genoeg vinden om er sterk op in te zetten bij de onderhandelingen.

- **Kent uw bedrijf een Persoonlijk Ontwikkelingsplan?**

In de organisaties van negen respondenten is daadwerkelijk een begin gemaakt met de introductie van een Persoonlijk Ontwikkelingsplan voor de loopbaan. Het valt op dat de drie industriële bedrijven nog niet met dit instrument werken terwijl in de energiesector en de zakelijke dienstverlening dat wel het geval is. In de non-profit sector is opmerkelijk dat de twee centrale organisaties van werkgevers en werknemers die het Persoonlijk Ontwikkelingsplan in de CAO promoten (VNO-NCW en FNV), in hun eigen werkorganisaties nog niet zover zijn.

- **POP alleen voor het werk of voor werk én privé ?**

Alle 20 respondenten in dit onderzoek zijn van mening dat het werk en het privé leven elkaar beïnvloeden. Een minderheid van de respondenten denkt dat in het Persoonlijk Ontwikkelingsplan de loopbaan het uitgangspunt moet blijven en dat aandacht voor de privé-situatie daarvan afgeleid is. Een ruime meerderheid van 15 van de 20 respondenten is evenwel van mening dat in het toekomstige personeels- en opleidingsbeleid het Persoonlijk Ontwikkelingsplan voor werk én privé de koers zal moeten worden. Het belangrijkste argument daarvoor is dat de traditionele verhouding werkgever-werknemer zich wijzigt in de richting van meer eigen verantwoordelijkheid van werknemers voor de eigen loopbaan en ontwikkeling. Vanwege het belang van een goede balans werk-privé kan persoonlijke ontwikkeling zich daarom niet beperken tot de loopbaan. Het POP voor werk én privé kan echter alleen succesvol worden ingevoerd als de benadering uit de werknemers zelf komt en niet van bovenwordt opgelegd. Bovendien moet het niet alleen gelden voor de management- en staffuncties maar ook voor de werkvloer. De respondenten uit de kringen van de centrale werkgevers en werknemersorganisaties verwachten dat op de langere termijn de verweving werk-privé zal vertaald worden in CAO regelingen betreffende het Persoonlijk Ontwikkelingsplan. Zij verwachten met name dat de werknemer de Persoonlijke Ontwikkelingsrekening-POR vrij kan gaan besteden voor de ontwikkeling die passend is bij de eigen levensfase.

- **Privacy**

Privacy is een kritisch en vitaal element in de discussie over het Persoonlijk Ontwikkelingsplan. Medewerkers bepalen zelf de grenzen. Een POP voor werk én privé werkt alleen in een organisatie bij een volwassen en open relatie van mensen. Dat wordt bevorderd door het gebruik van instrumenten als intervisie, coaching en de 360 graden beoordelings-systematiek. Er moet vertrouwen zijn dat er op een integere wijze met de informatie wordt omgegaan. Er zou een soort gedragscode kunnen worden opgesteld. Als ultieme bescher-

ming van privacy moet de uiteindelijke zeggenschap honderd procent bij het individu blijven.

- **Methodische aanpak POP voor werk én privé**

Alle respondenten kiezen voor individueel maatwerk. Sommige respondenten zien een meerwaarde in de aanpak in groepsverband samen met collega's van andere bedrijven. De inschakeling van de levenspartner wordt door een aantal respondenten beschouwd als een interessante mogelijkheid voor het bedrijf als de individuele werknemer dat zelf wil.

Conclusies

De invoering van het Persoonlijk Ontwikkelingsplan voor de loopbaan vordert langzaam maar gestaag. Anderhalf jaar na de introductie van het Persoonlijk Ontwikkelingsplan in de CAO onderhandelingen bestaat aandacht voor het POP in de CAO's voor circa 37 % van de werkzame personen die onder een CAO vallen, vooral in de grote bedrijfstak en bedrijfs CAO's. Hieruit blijkt dat het POP een plaats begint te krijgen in de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Discussies van vakbondsbestuurders met hun leden laten zien dat dit echter niet zonder slag of stoot gaat. De noodzaak tot permanente scholing wordt niet door alle werknemers met applaus begroet wordt. De overtuiging groeit echter dat scholing en ontwikkeling in brede zin voor de Nederlandse arbeidsverhoudingen en dus voor werkgevers en werknemers van levensbelang zijn. Het *Persoonlijk Ontwikkelingsplan voor werk én privé* is een stap verder maar wordt door een grote meerderheid van de beleidsmakers en personeelsmanagers uit het onderzoek wel gezien als de lijn van de toekomst in het personeels- en opleidingsbeleid.

Er zijn succesverhalen over de combinatie werk-privé. Positieve interactie tussen werk en privé kan een meerwaarde opleveren voor beide domeinen. Daarvoor zijn de volgende vier vuistregels voor het management richtinggevend:

- Wees ervan overtuigd dat de medewerkers het belangrijkste kapitaal vormen en de sleutel zijn voor het succes van de organisatie.
- Laat medewerkers duidelijk weten wat de zakelijk prioriteiten zijn en stimuleer hen net zo duidelijk te zijn over hun persoonlijke prioriteiten.
- Erken en steun medewerkers als "complete mensen". Treedt hun ambities en verantwoordelijkheden buiten het werk niet alleen met open vizier tegemoet maar juich die ook toe. De kennis en vaardigheden die ze daar opdoen, kunnen ook het werk ten goede komen.
- Experimenteer voortdurend met de wijze waarop het werk gedaan wordt. Zoek naar manieren die de resultaten van de organisatie verbeteren en die ook de medewerkers tijd en energie geven om persoonlijke doelstellingen te realiseren.

In het POP voor werk én privé worden het professionele en persoonlijke levensdomein van de werknemers gelijkwaardig behandeld. Wil het POP echt doorbreken als HRM instrument dan zal aan de volgende vier voorwaarden voldaan moeten worden:

- De benadering zal door de werknemers zelf gedragen moeten worden en niet van bovenaf worden opgelegd.
- De privacy zal gewaarborgd moeten zijn. Er moet vertrouwen zijn dat er op een integere wijze met de informatie wordt omgegaan. Het is van belang ervoor te waken dat de werksfeer niet het hele privé domein gaat overheersen. Er zou een soort gedragscode kunnen worden opgesteld. Als ultieme bescherming van privacy moet de uiteindelijke

zeggenschap over het POP voor werk én privé honderd procent bij de individuele medewerker blijven.

- Het Persoonlijk Ontwikkelingsplan voor werk én privé moet niet alleen voor management en staffunctionarissen gelden maar voor alle geïnteresseerde werknemers in de organisatie.
- Een goede invulling van de Persoonlijke Ontwikkelingsrekening - POR is cruciaal. Daarin zit het bedrag voor de plannen van de werknemer, volgens CAO afspraak gestort op een speciale bankrekening door de werkgever én de werknemer zelf. De POR is gekoppeld aan de werknemer en blijft gehandhaafd als de werknemer van baan verandert. Belangrijk is dat de overheid deze aanpak stimuleert door het fiscaal aantrekkelijk te maken. Bovendien zal voor het succes essentieel zijn welke mate van vrijheid werknemers krijgen bij de besteding van de gelden uit hun POR. Het mikken door de overheid en CAO partijen op de intrinsieke motivatie van de werknemer om in zichzelf te investeren, zal alleen aanslaan als hij/zij een hoge mate van vrijheid krijgt om over het bedrag te beschikken. Dat vraagt om erkenning dat persoonlijke ontwikkeling meer is dan investeren in direct meetbare nuttigheid.

Centrale werkgevers- en werknemersorganisaties discussiëren over het brede concept van levensloopbanen. Zij onderhandelen met elkaar en met de overheid over de randvoorwaarden zoals de invulling van de Persoonlijke Ontwikkelingsrekening. Ook het Persoonlijk Ontwikkelingsplan voor werk én privé verdient een plaats in deze benadering. De resultaten van dit explorierend onderzoek zijn hiervoor een belangrijke kwalitatieve aanwijzing. Kwantitatief representatief vervolgonderzoek naar de plaats van het Persoonlijk Ontwikkelingsplan voor werk én privé in het HRM beleid is van belang. Dit zou geïnitieerd kunnen worden door de organisaties van werkgevers en werknemers die het POP als instrument in de CAO gepromoot hebben. Het zou kunnen bestaan uit twee afzonderlijke representatieve steekproeven onder respectievelijk de vertegenwoordigers van organisaties en onder werknemers in Nederland, aangevuld met enkele voorbeeldbedrijven in binnen- en buitenland.

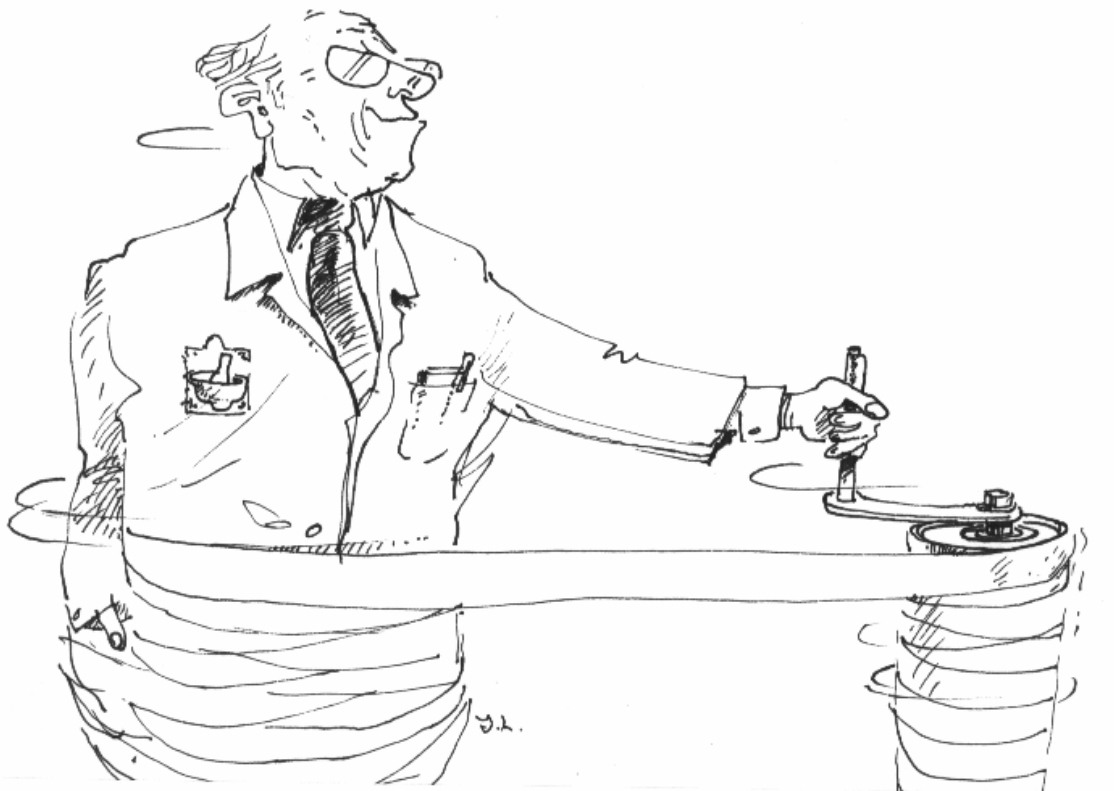
Levensloopregeling

Het is van belang ook te anticiperen op de sociaal economische en sociaal culturele effecten van het POP voor werk én privé voor de samenleving als geheel. Daarvoor is een levensfasebewust overheidsbeleid van belang op de terreinen onderwijs, zorg, wonen, werken en gezondheid. De behoeften en wensen van mensen ten aanzien van werken, zorgen en leren kunnen per levensfase verschillen. De politieke partijen CDA, LPF en VVD spelen hierop in met de introductie van de levensloopregeling (Strategisch Akkoord voor Kabinet, 2002). Om werknemers meer mogelijkheden te geven om te variëren in de combinatie van werk en andere activiteiten willen deze partijen een fiscale levensloopfaciliteit in het leven roepen. Ze willen daarmee een omslag maken van pensioensparen naar sparen gericht op een langer, productiever en gezonder arbeidzaam leven. Gezien vanuit het perspectief van een POP voor werk én privé is dit in beginsel een goede benadering. Gebruik van spaargelden gedurende het gehele beroepsleven werkt meer activerend dan sparen alléén voor het pensioen. Wel is het van belang dat het pensioensparen onderdeel wordt van de nieuwe levensloopregeling.

Het uiteindelijke succes of falen van het POP voor werk én privé wordt daar bepaald waar het hart van de arbeidsverhoudingen klopt: in de bedrijven zelf.

POP voor werk én privé in de praktijk

Het POP voor werk én privé werkt al in de praktijk. Medische professionals als artsen en apothekers maken een POP voor werk én privé, samen met hun levenspartners. De beroepsorganisaties van huisartsen (LHV) en apothekers (KNMP) hebben deze aanpak officieel erkend als nascholing voor het beroep. De Rabobank Groep onderzoekt deze benadering voor haar organisatie.



Copyright © O-LENG 2002

www.o-leng.nl

info@O-LENG.nl

Lijst van 20 respondenten met paginaverwijzing naar de samenvatting per interview

Profit sector

Industrie

Ing. W. Kuypers H. van Luit	algemeen directeur P.G. Kuijpers & Zonen B.V., Helmond vice president manufacturing and materials management group EMI International; managing director EMI Compact Disc (Holland), Uden	61 63
Mr. G.A. Soeteman	directeur Organisatie & Efficiency, Bavaria, Lieshout, N.Br. (samen met hoofd P&O mevr. drs. R. van Hoof)	65

Medische groothandel

A.van der Wijst mba	directeur P&O Interpharm Nederland, Den Bosch	67
---------------------	---	----

Energie

Mr. R. ter Heide	senior Human Resources Manager, ABB Lummus Global B.V. Den Haag	69
Drs. J. Töller mmo	manager Leren en Ontwikkeling, Nuon College, Oosterbeek	73

Banken en verzekeringen

Drs. J. Hageraats	hoofd Arbodienst, Rabobank Nederland, Eindhoven	75
C.W. Ringeling	manager HR, policies en projects, Nationale Nederlanden	79

Adviesbureaus en Instellingen voor bedrijfstrainingen

H. Bremer	directeur Management Development, Cap Gemini Ernst & Young Nederland, Utrecht	81
Mevr. J. Creemers	directeur Perspectief, Den Haag	83
Drs. R. Meijers	adviseur Cap Gemini Ernst & Young Nederland, Utrecht	95
Ing. B. Putman	directeur Bureau voor Bedrijfstraining en Advisering, Waalre	87
Drs. H.G. Starren	directeur de Baak, Management Centrum VNO-NCW, Noordwijk	89

Non-profit sector

Diverse organisaties

R. van den Burg	hoofd P& O van de werkorganisatie ABVAKABO, Zoetermeer	93
Dr. T. Horn	hoofd beleid en Strategie van de directie Personeel & Organisatie en Informatiemanagement, Ministerie van Economische Zaken, Den Haag	95
Drs. G. Meijer	hoofd P&O&O, Elkerliek ziekenhuis, Helmond	99

Centrale organisaties van werknemers en werkgevers

Drs. H. van der Kolk	CAO coördinator FNV, Amsterdam	101
R. de Leij	hoofd Strategische Beleidsontwikkeling VNO-NCW/ AWVN, Den Haag/Haarlem	105

Politiek

Mevr. J. Smits	lid Tweede Kamer voor de PvdA , Den Haag	109
----------------	--	-----

Universiteit

Mevr. dr. S. Geurts	hoofddocent Arbeids- en Organisationspsychologie, KU Nijmegen	113
---------------------	---	-----

Hoofdstuk 1 **Persoonlijke Ontwikkeling in het werk** **Literatuurverkenning**

1.1 Kennissamenleving

Werken in Nederland ondergaat grote veranderingen. In zijn bijdrage aan de toekomstvisie van het Ministerie van Economische Zaken spreekt dr. F. Leijnse van Het Nieuwe Werken (Leijnse, F., 2001). Hij onderzoekt hoe werken, leren, huishouden en andere activiteiten er binnen nu en tien á twintig jaar uitzien. Kennis wordt het sleutelbegrip. Van de economische groei wordt 70 % door kennis aangedreven. De bekende aanpak uit de industriële tijd met massaproductie, standaard productieschema's, lopende band en ver doorgevoerde arbeidsdeling gaat op de helling. De organisatie van het werk geschiedt steeds meer in taakgroepen, projectmatig werken en zelfsturende teams. Het bij de industriële tijd passende standaard levensfasemodel van leren, werken, rusten is aan het verdwijnen evenals de klassieke man-vrouw verhouding in arbeid en zorg. De levensloopbenadering staat op de beleidsagenda (Brug, van der, J., 2000; Kerkhoff, W., 1998, Sennett, R., 2000). Daarvoor gelden onder meer de volgende overwegingen:

- een betere spreiding van de carrière over de levensloop kan de (over)belasting van de werkende mensen in de gezinsfase verminderen,
- de bevordering van de arbeidsparticipatie van 55 plussers.

De SER heeft in zijn advies over de Meerjarennota Emancipatiebeleid ervoor gepleit om de herbezinning op het sociaal stelsel in te vullen vanuit een levensloopbenadering. Het kabinet Kok II heeft aangekondigd met een standpunt te komen over levensloopbewust regeringsbeleid waaronder de terreinen onderwijs, zorg, wonen, werken en gezondheid. Ook de Europese Unie houdt zich met deze benadering bezig, met name in het *Social Protection Committee*.

Het Nieuwe Werken in de kennissamenleving houdt een relatieve verschuiving in van Tayloristisch werk naar post-Tayloristisch werk. Leijnse zet de kenmerken als volgt naast elkaar.

Tayloristisch werk	post -Tayloristisch werk
Input Aanwezigheid Centrale sturing Piramide (harkjes) Taaksplitsing Conceptie en uitvoering gescheiden Stabiliteit Voorspelbaar Vooral laag-productief	Output Resultaat Decentrale sturing Dambord Taakverrijking Conceptie en uitvoering verweven Verandering Flexibel Vooral hoog-productief

Tayloristisch werk verdwijnt echter niet helemaal. Bijvoorbeeld in call-centers wordt ICT zo toegepast dat Tayloristische patronen blijven bestaan. Dat geldt ook voor de *fast food* sector á la Mc Donalds (Schlosser, E., 2002).

De andere manier van organiseren houdt in dat niet langer uitsluitend de werkgever verantwoordelijk is als het niet goed gaat. Ook de werknemers zijn medeverantwoordelijk. Het Nieuwe Werken betekent een ondernemende houding van de werkende, ongeacht de precieze werkplek waar hij/zij zich bevindt. Nederland is echter nog lang niet post-Tayloristisch georganiseerd. Een treffende illustratie is dat veel instituties in de arbeidsverhoudingen nog steeds gekoppeld zijn aan de status van óf werknemer óf zelfstandige/werkgever. Fiscale regelingen en sociale zekerheid maken standaard een onderscheid tussen werknemer en zelfstandige/werkgever. Allerlei hybride werkvormen, zoals deeltijd in loondienst en deeltijd zelfstandig, zijn in de praktijk moeilijk te realiseren. De FNV heeft in

een baanbrekende studie gewezen op de knelpunten bij de overgang van werknemer of uitkeringsgerechtigde naar zelfstandige zonder personeel-ZZP en vice versa (FNV Zelfstandigen Service, 2001). De FNV zelf heeft daaruit voor haar eigen organisatie inmiddels de conclusie getrokken door ZZP 'rs tot speerpunt van beleid te maken. Belangenverenigingen voor ZZP'rs zijn opgericht zoals FNV Zelfstandige Bondgenoten en FNV Zelfstandige Bouw.

Het gaat niet om een marginale groep in de Nederlandse economie. Een substantieel deel van de Nederlandse ondernemers is Zelfstandige Zonder Personeel. Enkele cijfers ter illustratie. In 2000 waren 750.000 ondernemingen in Nederland geregistreerd waarvan 45 % te classificeren is als ZZP. De procentuele verhouding van 55 % ondernemingen met en 45% zonder personeel is de laatste 15 jaar vrijwel constant gebleven. Het aantal ZZP'rs is met de toegenomen bedrijvigheid echter gestegen van 180.000 in 1983 naar ruim 310.000 in 1998 (Commissie Sociaal-Economische Deskundigen-CSED van de SER,2001). Een derde deel van de geregistreerde ondernemers is vrouw. Velen van hen ondernemen in deeltijd én alleen. Ondernemerschap lijkt mede een aantrekkelijke vorm te zijn om verschillende taken te combineren.

De verhouding werkgever-werknemer staat in de kennissamenleving ter discussie. Leijnse wil het klassieke onderscheid tussen zelfstandige/werkgever en werknemer opheffen behalve waar het werkelijk nog een zinvolle functie heeft.

1.2 *Employability* en scholing

In het personeelsbeleid van veel organisaties wordt een onderscheid gemaakt tussen employability- en competentie-management. Employability -management stimuleert het vermogen van medewerkers om werk te vinden en te behouden door hun talenten te ontwikkelen, zoveel mogelijk afgestemd op de behoefte van de organisatie. Onder competentie-management wordt verstaan het benoemen en mobiliseren van de vereiste kwaliteit van mensen in termen van kennis, vaardigheden, attitude en persoonskenmerken om de organisatiedoelen te kunnen realiseren (Horn en Gorter, 2000). De druk om beter te presteren en de krapte op de arbeidsmarkt dwingen organisaties om extra aandacht te besteden aan het ontwikkelen van persoonlijke talenten en om goede medewerkers zolang mogelijk aan de organisatie te binden. Persoonlijke ontwikkeling is echter een containerbegrip. Alleen individuele mensen kunnen uiteindelijk bepalen hoe ze zich willen ontwikkelen. Bruel en Colsen schrijven in *De Geluksfabriek* (1998) dat ze er van overtuigd geraakt zijn dat twee competenties noodzakelijk zijn om een succesvolle organisatie op te bouwen: de competentie om te boeien en de competentie om te binden. De geboeide medewerker neemt zichzelf als uitgangspunt en de organisatie is een wederpartij waarmee interessante *deals* zijn te sluiten. De verbonden medewerker gebruikt de organisatie niet maar verbindt zich ermee vanwege de identiteit, de gemeenschap, de producten of diensten of vanwege de missie. De *Geluksfabriek* is de ideale organisatie die medewerkers zowel kan binden als boeien.

TNO Arbeid heeft in 2002 een studie gepubliceerd over *employability*-beleid in Nederland (Gründeman, R. en Vries, de, S., redactie, 2002). De onderzoekers definiëren inzetbaarheid als het vermogen van werknemers om een diversiteit aan werkzaamheden en functies adequaat te vervullen. Dit vermogen wordt volgens hen bepaald door de volgende vier aspecten:

- de aanwezigheid van vaardigheden en competenties om het werk en de functies adequaat te vervullen
- de bereidheid om deze competenties en vaardigheden in te zetten in een andere functie en/of bij een andere werkgever
- kennis van de arbeidsmarkt om te kunnen beoordelen waar de eigen mogelijkheden kunnen worden ingezet
- voldoende gezondheid en welbevinden om effectief te kunnen opereren op de arbeidsmarkt

Met deze definitie maken de onderzoekers gezondheid en welbevinden onderdeel van het Human Resources Management beleid. Het gaat niet alleen om het terugdringen van gezondheidsrisico's maar ook om de organisatie van het werk als positieve bijdrage aan gezondheid en welbevinden. In dit beleid wordt rekening gehouden met de thuissituatie en eventuele effecten van de combinatie arbeid en zorg. De auteurs noemen dat noodzakelijke randvoorwaarden voor de inzetbaarheid van de werknemers. Uit een representatieve enquête van 500 werkgevers (representatief voor bedrijven met meer dan 10 werknemers in de profit en non- profit sector) en 2000 werknemers blijkt dat beide partijen het belangrijk vinden om aan een brede en duurzame inzetbaarheid te werken. De meeste werkgevers richten hun activiteiten zowel op curatieve als pro-actieve maatregelen, zoals blijkt uit onderstaande tabel.

Overzicht van activiteiten van werkgevers gericht op brede en duurzame inzetbaarheid

Tijdelijke beperkte inzetbaarheid (curatief)	
- korter werken	85 %
- aanpassen taken	85%
- aanpassen werktijden	81%
Duurzame inzetbaarheid (pro-actief)	
<i>Vaardigheden</i>	
- opleiding en training	94%
- taakverbreding/ roulatie	75%
<i>Inzicht mogelijkheden arbeidsmarkt</i>	
- stimuleren doorstroom	86%
- onderwerp functioneringsgesprek	92%
<i>Gezondheid</i>	
- ergonomische werkplekken	92%
- voorkomen overbelasting	82%
<i>Zorg en Arbeid</i>	
- deeltijd	43%
- kinderopvang	26%

Bron: Gründeman, R en Vries, de, S., redactie (2002) *Gezond en duurzaam inzetbaar! Employability-beleid in Nederland, Hoofddorp: TNO Arbeid rapport, pag. 153*

Opvallend is dat maatregelen ter facilitering van de combinatie arbeid en zorg het minst voorkomen. Bovendien constateerden de onderzoekers dat de aandacht voor inzetbaarheid veelal beperkt blijft tot inzetbaarheid op dit moment, voor de huidige functie. Er is weinig aandacht voor duurzame en brede inzetbaarheid, er wordt weinig naar de toekomst gekeken.

De motivatie en de bereidheid van de werknemers om de nodige maatregelen te nemen voor duurzame inzetbaarheid, verdienen extra maatregelen van de werkgevers. De onderzoekers verwachten op basis van het kwantitatief onderzoek onder werknemers dat een betere aandacht voor de combinatie arbeid- zorg hierop een positief effect zal hebben. Zij waarschuwen echter dat het moeilijk is om de bereidheid van de werknemers te beïnvloeden om de eigen competenties en vaardigheden in te zetten. Zij verwijzen naar een studie van Fishbein en Ajzen uit 1975 over de theorie van het beredeneerd gedrag. De bereidheid wordt vooral bepaald door de attitude van de werknemer en door de subjectieve manier waarop de sociale omgeving van de werknemer er over denkt. Beide factoren zijn voor organisaties moeilijk beïnvloedbaar.

Terzijde over Vakbeweging en Mediation



Een andere invulling van de rol van zaakwaarnemer door de vakbeweging begint ook zichtbaar te worden in de belangstelling voor mediation.

De FNV bonden ABVAKABO en FNV Bondgenoten beginnen belangstelling te tonen voor mediation als methode voor het oplossen van arbeidsconflicten in de organisatie. In het zaakwaarnemerschap oude stijl treedt de vakbondsprofessional op namens het lid met een arbeidsconflict. Het lid zelf staat aan de zijlijn. Bij mediation onderhandelt het vakbondslid zelf met de andere partij (vaak de direct leidinggevende) over een oplossing onder leiding van een onafhankelijke en neutrale mediator. De vakbondsprofessional kan het lid vanaf de zijlijn ondersteunen.



K. Douma, hoofd Adviesgroep van FNV Bondgenoten gaat in een uitvoerige bijdrage in het FNV CAO jaarboek 2001/2002 in op de "win-win situatie" voor organisatie en werknemer van *employability*- en competentie management (Catz, F. en Plas P., eindredactie, 2002). Hij noemt het een nieuwe ontwikkeling voor de vakbeweging omdat deze vanwege haar historisch zwakke positie op bedrijfsniveau, traditioneel aan de zijlijn heeft gestaan bij organisatievernieuwingen in de bedrijven. Bovendien werden potentiële conflicten tussen werknemer en direct leidinggevenden vaak afgewenteld naar professionele P&O functionarissen enerzijds en anderzijds de vakbondsbestuurders en kwestiebehandelaars van de bond als zaakwaarnemer namens het lid. Zij losten de problemen op namens werknemer en leidinggevende. De personeelsfunctie wordt echter steeds meer een eigen verantwoordelijkheid van de leidinggevenden zelf en wordt niet meer overgelaten aan P&O functionarissen. Arbeidsvoorwaarden, contractbesprekingen en loopbaanontwikkeling liggen weer op het eigen bord van werknemer en leidinggevende. De arbeidsverhoudingen zijn daarmee terug in het hart van de onderneming. *Human Resources Management* wordt een strategische factor voor de bedrijfsvoering.

Werkgevers en werknemers hebben elkaar gevonden in de noodzaak van scholing. Naast een goede vooropleiding als waarborg voor kwalitatief goed werk, zijn informeel leren op de werkplek, de eigen werkervaring, zelfstudie en het eigen talent, belangrijker dan ooit. Dit is een gevolg van het feit dat mensen vaker van werk veranderen en dat een ondernemende houding sterk wordt gewaardeerd. Er is een verband tussen mobiliteit en leren. De interne mobiliteit binnen het bedrijf en de externe mobiliteit tussen bedrijven is hoger bij werknemers die cursussen volgen dan bij collega's die dat niet doen, zo blijkt uit de OSA studie *Integratie werken en leren* (Gelderblom, A., Koning, de, J., Winden, van, P., 1998). Ondernemingen met een actief scholingsbeleid hebben een kleinere uitstroom naar de WAO en kennen minder gedwongen ontslagen. Scholing verhoogt de arbeidssatisfactie, de productiviteit en het inkomen waardoor het voor de werkgever en de werknemer aantrekkelijk is in elkaar te blijven investeren.

Een andere OSA studie *Inzetten op inzetbaarheid: employability in organisaties* (Brouwer, P., Lin van, M., Zwinkels, W., 2001) signaleert echter ook een aantal problemen. De auteurs vragen zich af of de werkgevers en leidinggevenden wel de juiste prikkels hebben om te investeren in de *employability* van het personeel. Voor veel scholingstrajecten geldt dat de opbrengsten pas op de langere termijn zichtbaar worden. Managers worden echter steeds vaker afgerekend op *targets* voor de korte termijn. Ook prof. J. van Hoof wijst er in zijn oratie aan de Katholieke Universiteit Nijmegen op dat leeftijdsbewust personeelsbeleid vraagt om lange termijn investering terwijl managers afgerekend worden op korte termijn resultaten (Hoof, van, J., 2001).

Het MKB ondervindt specifieke problemen bij het vormgeven en uitvoeren van een *employability* beleid. Voor een belangrijk deel heeft dat te maken met de schaal van de bedrijven. De vaste kosten van het beleid (bijvoorbeeld het aanstellen van een P&O functionaris) kunnen bij een MKB bedrijf vaak niet gespreid worden over meerdere bedrijfsonderdelen.

Van de werkgevers in het arbeidsaanbod panel van de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek- OSA is 40 % van mening dat het personeel niet de vaardigheden bezit om voldoende in te spelen op toekomstige veranderingen in de werkomgeving (Brouwer, e.a. 2001). Werknemers zijn daarentegen juist zeer positief over de aansluiting van de eigen kennis en vaardigheden met de huidige baan. Vrijwel alle respondenten (98 %) in het genoemde OSA onderzoek geven aan dat hun opleiding en ervaring goed aansluiten bij de kwalificatie-eisen voor hun baan. Dit verschil van inzicht kan een reden zijn voor de weerstand tegen scholing bij werknemers die beschreven wordt in het FNV CAO jaarboek 2001/2001 (Catz, F. en Plas, P., eindredactie, 2002). D. Hamaker, bestuurder van FNV Bondgenoten in de Bankensector zegt in een interview met F. Catz dat er op ledenvergaderingen emotioneel over is gediscussieerd: "Verwacht niet dat iedereen staat te springen om allerlei cursussen te volgen. Integendeel. De meeste mensen zijn daar behoorlijk conservatief in. Sommige vinden zelfs dat scholing sowieso een zaak van de werkgever is". Ook zeggen

FNV leden over scholing volgens Hamaker: "Dat mag ik toch zelf wel weten? Niemand kan mij daartoe verplichten en zeker de bond niet". Maar de FNV bestuurder heeft in de discussies niet toegegeven aan deze geluiden. Hij vindt dat scholing deel uitmaakt van werk en loopbaan. "In het begin hebben mensen ons daar echt boos op aangekeken. Maar die benadering blijkt, na gewenning bij de mensen, enorme mogelijkheden te bieden voor de mensen en de bond". Ook zijn collega's J. Berghuis (Metalelectro) en L. Rutten (Bouw) zijn positief over scholing hoewel de meningen uiteenlopen over de wijze waarop een en ander georganiseerd moet worden. Volgens Rutten werkt het concept van het Persoonlijk Ontwikkelingsplan niet in een sterk sectoraal aangestuurde bedrijfstak als de Bouw vanwege de geringe omvang van de bedrijven." In branches met 90 % midden - en kleinbedrijf heb je er geen barst aan", aldus Rutten. Hij wil liever op bedrijfstakniveau goede voorzieningen bieden dan mensen individueel zomaar scholingsrechten geven. "In de bouw hebben de mensen nu al het recht om twee scholingsdagen naar eigen inzicht te benutten. Maar ze doen het niet. Dus dat werkt gewoon niet". Maar FNV CAO coördinator H. van der Kolk schrijft in het voorwoord van het FNV CAO jaarboek 200/2001 dat nieuwe thema's, en dat zijn persoonlijke ontwikkelingsrekeningen, meerdere jaren nodig hebben "om in te klinken". Het moeten welbekende begrippen worden in de hoofden en harten van onderhandelaars én werknemers. Want scholing, permanent bijblijven en ontwikkeling in brede zin, is voor de Nederlandse arbeidsverhoudingen en dus voor werkgevers en werknemers van levensbelang. Letterlijk en figuurlijk. Aldus van der Kolk.

1.3 Ouderen

Bij scholing voor werknemers blijken vooral ouderen een kwetsbare groep te vormen. Volgens cijfers van de OSA participeerden in de periode 1997-1998 slechts 24 % van de werkenden van 55 jaar en ouder in een scholingsactiviteit, tegenover 41 % van de werkenden in de leeftijd van 35-44 jaar (Grip, de, A. 2000). Bedrijfseconomische redenen vormen een mogelijke verklaring voor dit verschil. De terugverdienperiode van een onderwijsinvestering is voor een oudere werknemer nu eenmaal korter dan voor een jongere. De SER wijst er in haar advies *Bevordering arbeidsdeelname ouderen* (SER advies 1999) op dat werkgevers aantoonbaar minder geneigd zijn oudere werknemers voor scholing te selecteren, ook als die verder goed vergelijkbaar zijn met jongere werknemers. Vooroordelen en gebrek aan informatie blijken obstakels bij de scholing van oudere werknemers (Schabracq M., 1995). Scholing blijkt de productiviteit van oudere werknemers zelfs meer te verhogen dan een vergelijkbare impuls voor jongere werknemers (Groot, W. en Maassen van den Brink, H., 1997). Daar komt bij dat scholing een gunstig effect heeft op de inzetbaarheid van oudere werknemers binnen het bedrijf, minder tot vervroegde uittrekking leidt en een geringere uitstroom naar de WAO tot gevolg heeft. Oudere werknemers blijven bovendien gemiddeld langer bij een werkgever (SER- advies 1999).

Maar scholing alleen is niet voldoende om oudere werknemers tegen het einde van hun loopbaan nog tot veranderingen en vernieuwingen te motiveren. Waarom zouden ze nog risico's willen lopen? Ze hebben immers hun pensioenrechten en eventuele spaarcenten klaarliggen voor de oude dag. Tussen hun 35 en 40ste levensjaar bereiken velen een rechtspositie die niet uitnodigt tot het oppakken van een nieuwe carrièrelijn hoewel het pensioen dan nog lang niet in zicht is. Zo dreigt een "levenslang leren" op te houden bij 40. Vervroegd uittreden wordt bovendien beschouwd als een verworven recht uit de tachtiger jaren van de vorige eeuw toen ouderen vroegtijdig plaats moesten maken voor werkloze jongeren. Daar komt nog bij dat werkgevers ook van ouderen productiviteitsverhoging verwachten omdat ze dure krachten zijn door de systematiek van lineair stijgende lonen op basis van anciënniteit. De stress die het gevolg is van gebrek aan gepast werk voor ouderen kan leiden tot een daling van de arbeidssatisfactie en uitval door ziekte.

Leijnse (2001) stelt om die redenen de één dimensionaliteit van pensioen- en sociale zekerheidsregelingen ter discussie. Waarom niet de mogelijkheid bieden om reserveringen voor pensioenen eerder op te nemen voor een nieuwe impuls aan de arbeidscarrière? Waarom niet de afdrachten voor sociale zekerheid (bijvoorbeeld voor de Ziektewet of de

WAO) preventief benutten voor verlof of scholing voordat iemand ziek wordt? De Tilburgse econoom Bovenberg stelt concreet voor de keuzevrijheid in de sociale zekerheid te bevorderen door mensen de gelegenheid te bieden zichzelf te verzekeren door een spaarsysteem (Bovenberg, L., 2002). Spaarregelingen met meer keuzevrijheid dienen, volgens hem, een gedeelte van de verouderde, betuttelende sociale zekerheid te vervangen. In plaats van verplichte sociale zekerheidspremies af te dragen, wil Bovenberg werknemers verplichten een gedeelte van hun inkomen apart te zetten voor magere tijden, bijvoorbeeld voor werkloosheid, herscholing of zorgverlof.) Er hangen ook culturele veranderingen in de lucht. De opvattingen over oud en jong verschuiven onder invloed van de geleidelijke omkering van de bevolkingspiramide met steeds meer ouderen en minder jongeren. Het door van Kooten en de Bie geschapen schertstype "de oudere jongere" begint het karikaturale karakter te verliezen. Het begrip middelbare leeftijd wordt door de *babyboomers* van na de oorlog naar boven opgerekt tot voorbij de 50 (Jole, van, F., 2002). De commercie speelt in op deze vitaliteitscultuur op zoek naar de gevulde beurs van ouderen. En ook het beeld op de arbeidsmarkt kentert. De culturele appreciatie voor vervroegde uittreding wordt herzien. Is het wel slim om voor je zestigste te willen stoppen met werken? Maak je jezelf niet te vroeg oud? In de OSA studie *Toekomst van de arbeid* (Ester, P. en Vinken, H. 2001) antwoordt 43 % van de werkende respondenten te verwachten dat de uittredingsleeftijd in de komende kwart eeuw zal verschuiven naar de leeftijdsklasse 65-69 jaar. Van de werkenden noemt 30 % zelfs 70 jaar of ouder.

1.4 Werk-Privé

1.4.1 Werk-Privé: onderzoek naar de problemen

Onderzoek naar de relatie werk - privé is praktisch relevant. Er is behoefte aan keuzemogelijkheden bij de invulling van werk, zorg en vrije tijd. De CAO á la carte heeft zijn intrede gedaan. Bij veel werkenden leidt de combinatie arbeid/zorg/vrije tijd tot combinatiestress, vooral als de kinderen nog klein zijn. De werkdruk die door 78 % van de bevolking als hoog ervaren wordt, is hier mede oorzaak van (Ester en Vinken, 2001).

In het post Tayloriaanse Nederland vervaagt het onderscheid tussen werk en privé geleidelijk. De Nijmeegse arbeids- en organisatiepsychologe mevr. dr. S. Geurts e.a. hebben in het tijdschrift *Gedrag en Organisatie* een artikel gepubliceerd onder de titel *Waar werk en privé elkaar raken* (Geurts, S., Taris, T., Demerouti, E., Dijkers, J., Kompier, M., 2002). Het geeft een overzicht van de stand van zaken op het gebied van Nederlands en internationaal onderzoek naar de Grens tussen Arbeid en Privé-GAP. Het is up to date en biedt een breed overzicht van circa 75 uiteenlopende onderzoeken. Onderstaand worden de hoofdlijnen weergegeven, aangevuld met enkele andere studies over dit onderwerp.

Hoewel werk en privé complementaire begrippen zijn, is het moeilijk om een sluitende definitie te geven van de activiteiten die in elk van de domeinen plaatsvinden. Geurts e.a. definiëren arbeid op operationeel niveau als betaalde arbeid, dat wil zeggen als een verzameling van taken en activiteiten die door een individu volgens bepaalde richtlijnen worden uitgevoerd en die voortvloeien uit zijn of haar plaats binnen een (arbeids)organisatie. Het privé-domein bestaat uit alle activiteiten die niet onder deze definitie vallen. De Grens Privé-Arbeid-GAP omschrijft Geurts als de mate waarin het functioneren van een persoon in het ene domein negatief of positief wordt beïnvloed door het andere domein. De vervaging van werk en privé in tijd en ruimte komt vooral door de veranderende samenstelling van de beroepsbevolking. Het aantal vrouwen dat aan het arbeidsproces deelneemt groeide van 30 % in 1975 tot 52 % in 1997. Inmiddels combineert ongeveer 40 % van de Nederlandse beroepsbevolking tussen de 20 en 64 jaar substantiële professionele verplichtingen (12 of meer uur betaalde arbeid per week) met huishoudelijke en zorgtaken thuis (8 of meer uur zorg per week). Een aanzienlijk deel van de werkenden, met name de werkende ouders, ervaart problemen bij het combineren van de eisen die vanuit het werk en de thuissituatie gesteld worden. Van hen geeft 30-40 % aan dat hun werkschema niet goed te combineren is met hun privé- situatie. Uit een representatieve steekproef onder 1100 werkende

Nederlanders blijkt dat de groep met combinatieproblemen twee keer zoveel kans heeft om opgebrand te raken dan anderen. De factor privé-werk bleek zelfs belangrijker te zijn dan gekende burnout risico factoren als een hoog werktempo, een lange werkweek en gebrek aan regel mogelijkheden.

Geurts e.a. bespreken vijf stellingen over de relatie werk en privé.

Stelling 1 Werk en privé zijn conceptueel lastig te onderscheiden.

De auteurs concluderen dat in beide domeinen sprake kan zijn van verplichtingen die niet per definitie als onaangenaam ervaren hoeven te worden. Het onderscheid ligt dus niet in het verplichtende karakter van arbeidsgebonden activiteiten, noch in de gevoelens die met het uitvoeren van die activiteiten gepaard zouden gaan.

Stelling 2 Werk en privé raken elkaar en kunnen elkaar over en weer beïnvloeden, zowel in positieve als in negatieve zin.

Op basis van een aantal besproken theoretische perspectieven en de ondersteuning daarvoor stellen de auteurs dat er geen duidelijke scheiding bestaat tussen het werk- en het privé domein. Er is sprake van een zekere interactie en er bestaat een grote diversiteit in de wijze waarop werk en privé elkaar mogelijk beïnvloeden.

Stelling 3 Werk beïnvloedt de privé-sfeer sterker dan omgekeerd.

Op basis van beschikbaar onderzoek komen de auteurs tot de conclusie dat het werk vaker dan andere situaties een negatieve invloed heeft op thuis. Volgens Amerikaans onderzoek komt een negatief werk-thuisconflict tenminste drie keer vaker voor als omgekeerd een negatief thuis-werkconflict. Leeftijd, burgerlijke staat en sekse van werkenden zijn geen belangrijke voorspellende factoren voor de hoeveelheid werk-thuis/ thuis-werk conflict. De samenstelling van het gezin lijkt relevanter; de aanwezigheid van jonge kinderen kan tot problemen leiden ten aanzien van de Grens Arbeid-Privé, met name voor vrouwen.

Stelling 4 Problemen met de GAP hebben niet één specifieke oorzaak maar kunnen voortvloeien uit een verscheidenheid aan factoren.

Op basis van de besproken studies onder specifieke groepen kunnen, volgens de auteurs, geen oorzakelijke en algemeen geldende uitspraken gedaan worden. Wel suggereert het onderzoek dat persoonlijkheids- gezins- en werkkenmerken evenals attitudes verband houden met het optreden van werk-thuis/thuis-werkconflict.

Stelling 5 Problemen met de GAP hebben een brede verscheidenheid aan gevolgen.

In de meeste studies wordt geconcludeerd dat werk-thuisconflicten sterke en consistente negatieve gevolgen hebben voor de fysieke en geestelijke gezondheid van werknemers. Ook blijkt arbeidssatisfactie vaak samen te hangen met werk-thuisconflict. Aan de gedragsmatige en organisatie-uitkomsten van werk-thuisconflict is minder aandacht besteed dan aan de hiervoor genoemde factoren. Onder gedragsmatig wordt verstaan de uitkomsten die betrekking hebben op bijvoorbeeld het gebruik van koffie, nicotine en alcohol. Er zijn aanwijzingen dat werk-thuisconflict positief samenhangt met het gebruik van deze middelen. Er lijkt tevens een samenhang te zijn tussen werk-thuisconflict en de mate van lichaamsbeweging (negatief) en medicijngebruik (positief). Op bescheiden schaal is onderzoek verricht naar de gevolgen van werk-thuisconflict voor de organisatie. Daarbij gaat het om zaken als verloop(-intentie), afwezigheid/ziekteverzuim en prestatie. De sterkste relaties zijn tot nu toe gevonden tussen werk-thuis en thuis-werkconflict enerzijds en verloopintentie anderzijds. Minder eenduidig is het bewijs voor relaties met afwezigheid en ziekteverzuim. Tenslotte is er evenmin eenduidig bewijs voor de veronderstelde relatie tussen werk-thuisconflict en prestatie.

Geurts e.a. eindigen hun artikel met een aantal aandachtspunten voor vervolgonderzoek. Zo bepleiten zij meer aandacht voor de positieve kant van de Grens Arbeid-Privé. De mogelijkheid dat er ook sprake is van positieve effecten van de werksituatie op het functioneren in de thuissituatie en vice versa, zijn tot nu toe goeddeels genegeerd. Ook willen zij meer aandacht voor de thuissituatie. Zij constateren dat het instrumentarium voor de meting van de werksituatie aanzienlijk verder is ontwikkeld dan hetgeen voor de thuissituatie wordt gehanteerd. Tenslotte pleiten zij voor meer theoriegestuurd onderzoek en methodologisch betere studies. Tot zover de samenvatting van het artikel van Geurts e.a. *Waar werk en privé elkaar raken.*

1.4.2 Werk-Privé: praktijkvoorbeelden met oplossingen

Er zijn ook succesverhalen over de combinatie werk-privé. Onderstaand zullen wij enkele studies bespreken die de weg wijzen naar bevredigende combinaties werk-privé voor werknemer én organisatie. De belangrijkste invalshoek daarbij is baas te zijn over eigen tijd. Prof. J. van Hoof noemt dat in zijn oratie aan de KU Nijmegen "tijdssoevereiniteit" (Hoof, van, J., 2001). Daarin lopen de belangen van werkgever en werknemer niet automatisch parallel.

Harvard Business Review doet verslag van een onderzoek van drie medewerkers aan Wharton School en het Wharton *Work/Life Integration Project* (Friedman, S.D., Christenesen, P. en DeGroot, J., 1998). De belangrijkste conclusie van de auteurs is dat *win-win* te behalen valt als werk en privé niet langer als concurrerende prioriteiten behandeld worden waarin winst op het ene vlak verlies betekent op het andere. Dat lukt als managers en medewerkers de volgende drie elkaar versterkende principes volgen:

- Laat medewerkers duidelijk weten wat de zakelijk prioriteiten zijn en stimuleer hen net zo duidelijk te zijn over hun persoonlijke prioriteiten.
- Erken en steun medewerkers als "complete mensen". Treedt hun rollen buiten het werk niet alleen met open vizier tegemoet maar juich die ook toe. De kennis en vaardigheden van de ene rol kan ook bruikbaar zijn in de andere.
- Experimenteer voortdurend met de manier waarop het werk gedaan wordt. Zoek naar de manieren die de resultaten van de organisatie verbeteren en die medewerkers tijd en energie geven om persoonlijke doelstellingen te realiseren.

De auteurs hebben onderzoek gedaan bij enkele tientallen Amerikaanse bedrijven van verschillende omvang uit diverse branches, aangevuld met meer dan honderd interviews. Elk voorbeeld laat zien dat eerlijk tweerichtingsverkeer tussen manager en medewerker en de wederzijdse bereidheid tot voortdurende verandering nodig zijn. De drie genoemde principes leidden volgens de onderzoekers tot een heilzame cirkel. Als een manager medewerkers helpt hun werkende leven in balans te brengen met de rest van hun leven, dan voelen ze zich nauwer verbonden met de organisatie. Hun vertrouwen neemt toe, evenals hun trouw en energie die ze in hun werk steken. Daardoor verbeteren hun prestaties automatisch, waar de organisatie de vruchten van plukt. Dat maakt het de manager mogelijk om de principes te blijven hanteren die medewerkers helpen dat evenwicht te vinden tussen werk en privé-leven. Bovendien hebben de managers die deze werkwijze hanteren, volgens de onderzoekers, ontdekt dat conflicten tussen werkgerelateerde en persoonlijke prioriteiten zelfs als katalysator kunnen fungeren om inefficiënte werkwijzen op de werkplek te identificeren.

In de TNO studie *Gezond en duurzaam inzetbaar!* (Gründeman, R. en Vries, de, S., redactie, 2002) worden vijf bedrijven beschreven die op een bijzondere wijze bezig zijn om medewerkers aan het werk te krijgen en te houden. De voorbeeldbedrijven zijn afkomstig uit diverse sectoren van de arbeidsmarkt en kennen een variëteit in problematiek en aanpak. Het gaat om de volgende bedrijven;

- Bouwbedrijf Gebroeders Gisbers (familiebedrijf in Hooge Mierde, 100 werknemers)
- Sigarettenfabriek Philip Morris Holland (Bergen op Zoom, 1300 werknemers)
- Dakbedekkingsbedrijf Kewodak (Alphen aan den Rijn, 25 werknemers)

- Regiopolitie Utrecht, district Marco Polo (Utrecht stad, 260 werknemers)
- Westfries Gasthuis (regionaal middelgroot ziekenhuis met 500 bedden en 1700 medewerkers)

Deze bedrijven kennen alle een - voor hun sector- laag ziekteverzuim. Daarnaast hebben zij minder moeite met het werven van personeel en kunnen zij makkelijker personeel behouden. Bovendien lijkt de betrokkenheid van de werknemers groter, wat leidt tot een grotere inzet en productiviteit. De voorbeeldbedrijven laten zien dat in elke organisatie, los van de sector of de grootte, verschillende mogelijkheden aanwezig zijn om de inzetbaarheid van de medewerkers te bevorderen.

De FNV heeft het CAO jaar 2001 en 2002 in het teken gezet van **Tijd**. Niet in de vorm van een centraal keurslijf maar door het aanbieden van mogelijkheden waaruit de werknemer de keuze maakt die het beste past bij zijn/haar levensfase of levensloopbaan. Ter ondersteuning van de CAO besprekingen vroeg de FNV aan het bureau VOF De Woorden van Pauline Osse en Dirk Dragstra onderzoek te doen naar praktijkvoorbeelden hoe flexibiliteit werkgevers én werknemers ten goede kan komen (FNV, 2001). Het is een beknopt en inspirerend handboek geworden waarin praktijkvoorbeelden beschreven worden over onderwerpen als: *Zelf de arbeidsduur bepalen; inspraak in roosters, uren en dagen (ver)kopen, telewerken, duobanen, kort en lang verlof*. Bij elke variant worden de voor- en nadelen voor werkgever en werknemer opgesomd en wordt aandacht besteed aan de voorwaarden waaraan voldaan moet worden bij de invoering en de strategie die gevolgd kan worden.

Het FNV handboek vertelt het verhaal van verzorgingshuis H. Swellengrebel Zorgcentrum voor Ouderen in Utrecht dat er bijna een sport van maakt dat iedere werknemer zelf de arbeidsduur bepaalt.. De directie gaat er van uit dat de vrouwen die in het verzorgingstehuis werken ook een verantwoordelijkheid thuis hebben. Hun werk en privé leven moeten in balans zijn om negatieve stress te vermijden. De omvang van de contracten worden zoveel mogelijk aangepast aan de thuissituatie van de vrouwen. Dus als er kinderen komen kan er minder uren gewerkt worden. Als de kinderen ouder zijn eventueel weer meer. Oudere werknemers kunnen hun contract weer verminderen. Dit ideaal wordt in verzorgingshuis Swellengreb in de praktijk gebracht. Het werkt omdat de meeste werknemers liever een kleine dan een grote baan willen. Er wordt niet gewerkt met uitzendkrachten. Zieken worden tijdelijk vervangen door vaste krachten die af en toe extra willen werken. Bij het uitgangspunt *de werknemer bepaalt de arbeidsduur*, hoort ook dat alle werknemers gelijk zijn aan elkaar. Een parttimer krijgt evenveel aandacht als een fulltimer. Twee doorbetaalde dagen scholing per jaar, is ook voor iedereen verplicht. Het verzorgingstehuis heeft geen probleem met het werven van nieuw personeel, het verloop is klein en het ziekteverzuim ligt op 3,45 %. De sector als geheel tekent voor 7 %.

De stichting Regionaal Kruiswerk Mark en Maas-KMM in Oosterhout werkt op vergelijkbare wijze. De personeelsopbouw bestaat voor 90 % uit vrouwen. (KMM, 2002)

Een gelijksoortig verhaal geldt voor de Accor-hotelgroep. Ook hier bepalen de werknemers in overleg hun eigen arbeidsduur. De filosofie die daar volgens de directie achter steekt is drie keer tevredenheid: een tevreden werknemer maakt het de klanten naar de zin en dat levert weer tevreden aandeelhouders op.

Voorwaarden waaronder veel inspraak in arbeidsduur kans van slagen heeft zijn:

- het bedrijf kent al langere openings-cq bedrijfstijden,
- er werken al veel parttimers,
- er zijn veel werknemers die vergelijkbaar werk doen, ze kunnen elkaar vervangen,
- de interne communicatie is goed,
- er is aandacht voor het welzijn van de werknemers (goed personeelsbeleid),
- er is een gelijkwaardige werkgever-werknemer relatie, in plaats van een paternalistische,
- het management hanteert een serieuze lange termijn strategie.

In de kosten/baten afweging blijken de hogere administratie- en opleidingskosten ruimschoots gecompenseerd te worden door lagere ziekte- en wervingskosten. De FNV concludeert na de bestudering van een groot aantal uiteenlopende praktijkvoorbeelden dat elk bedrijf kan leren spelen met *werk-tijd*. Succes heeft vooral te maken met een consistent personeelsbeleid dat zorgvuldigheid combineert met nuchterheid, dat de menselijke maat hanteert.

Het Bureau voor Emancipatiezaken van de provincie Noord- Brabant heeft twee trajecten begeleid in de gemeente Asten-N.Br en het Helmondse bedrijf Maxi Miliaan over de wensen en mogelijkheden van organisatie en werknemers op het gebied van arbeid en zorg. De organisatie liet zich daarbij inspireren door de voorbeelden en uitwerkingen uit het FNV handboek *Spelen met werk-tijd*. Het leidde tot de volgende adviezen:

Maxi Miliaan:

- cultuurverandering, kopen van vrije dagen, kinderopvang en thuiswerken.

Gemeente Asten:

- ontwikkeling van een organisatiebrede visie en referentiekader op arbeid en zorg,
- investering in deeltijdwerkers, werkomgeving en arbeid,
- verbetering van enkele regelingen en het scheppen van een kader van individuele afspraken met betrekking tot arbeid en zorg,
- facilitering van persoonlijke dienstverlening.

Zowel bij de gemeente Asten als bij Maxi Miliaan zijn de adviezen overgenomen en inmiddels omgezet in plannen van aanpak. Arbeid en Zorg is op de agenda gezet en een eerste vertaling naar de concrete praktijk is gemaakt.

Het onderzoeksinstituut Nyfer heeft een onderzoek gedaan naar de besparingen op de kosten van personeelsverloop en ziekte door de balans werk-privé (Koopmans, I. en Stavenuiter, M., 2000). Daarvoor heeft Nyfer een model ontwikkeld voor het maken van een efficiënte afweging tussen aan de ene kant de kosten van voorzieningen en aan de andere kant de baten door behoud van personeel en vermindering van het ziekteverzuim. In dat model kan ook de combinatie werk-privé als oorzaak geïdentificeerd worden, bijvoorbeeld kinderopvang, verlofregelingen, flexibele werktijden. Bedrijven dienen daarvoor wel de oorzaken van het vertrek of ziekteverzuim te registreren. Voor twee bedrijven in de commerciële dienstverlening met elk 600 werknemers heeft Nyfer het aandeel van het combinatieprobleem berekend als 5% (fl. 375.000,- á fl. 450.000,-) respectievelijk 10 % (fl. 1.3 miljoen – fl. 1.6 miljoen). Deze praktijkvoorbeelden zijn niet representatief omdat de kosten mede bepaald worden door de bedrijfsgrootte, de aard en de cultuur van het bedrijf. Wel kan elk bedrijf met behulp van de Nyfer methode de kosten van werk-privé conflicten berekenen als onderdeel van een preventief verzuimbeleid.

In Baakbericht 153 noemt jurist en sociaal psycholoog mevr. L. Boelens zeven redenen voor een bedrijfsbeleid rond werk-privé (Boelens, L., 1998) : Werknemers willen het, Diversiteit, Competentieontwikkeling, Doorstroom van vrouwen, Werkdruk, Flexibiliteit en Synergie. Zij citeert KPMG directeur Wessel Ganzevoort die spreekt over een aan de gang zijnde "paradigmawisseling" in kijk op organisaties en leiderschap die ook de verhouding werk-privé raakt. Termen als dialoog, zorg, verbinding en hart dringen door tot de managementtaal. Boelens onderstreept dit: "Voor het eerst sinds de Industriële Revolutie komen mannen en vrouwen elkaar echt tegen binnen de betaalde arbeid....dat loopt minder soepel dan we zouden willen. Door hun gescheiden socialisatie en gescheiden leefwerelden blijken vrouwen en mannen heel verschillend in elkaar te zitten, met als gevolg dat er over en weer veel onbegrip is...Gelijkwaardigheid vereist over en weer een acceptatie van het anders zijn. Behalve dat zij diversiteit tot uitgangspunt moeten nemen, zullen arbeidsorganisaties de privé-wereld als het ware moeten binnenlaten. Pas dan krijgen zij de "totale mens" in huis".

Uit de TNO studie *Gezond en duurzame inzetbaar!* (Gründeman, R. en Vries, de, S., redactie, 2002) blijkt dat het kunnen combineren van werk-privé en het hebben van

uitdagingen zowel voor mannen als vrouwen de belangrijkste kenmerken zijn van een aantrekkelijke functie. Er zijn echter ook verschillen gevonden tussen mannen en vrouwen. Voor vrouwen is de combinatie werk-privé het belangrijkste. Mannen hechten meer aan het hebben van uitdagingen. Ook bij andere kenmerken treden in de genoemde studie verschillen op tussen mannen en vrouwen. Vrouwen lijken meer belang te hechten aan kenmerken die het combineren van werk en zorgtaken vergemakkelijken. Mannen zijn vooral geïnteresseerd in de inhoud van het werk en de perspectieven die het werk biedt. In de zoektocht naar een nieuwe balans tussen werk en privé is het goed stil te staan bij de verschillen in communicatie tussen mannen en vrouwen. Amerikaanse onderzoekers (Maltz, D. en Borkel, R. 1982) stelden zich al 20 jaar geleden de vraag: hoe komt het dat mannen en vrouwen in onze westerse samenleving verschillend taalgebruik hebben terwijl ze toch zoveel met elkaar omgaan? De auteurs stellen dat dit proces begint in de jeugd. Vooral in de periode van 5-15 jaar wordt de seksegebonden cultuur aangeleerd. Dit gebeurt voornamelijk in de groepen waar meisjes alleen met meisjes en jongens alleen met jongens omgaan. Bovendien is uit aanvullend onderzoek gebleken dat deze seksesocialisatie al begint bij de geboorte. Reeds in de wieg maken volwassenen andere geluidjes en praten ze anders tegen jongens en meisjes baby's. De kinderen leren daarop te reageren en zo wordt al heel vroeg de basis gelegd voor het verschil in communicatie. Als belangrijkste conversatiekenmerk van vrouwen noemen Maltz en Borkel:

- proces - en relatiegerichtheid. Vrouwen drukken een relatie uit in hun praten,
- vrouwen vertegenwoordigen de sociale cultuur.

Belangrijkste conversatiekenmerk van mannen:

- doelgerichtheid, beheersing en rationaliteit,
- mannen vertegenwoordigen de zakelijke cultuur.

Deze verschillen kunnen tot miscommunicatie leiden. Een conversatie tussen een man en een vrouw kan hierdoor tot problemen leiden die in een conversatie tussen mensen van hetzelfde geslacht niet te verwachten zijn. Dit is ook geconstateerd in de spreekkamer van de huisarts in de vergelijking tussen een consult van een mannelijke huisarts /vrouwelijke patiënt en een vrouwelijke huisarts/ vrouwelijke patiënt (Meeuwesen, L., 1988). Er zijn inmiddels aanwijzingen dat jongere huisartsen deze problemen in mindere mate ervaren omdat er in de moderne huisartsenopleidingen meer aandacht geschonken wordt aan de communicatie arts -patiënt dan in de jaren tachtig en daarvoor.

Aandacht voor de verschillen in communicatiestijlen van mannen en vrouwen helpt om misverstanden en onbegrip in privé-relaties te verminderen (Shem en Surrey, 1998; Miller, e.a., 1980). Maar ook op het werk kan inzicht in de verschillende communicatiestijlen van mannelijke en vrouwelijke medewerkers leiden tot kwalitatieve verbetering van de samenwerkingsrelaties en positieve beïnvloeding van de organisatiecultuur (Tannen, D., 1994). Het is daarom van strategisch belang voor organisaties om hier actief mee om te gaan o.a. in gerichte communicatietrainingen (Jeuken, P. en Roncken, W., 2001).

Boelens presenteert in Baakbericht 153 een checklist van alle punten die mee zouden kunnen spelen bij de opzet van een beleid rond werk-privé.

- onvoorwaardelijke steun van de top,
- vertrouwen in plaats van controleren,
- niet sturen op tijd maar op kwaliteit,
- diversiteit in arbeidspatronen: ook deeltijdwerk, duobanen, telewerken,
- arbeidstijden op maat,
- de cultuur van volledige overgave aan het werk onder de loep nemen: afremmen van (te) monomane arbeidspatronen,
- de organisatie doorlichten vanuit een privé-perspectief: congruentie in waarden,
- haal de maatschappij in huis: maatschappelijke projecten,
- herwaardering van feminie waarden,
- voorzieningen die de balans werk-privé faciliteren: kinderopvang, verlof, flexibele arbeidstijden, deeltijdwerken, tijd sparen, etcetera,
- stel dergelijke voorzieningen open voor mannen en vrouwen; dat verhoogt het draagvlak aanzienlijk,

- vrouwen op voorbeeldposities, maar voorkom dat ze afbranden,
- gebruik van streefcijfers voor de doorstroom van vrouwen? Op voorwaarde dat ze waar te maken zijn en wel zonder schade te berokkenen aan de vrouwen die meedoen in het positieve actieplan.

De balans werk- privé vraagt ook om reflectie over de zin van het werk en belangrijke waarden in het leven (Covey, S., Merrill, A. en R., 2000; Delahay, A., Pool, van der, M., 2001; Dixhoorn, J, van, 1998, Schein, E., 2001). Nu traditionele waarde-gestuurde instituties als kerken en politieke partijen aan betekenis inboeten, zoeken mensen naar nieuwe bronnen van inspiratie. Praktische filosofie ondersteunt in toenemende mate de behoefte aan reflectie en de zoektocht naar het vertrouwen op eigen kracht (Botton, de, A., 2000; Verbij, A., 2000; Fogteloo, M., 2001; Jeuken, P. en Valk, de M., 2000; Stielstra, Th., 2002; Marinoff, L, 1999).

1.4.3 Samenvatting en Conclusie

Werk en privé raken en beïnvloeden elkaar echter. Conflicten over de combinatie werk-privé worden drie keer meer veroorzaakt door het werk dan door privé eisen. Werk en privé zijn concurrenten en de combinatie is een bron van spanning. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat er voorbeelden zijn van organisaties die een poging doen werk én privé gelijkwaardig te behandelen. De concurrentie tussen werk en privé kan omgebogen worden naar een alliantie van belangen. Door open met elkaar te overleggen over de verschillende eisen en belangen van organisatie en werknemer. Door een positieve interactie tussen werk en privé slagen deze organisaties erin een meerwaarde te creëren voor beide domeinen.

1.5 Het Persoonlijk Ontwikkelingsplan

1.5.1 POP, POB en POR

De afkortingen POP, POB en POR vliegen de bezoeker van de Nederlandse overlegpolder om de oren. POP staat voor Persoonlijk Ontwikkelingsplan. De termen Persoonlijk Ontwikkelingsbudget -POB en Persoonlijke Ontwikkelingsrekening-POR slaan op het geld dat daarvoor nodig is. Onderstaand worden inhoud en achtergrond van deze begrippen nader toegelicht.

In 97% van de CAO's in Nederland worden afspraken gemaakt over scholing en *employability* beleid (Arbeidsinspectie, 2001). De organisaties van werkgevers en werknemers in Nederland zijn van mening dat dit het antwoord is op de behoefte aan een groter aanpassingsvermogen in de arbeidsorganisatie. In december 2000 hebben de centrale organisaties van werkgevers en werknemers in de Stichting van de Arbeid een oproep gedaan aan CAO partijen om in 2001 o.a. te investeren in de *employability* van werknemers evenals de combinatie werk-privé en een modernisering van het beloningsbeleid (Stichting van de Arbeid-STAR, 2001).

Over *employability* en scholing zegt de STAR: "Voor alle werknemers dienen op decentraal niveau vormen van loopbaanbegeleiding ontwikkeld te worden. Elke werknemer en werkzoekende moet daarbij in beginsel het recht krijgen op een persoonlijk ontwikkelingsplan met een daarbij behorend budget. Daaronder wordt tevens verstaan de mogelijkheid om advies en begeleiding van derden te huren, alsmede de kwalificatie voor werk buiten de sector/branche waarin de werknemer werkzaam is".

Over werk-privé zegt de STAR: "Naast loopbaan- en kennisontwikkeling acht de Stichting van de Arbeid het van belang dat werk en privé beter kunnen worden gecombineerd. Mensen hebben tijd nodig voor zorgtaken, ontwikkeling en ontspanning. Maar de wensen van mensen verschillen en zijn mede afhankelijk van de levensfase waarin ze verkeren. Daarvoor is nodig dat daarop toegesneden tijdsarrangementen verder worden ontwikkeld."

Hoewel de Stichting van de Arbeid pleit voor een samenhangende benadering, worden loopbaanbegeleiding en de combinatie werk-privé niet met elkaar verbonden. Het voorgestelde Persoonlijke Ontwikkelingsplan-POP beperkt zich tot loopbaanbegeleiding. Het POP is een plan waarin staat hoe iemand zich op korte termijn verder gaat ontwikkelen in de huidige functie of op langere termijn in een toekomstige functie. Het wordt opgesteld door de individuele medewerker. Als stappen in het POP kunnen worden onderscheiden (Horn en Gorter, 2000):

- Stap 1 Waar staat u?
Huidig werk/ Opleiding en werkervaring/ Talenten/ Overige interesses
- Stap 2 Waar wilt u naartoe?
Welke functie/ Ontwikkeling/ Termijn/ Motivatie
- Stap 3 Hoe komt u daar?
Talentenscan/ Te ontwikkelen talenten/ Welk doel wilt u per talent bereiken/
Kennistoelen.
- Stap 4 Welke concrete acties gaat u ondernemen?
Acties/ Planning/ Steun/ Tijd en geld
- Stap 5 Hoe monitoren en evalueren?
Afspraken/ Ondertekening

Om te voorkomen dat het POP van een medewerker zweeft, wordt een koppeling gemaakt met bestaande processen in de organisatie, met name met het periodieke functionerings-

gesprek tussen medewerker en leidinggevende. Het tweezijdige karakter van dit gesprek leent zich goed voor een dialoog over ontwikkeling, opleiding en loopbaan.

Voor de waardering van het POP als middel voor persoonlijke ontwikkeling is het onderscheid behulpzaam in de volgende niveaus van leren (Nahuijs, van, 2001):

- 1 Vakkennis en vaardigheden met betrekking tot de uitoefening van vak of functie, verworven via beroeps- of vakopleiding.
- 2 Intermediaire vaardigheden die in meerdere beroepssituaties toepasbaar zijn, zoals sociale en communicatieve vaardigheden, algemene technische en beroepsmatige inzichten en organisatorische kwaliteiten en handelingsoriëntaties.
- 3 Waarden, normen, beroepsethiek en morele maatstaven als persoonlijk en professioneel referentiekader, geïnternaliseerd op basis van eigen inzichten, ervaring en opleiding.
- 4 Zelfconcept, type persoonlijkheid, motieven, inzet, gedrevenheid en overtuigingskracht, kortom de eigen identiteit. Deze is sterk bepalend voor het handelen in specifieke situaties.

De veranderbaarheid van de niveaus 1 en 2 is relatief hoog, van de niveaus 3 en 4 relatief laag. Het belang van de niveaus 3 en 4 is op langere termijn echter groot voor medewerker en organisatie. De persoonlijke doelen van de medewerkers in de verschillende levensfasen en de doelen van de organisatie moeten op deze niveaus voldoende blijven harmoniëren.

Het Persoonlijk Ontwikkelingsbudget-POB is een voor individuele werknemers gereserveerd ontwikkelingsbudget. Het kan een arrangement zijn op ondernemingsniveau in welk geval de werkgever de administratieve beheerder is. Het kan ook op brancheniveau beheerd worden door een Opleidings en Ontwikkelings Fonds. De werknemer heeft trekkingsrecht op het budget tot een afgesproken bedrag en de aanwending geschiedt onder voorwaarden die daaraan op ondernemingsniveau dan wel brancheniveau zijn gesteld. Wanneer een werknemer een bedrijf cq een bedrijfstak verlaat, vervallen zijn trekkingsrechten. De rekening is dus uiteindelijk gekoppeld aan de werkgever. Dergelijke regelingen bestaan reeds in tien bedrijfs-CAO's waaronder KPN, Shell en Gasunie.

De Persoonlijke Ontwikkelingsrekening-POR is een rekening bij een bank op naam van de werknemer, vergelijkbaar met de spaarloonregeling. De POR is gekoppeld aan de werknemer en blijft gehandhaafd als de werknemer van baan verandert. Het doel is de keuzevrijheid van de werknemer te vergroten in het uitstippelen en invullen van zijn persoonlijke ontwikkeling. Op de rekening wordt een bedrag gestort door werknemer en werkgever op basis van een afspraak in de CAO. Tijdens het Najaarsoverleg op 15 november 2001 tussen regering en sociale partners in de Stichting van de Arbeid is besloten tot invoering per 1 januari 2003 van een fiscale faciliteit ten behoeve van de POR. De modaliteiten daarvan zullen nog nader worden vastgesteld. In het buitenland zijn de VS en Zweden hierin aan Nederland voorgegaan met de introductie van de *Individual Development Account-IDA* of *Individual Learning Account-ILA*.

Het bijzonder van de POR is dat de verantwoordelijkheid voor scholing bij de individuele werknemer wordt neergelegd. Daarmee wordt een beroep gedaan op zijn/haar intrinsieke motivatie in zichzelf te investeren. De Stichting van de Arbeid benadrukt dit in een interne notitie over de opties en maatregelen aangaande POR's. Deze conclusie is gebaseerd op evaluatieonderzoek naar het resultaat van de fiscale scholingsaftrek voor de werkgever (STAR, 2002). Omdat de scholingsaftrek zich alleen op de werkgever richt, wordt de intrinsieke motivatie van de werknemer niet aangesproken. Met name bij ouderen, deeltijdwerkers en lager opgeleiden wordt een lagere intrinsieke motivatie geconstateerd. De afspraken in de CAO's over scholing hebben vrijwel uitsluitend (94 %) betrekking op functiegerichte scholing voor de huidige of toekomstige functie van de werknemer (Arbeidsinspectie, 2001). De introductie van een eigen rekening voor persoonlijke ontwikkeling op naam van de individuele werknemer zal naar verwachting leiden tot een toename van de investering in functieoverstijgende scholing. De POR zou ook een bijdrage moeten kunnen leveren aan het bereiken van lager opgeleiden. Deze groep is ondervertegenwoordigd daar waar het gaat om investering in scholing. De motivatie kan positief beïnvloed worden doordat

de zeggenschap over de eigen rekening een gevoel geeft serieus genomen te worden. Ook de achterstelling van oudere werknemers met betrekking tot scholing wijst op het belang van het POP en een daarbij behorend budget. Het POP dwingt leidinggevenden na te denken over de opleidingsmogelijkheden van oudere werknemers. Het bijbehorende budget (in CAO verband af te spreken) kan voorkomen dat de financiële middelen van scholing onevenredig worden benut door jongere werknemers.

1.5.2 POP in de CAO

In Nederland valt 76% van de ruim 8 miljoen werkzame personen onder een van de 1068 CAO's. Per 1 juni 2002 is in circa 225 CAO's (21 %) aandacht geschonken aan het Persoonlijk Ontwikkelingsplan, geldend voor ruim 2.3 miljoen werkzame personen (37 %). De volgende tabel vat de bestaande gegevens samen:

Aantal werkzame personen in Nederland naar CAO en POP

Aantal CAO's en werkzame personen onder CAO	Aantal CAO's in het jaar 2000	Aantal werkzame personen vallend onder een CAO in het jaar 2000
CAO 's met aandacht voor POP	1068	6,2 miljoen
CAO 's met aandacht voor POP per 1 juni 2002	225 (21 %)	2.3 miljoen (37 %)

Bron: FNV CAO Databank (voorlopige gegevens)

Uit deze voorlopige gegevens kan geconcludeerd worden dat afspraken over het POP vaker voorkomen in de CAO's voor relatief grote bedrijfstakken en bedrijven dan in CAO's voor kleinere bedrijfstakken of bedrijven. De afspraken zijn gespreid over vrijwel alle sectoren in de economie met de Gepremieerde en Gesubsidieerde sector en de Horeca sector als koplopers. Voorbeelden ter illustratie van sector CAO's met aandacht voor het POP zijn (tussen haakjes het aantal werknemers vallend onder de CAO) : Ziekenhuizen (170.000), Horecabedrijf (296.000) Bouwbedrijf (130.000) Textielindustrie (10.000), Loodgieters/ fitters/cv (56.000), Suikerverwerkende industrie (6.500), Beroeps- en volwassenenonderwijs (45.000),Woningcorporaties (22.000), Nederlandse Openbare Universiteiten (10.000), Uitgeverijen boeken en tijdschriften (7.500), Taxivervoer (19.500). Voorbeelden van grote bedrijfs CAO's met aandacht voor het POP zijn: Rabobank (45.000), KPN (36.500), Fortis (10.000) Achmea (10.000) Hema (10.000), Shell Nederland Raffinaderij Chemie (2.000), Unilever (4.000), Akzo Nobel Pharma (4.000).

Bijlage 1 bevat de gedetailleerde tabel met de aandacht voor het POP gesplitst naar economische sectoren, aantal CAO 's, aantal werknemers onder deze CAO's en grote CAO's per sector.

Van de meeste POP afspraken zijn de CAO teksten nog niet in de FNV CAO Databank opgenomen. Van een klein aantal is dat wel het geval. Daaruit blijkt dat de afspraken variëren van een eerste gedachtewisseling en aankondiging van onderzoek tot concrete afspraken over de inhoud van het Persoonlijk Ontwikkelingsplan voor alle werknemers die onder de betreffende CAO vallen.

Voorbeelden zijn: (citaten uit FNV CAO Database zijn cursief weergegeven)

- Saturn Petfood: gaat een competentiecentrum opzetten dat gericht is op vergroting van kennis en vaardigheden van de werknemers. Het competentiecentrum krijgt tevens als taak om te starten met een POP voor alle medewerk(st)ers. In het POP zal aandacht zijn voor scholing, carrièreplanning en inzetbaarheid.
- PBO instellingen: Het Gemeenschappelijk Overleg Arbeidsvoorwaarden-GOA acht het van belang dat werknemers goed geschoold en breed inzetbaar zijn. Met het oog hierop adviseren partijen de instellingen over te gaan tot invoering van persoonlijke ontwikkelingsplannen. Bespreking van het POP kan onderdeel zijn van het functioneringsgesprek of gescheiden hiervan worden gehouden. In het POP dient de ontwikkeling van de werknemer centraal te staan. In het plan kan worden ingegaan op de ontwikkeling van de medewerker in de eigen functie, maar ook op het traject naar andere functies binnen of buiten de organisatie. Afspraken over de scholing die voor de beoogde ontwikkeling van de werknemer gewenst is, worden in het POP vastgelegd. Faciliteiten die voor de uitvoering van het plan nodig zijn, dienen te worden gecreëerd. Indien mocht blijken dat het opleidingsbudget van een instelling niet toereikend is om aan de opleidingsbehoefte die uit het POP voortvloeit te voldoen, roepen GOA partijen de instellingen op hierover in overleg te treden met de ondernemingsraad.
- Sphinx Gustafson: Gemaakte afspraken betreffende Persoonlijk Ontwikkelingsplannen waarvan de inventarisatie inmiddels is afgrond, zullen met kracht ter hand worden genomen. De opzet is te komen tot een POP voor iedere medewerker. Derhalve zal komend jaar met iedere medewerker een gesprek gevoerd worden teneinde een individueel opleidingsplan te realiseren.
- Thuiszorg: Afgesproken is de intentie om een POP regeling in te voeren bij de eerstvolgende CAO. Er komt een onderzoek naar hoe een POP regeling er uit moet komen te zien.

De CAO 's van een aantal banken en verzekeraars CAO hebben reeds concrete teksten opgenomen over Persoonlijk Ontwikkelingsplannen. Voorbeelden zijn Achmea en Fortis:

- ACHMEA CAO, art 6.2 Persoonlijk Ontwikkelingsplan
In een overleg tussen medewerker en de leidinggevende wordt een Persoonlijk Ontwikkelingsplan vastgesteld. Dit plan is mede gebaseerd op de resultaten van functionerings- en loopbaangesprekken en geeft aan welke elementen zoals opleidingen, nodig zijn voor het functioneren in huidige en toekomstige functies. De inhoud van het Persoonlijk Ontwikkelingsplan wordt met de loopbaanadviseur besproken alvorens het door de medewerker en leidinggevende wordt ondertekend
- CAO Fortis bank, Deel II, Bevordering Werkgelegenheid, par 1 Employability
In dit Persoonlijk Ontwikkelingsplan worden afspraken schriftelijk vastgelegd over:
 - *het volgen van opleidingen, cursussen, trainingen, stages of het anderszins opdoen van kennis of ervaring binnen of buiten het bankbedrijf*
 - *indeling werktijd /eigen tijd*
 - *de kosten*
 - *de tijdsplanning, voortgang en evaluatie.*

Wanneer er geen duidelijk beeld bestaat van de ontwikkelingsmogelijkheden van de werknemer, kan op kosten van de werkgever een test worden afgelegd die meer duidelijkheid geeft op welke wijze hij zijn capaciteiten en mogelijkheden het beste kan benutten.

1.5.3 Voorlopige conclusie

De voorlopige conclusie is dat de introductie in de Nederlandse arbeidsverhoudingen van het persoonlijk ontwikkelingsplan en de persoonlijke ontwikkelingsrekening een kans biedt om de professionele en persoonlijke domeinen van werknemers systematisch en op basis van gelijkwaardigheid met elkaar te verbinden. De vraag van het onderzoek is of betrokken partijen daarvoor voelen. Voor zover bekend is hiernaar nog niet eerder systematisch onderzoek gedaan.

Hoofdstuk 2 Het onderzoek

2.1 Probleemstelling

Op grond van literatuuronderzoek kan de conclusie worden getrokken dat het Persoonlijk Ontwikkelingsplan -POP in organisaties zich richt op de loopbaan van de werknemer. Werk en privé raken en beïnvloeden elkaar echter, zowel in positieve als negatieve zin. De combinatie werk-privé is een bron van spanning. In n onderzoek dat verricht is, overheersen de negatieve kanten. Conflicten over de combinatie werk-privé worden drie keer vaker veroorzaakt door het werk dan door privé eisen. (Geurts e.a, 2002). Werk en privé zijn concurrenten.

Zijn medewerkers en organisatie er mee gediend als in het Persoonlijk Ontwikkelingsplan het professionele en persoonlijke levensdomein van de medewerker gelijkwaardig behandeld worden? Kortom een POP voor werk én privé en de balans daartussen?

Het POP voor werk én privé neemt de mens als geheel als vertrekpunt en werkt vervolgens toe naar een vertaling in zowel het professionele als persoonlijke levensdomein. Deze holistische benadering sluit aan bij de visie van het *International Forum for Organisational Health- IFOH* en zijn Nederlandse voorzitter drs. M. de Valk (Valk, de , M. 2000-2001). Het POP is geen doel op zichzelf maar een instrument om doelen in werk en privé te realiseren.

2.2 De opzet van het onderzoek

Het onderzoek is explorierend van aard omdat, voor zover bekend, de probleemstelling niet eerder systematisch onderwerp van onderzoek is geweest. Behalve de literatuurstudie zijn half gestructureerde interviews gehouden met 20 sleutelfiguren in profit en non-profitsector. De interviews vonden plaats tussen juni 2001 en mei 2002 De literatuurstudie heeft plaatsgevonden in de periode 1999-2002, met een concentratie in 2001/2002 en kan globaal in twee delen onderscheiden worden. Het eerste deel concentreerde zich op de problemen bij Persoonlijke Ontwikkeling voor werk én privé. Het tweede deel had vooral betrekking op onderzoek dat verricht is naar oplossingen.

De keuze van de respondenten voor de interviews is gebaseerd op drie overwegingen:

- spreiding over profit en non profit sector in Nederland,
- behorend tot de doelgroep beleidsmakers en personeelsmanagers, adviseurs, wetenschappers en politici ,
- aanbevelingen van respondenten in de loop van het onderzoek voor de keuze van meer en andere respondenten.

De volgende spreiding is gerealiseerd:

Profit sector

Industrie	3
Medische groothandel	1
Energie	2
Banken en verzekeringen	2
Adviesbureaus en Instellingen voor Bedrijfstrainingen	5

	13

Non-profit sector

Ziekenhuis, vakbond, een ministerie	3
Centrale werkgevers en werknemers organisaties	2
Tweede Kamer	1
Universiteit	1

	7

De 20 respondenten hebben een uiteenlopende achtergrond zoals algemeen directeur, personeelsmanager, opleidingsmanager, bedrijfsarts, bedrijfsadviseur, wetenschapper en politicus. Door deze spreiding worden kwalitatieve aanwijzingen verwacht aangaande het denken in de profit en non profit sector in Nederland over het onderwerp van de probleemstelling. Vanwege het kleine aantal respondenten zullen de uitkomsten kwantitatief niet representatief kunnen zijn. Het explorerend onderzoek is bedoeld als een bijdrage aan het personeels- en opleidingsbeleid. Het attenderende begrip is Persoonlijke Ontwikkeling voor werk én privé.

Op basis van de resultaten kan een vervolgonderzoek worden ingesteld dat wel kwantitatief representatief is.. Dit onderzoek zou geïnitieerd kunnen worden door de organisaties van werkgevers en werknemers die het POP als instrument in de CAO met ingang van 2001 gepromoot hebben. Het zou kunnen bestaan uit twee afzonderlijke representatieve steekproeven onder respectievelijk de vertegenwoordigers van organisaties en onder werknemers in Nederland, aangevuld met enkele voorbeeldbedrijven in binnen- en buitenland. Als referentie wordt verwezen naar de opzet van de studie van TNO Arbeid over *employability* beleid in Nederland (Gründeman, R., e.a. ,2002)

2.3 De vertaling van de probleemstelling in negen vragen

De volgende vragen zijnde leidraad geweest voor de gesprekken met de respondenten.

1. Wat zijn naar uw mening de belangrijkste onderdelen van strategisch personeelsbeleid voor de komende 5 jaar?
2. Waarom is volgens u het Persoonlijk Ontwikkelingsplan een onderwerp van beleid in de CAO besprekingen in Nederland?
3. Wordt er binnen uw organisatie gewerkt met een instrument als het Persoonlijk Ontwikkelingsplan POP? Zo ja, wat is de inhoud daarvan? Zo nee, waarom niet?
4. Zou het naar uw mening in het personeels- en opleidingsbeleid aanbeveling verdienen om bij de opstelling van het POP niet alleen de loopbaan maar ook de persoonlijke levenssfeer te betrekken; kort gezegd *het POP voor werk én privé* en de balans daartussen?
5. Indien u vraag 4 positief hebt beantwoord, waaruit zou volgens u *het POP voor werk en privé* moeten bestaan?
6. Hoe kijkt u aan tegen de onderlinge verhouding tussen *het POP voor werk en privé* en het POP voor uitsluitend de loopbaan? Ter oriëntatie worden de volgende opties genoemd.
 - a. Het POP voor de loopbaan staat centraal. *Het POP voor werk én privé* is secundair.
 - b. *Het POP voor werk én privé* staat centraal. Het POP voor de loopbaan vloeit daaruit voort en is een nadere praktische uitwerking.
 - c. Het POP voor uitsluitend de loopbaan moet verdwijnen en vervangen worden door *het POP voor werk én privé* .

Licht uw antwoord toe, svp.

- 7 Hoe kijkt u aan tegen *het POP voor werk én privé* en de privacy van de medewerker?
8. Welke methodische aanpak voor *het POP voor werk én privé* zou naar uw mening het beste passen bij de medewerkers van uw bedrijf?
 - strikt individueel?
 - een groepsaanpak met collega's van andere bedrijven?
 - samen met de levenspartner?
 - of nog anders?
- 9 Kent u relevante personen of literatuur waarop u in het kader van het onderzoek wilt attenderen?

2.4 De aanpak en de verwerking van de interviews

De onderzoeksopzet en de vragen voor het gesprek zijn vooraf aan alle respondenten gezonden (bijlage 1). Ook is vooraf toestemming gevraagd en verkregen om het gesprek op band te mogen opnemen. Door de onderzoeker zijn bovendien tijdens elk gesprek eigen aantekeningen gemaakt. De interviews zijn allen gehouden op het kantoor van de respondenten. Op één interview na waren het één op één gesprekken tussen de respondent en de onderzoeker. Bij één bedrijf vond het interview plaats met twee personen, op initiatief van het bedrijf. De eerste afspraak voor het interview werd door enkele respondenten afgezegd vanwege onvoorzien omstandigheden en vervangen door een nieuwe afspraak.

De interviews zelf gingen vooraf door een informeel en persoonlijk kennismakingsgesprek tussen onderzoeker en respondent dat niet op de band werd opgenomen. Hierdoor ontstond een persoonlijke sfeer die past bij het onderwerp van onderzoek en een stimulans vormde voor de respondenten om ook hun persoonlijke zienswijzen te vertellen. Daarna vonden de interviews plaats op basis van de negen vragen uit de onderzoeksopzet. Ze duurden gemiddeld 40 minuten en zijn op band opgenomen. Tijdens één interview functioneerde de taperecorder niet waardoor uitsluitend schriftelijke aantekeningen zijn gemaakt door de onderzoeker.

De eerste paar interviews die op band werden opgenomen in de zomer van 2001, hadden een opener karakter dan de latere gesprekken. De verklaringen hiervoor vormen de ervaring die de onderzoeker inmiddels had opgedaan en de behoefte om de lengte van de uit te werken transcripten te beperken. Van 15 interviews is een transcript gemaakt door een medewerker van de onderzoeker. Op basis van de transcripten heeft de onderzoeker een samenvatting gemaakt met behulp van de structuur van de negen onderzoeksvragen. Van vier interviews heeft de onderzoeker zelf de banden beluisterd en vervolgens een samenvatting gemaakt. Eén samenvatting werd gemaakt op basis van de schriftelijke aantekeningen.

De tekst van de samenvattingen is schriftelijk en digitaal ter autorisatie voorgelegd aan de respondenten. In de begeleidende brief werd nog eens vermeld dat het om een exploratief onderzoek gaat dat statistisch niet representatief is. Om die reden is het belangrijk te kunnen verwijzen naar de opvattingen van de uiteenlopende respondenten, met naam en functie. De namen van de 20 respondenten zijn daarom vermeld in het eindrapport. De geautoriseerde samenvattingen van alle interviews zijn verwerkt in het onderzoeksverslag waarbij de antwoorden van de respondenten op de negen vragen met elkaar vergeleken worden. Tevens wordt een artikel gepubliceerd in een vaktijdschrift over dit onderzoek. Aan de respondenten is verzocht in te stemmen met de samenvatting en akkoord te gaan met de voorgestelde wijze van verwerking. Deze werd zowel per post als digitaal voorgelegd. Verzocht werd om, indien gewenst, aanvullingen en/of wijzigingen in de digitale versie aan te brengen om zo uiteindelijk zelf de definitieve tekst te bepalen. In het algemeen toonden de respondenten zich ingenomen met de concept samenvattingen van de onderzoeker. Acht

Respondenten keurden de voorgelegde samenvatting onverkort goed. 12 Brachten op beperkte schaal veranderingen aan. Deze procedure heeft er toe geleid dat de 20 respondenten schriftelijk instemming hebben verleend met de in dit rapport opgenomen samenvattingen en met de wijze van verwerken.

Al met al heeft de aanpak van de interviews veel tijd gekost. Maar de aard en het resultaat van de gesprekken loonden de moeite.

In de volgende paragrafen 3.1 t/m 3.7 zijn de antwoorden geordend naar respondent persoonlijk en/of naar het bedrijf waar de respondent werkzaam is. Dit laatste is gedaan in verband met het onderscheid Profit - Non Profit en de sector van de economie. Nadrukkelijk zij vermeld dat de respondenten op een aantal vragen met hun persoonlijke opvatting hebben geantwoord. Die hoeft niet hetzelfde te zijn als het (nog) vigerende beleid van de organisatie.

Hoofdstuk 3 Het Persoonlijk Ontwikkelingsplan voor werk én privé Resultaten van het onderzoek

3.1 Visies op strategisch personeelsbeleid

Aan alle respondenten is de volgende vraag voorgelegd:

Wat zijn naar uw mening de belangrijkste onderdelen van het strategisch personeel beleid voor de komende 5 jaar?

19 Respondenten geven hun visie op het strategisch personeelsbeleid voor de komende vijf jaar. Eén respondent vond dat ze onvoldoende expertise heeft op het terrein van *Human Resources Management* om daar echt iets over te kunnen zeggen. 12 Respondenten geven een algemene visie terwijl zeven respondenten hun antwoord toespitsen op het beleid van de eigen onderneming.

De belangrijkste lijnen zijn de volgende (wanneer de respondent niet met naam wordt genoemd, gaat het om combinaties van verschillende respondenten):

Binden en boeien is de centrale opgave om tijdig en blijvend te kunnen voorzien in de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte, vanwege schaarste op de arbeidsmarkt en schaarste aan mensen met specifieke kwaliteiten. De samenstelling van het personeel moet passen bij de ontwikkeling van het bedrijf. Zonder de medewerkers is het bedrijf niets. Het individu is de bouwsteen van de organisatie. *Human Resources Management*-HRM moet gelijkwaardig worden aan andere beleidsdoelstellingen van de organisatie. Gemotiveerde medewerkers zijn voorwaarde voor tevreden klanten en verhoging van de aandeelhouderswaarde. Leeftijd bewust personeelsbeleid draagt bij aan preventie van langdurige ziekte en arbeidsongeschiktheid. Het onderscheid werk-privé zal vervagen.

Personal Relations Management zoekt de balans tussen de verschillende *stakeholders* van de organisatie te weten de medewerkers, de klanten, de aandeelhouders, de maatschappij. De focus is de evenwichtige relatie tussen individu en organisatie. Er moet een koppeling gemaakt worden tussen de verlangens van de medewerkers en de doelen van de organisatie.

Medewerkers worden zelf meer verantwoordelijkheid voor hun loopbaan. *Employability* en *education permanente* zijn daarvoor de steekwoorden. Het lijnmanagement ondersteunt de medewerker, geholpen door de *HRM* functionarissen. Accent komt te liggen op de ontwikkeling van coachend leiderschap. De verhouding werkgever-werknemer verandert. De CAO is zijn huidige vorm heeft de langste tijd gehad.

Starren, de Baak: *Omgaan met de eeuwige dilemma's spanning-ontspanning , nieuw-bestaand, jong – oud en met wisselende omstandigheden... Wat de rand was in het verleden wordt de kern van de toekomst.*

van Luit- EMI: *Een goede uitwisseling tussen het bedrijf en zijn omgeving*

Smits-PvdA: *Iedereen werk dat bovendien voldoende kwaliteit heeft*

Conclusie

Alle respondenten zijn van mening dat het tijdig krijgen en behouden van gekwalificeerd en flexibel inzetbaar personeel van centrale betekenis is voor het succes van de organisatie in de komende vijf jaar. De respondenten zijn bereid om daarvoor rekening te houden met de persoonlijke wensen van de medewerkers, onder het motto: binden door te boeien.

3.2 CAO beleid en persoonlijke ontwikkeling van werknemers

De volgende vraag is voorgelegd aan de respondenten:

Waarom is volgens u het Persoonlijk Ontwikkelingsplan een onderwerp van beleid in de CAO besprekingen in Nederland?

19 Respondenten hebben op deze vraag geantwoord. De hoofdlijnen in de beantwoording zijn als volgt (wanneer de respondent niet met naam wordt genoemd, gaat het om combinaties van verschillende respondenten):

In de economie van de toekomst moet veel meer in de ontwikkeling van mensen geïnvesteerd worden. Je kunt alleen maar topprestaties leveren en verwachten als er balans is tussen het belang van de organisatie als collectiviteit en het persoonlijk belang van de medewerkers. Het Persoonlijk Ontwikkelingsplan zou tot verhoging van de arbeidssatisfactie kunnen leiden met minder ziekteverzuim en misschien een hogere productiviteit.

Opleiden betekent kansen vergroten en onafhankelijkheid bevorderen. Opleiding zonder inbedding in persoonlijke ontwikkeling schiet tekort in emancipatorische zin en in het werk van de toekomst.

Geurts-KUN: *Vakbonden, werkgevers en overheid hebben er belang bij dat de werknemers zich op meerdere vlakken goed kunnen ontwikkelen. Ze zullen uiteindelijk makkelijker inzetbaar zijn bij veranderingen in functies en loopbanen.*

Hageraats- Rabobank Arbodienst: *Het Persoonlijk Ontwikkelingsplan is een instrument om te voorkomen dat medewerkers onnodig vastlopen op oudere leeftijd. Het dwingt management en medewerkers om regelmatig met elkaar stil te staan bij de lijn van ontwikkeling*

Smits-PvdA: *Er gaapt een gat tussen wat personeelsfunctionarissen willen en de praktijk op de dagelijkse werkvloer. Voor een bovenlaag wordt het Persoonlijk Ontwikkelingsplan wel toegepast...maar het is ook belangrijk dat het doordringt tot de lagen daaronder*

Horn- EZ: *Vakmanschap zal zich nooit verloochenen maar krijgt een andere plek. Er zit een schil van vaardigheden omheen die je ook nodig hebt om je vakmanschap goed te kunnen uitoefenen.*

Creemers- Perspectief: *Het Persoonlijk Ontwikkelingsplan sluit aan bij de overgang van sturing van bovenaf naar zelfsturing.*

van den Burg-ABVAKABO: *De medewerkers worden zelf verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling. Het Persoonlijk Ontwikkelingsplan is ontstaan vanuit de behoefte om op individueel niveau handen en voeten te geven aan wat op sectorniveau beleidsmatig is opgeschreven over onderwerpen als studiefaciliteit, employability, toekomst- en loopbaanontwikkeling. Het geeft de individuele medewerker concrete mogelijkheden in handen*

Starren-de Baak: *De waarborg in een Persoonlijk Ontwikkelingsplan moet zijn dat het voldoende "waste" (verspilling) kent. Niemand weet precies wat hij straks aan een opleiding heeft. We moeten af van de idee dat leren voorspelbaar is zodat de nuttigheid ook in alle gevallen meetbaar is. Een Persoonlijk Ontwikkelingsplan vraagt dus om een ruimhartige houding van de kant van de werkgever...Het is belangrijk dat het Persoonlijk Ontwikkelingsplan in CAO 's zo ingevuld wordt dat er een algehele stimulans vanuit gaat voor de ontwikkeling van medewerkers. Want werkgevers zijn huiverig omdat opleiden kan leiden tot vertrek. Als alle bedrijven hieraan echter meewerken.... mengt het zich wel uit. In de uitvoering zal de echte opvatting van de werkgevers blijken met betrekking tot het Persoonlijk Ontwikkelingsplan*

Kuypers-P.G. Kuijpers & Zonen: *Een heleboel mensen zijn gewoon tevreden. Waarom zou je dan in een CAO moeten zetten dat er een Persoonlijk Ontwikkelingsplan komt. Van mij mag het maar het hoeft niet. Wijs de mensen op de mogelijkheden maar ga het niet weer regelen*

de Leij-VNO-NCW/AWVN: *Een persoonlijk ontwikkelingsbudget kan het consumptieve karakter van de structurele loonsverhoging afremmen. In plaats daarvan krijgt het geld een doelbestemming om het arbeidsvermogen op peil te houden. De werknemer moet zelfstandig over deze middelen kunnen beschikken en daarvoor niet afhankelijk zijn van de werkgever.*

De voorlopige conclusie van **de Leij** (VNO-NCW/AWVN) is dat het Persoonlijk ontwikkelingsbudget bij werkgevers en bij werknemers nog geen hoge prioriteit heeft in de CAO onderhandelingen. De vakbonden kunnen het nog niet als een leuk resultaat presenteren uit CAO overleg. En voor de werkgever zijn het gewoon loonkosten, zij het met een investerend karakter. **Van der Kolk** (FNV) zegt dat opleiden investeren is in jezelf en daarom de beste waarborg voor werk. Met betrekking tot de het Persoonlijk Ontwikkelingsplan wilde de vakbeweging in het CAO jaar 2001 de fiscale faciliteit als trekker laten functioneren. Dat is niet gelukt. Daarom zijn er in het jaar 2001 nog niet zoveel afspraken in CAO's gemaakt over het POP. De regering beraadt zich medio 2002 nog steeds over de fiscale facilitering van het Persoonlijk Ontwikkelingsplan. Indien de regeling er komt, is de voorziene invoeringsdatum van 01-01-03 onzeker vanwege de regeringswisseling na de parlementverkiezingen in 2002.

Conclusie

Het belang van scholing voor werknemers en bedrijf wordt door alle respondenten erkend. Alle respondenten op één na ondersteunen het initiatief van CAO partijen om via de CAO persoonlijke ontwikkeling met behulp van een Persoonlijk Ontwikkelingsplan te stimuleren.. Wel wordt gewaarschuwd voor het elitaire karakter als het zich zou gaan beperken tot management en professionals. Er wordt gepleit voor een grote vrijheid bij de besteding van de middelen voor de persoonlijke ontwikkeling en niet alleen de meetbare nuttigheid als criterium te nemen Bij de respondenten van de centrale organisaties van werkgevers en werknemers bestaat twijfel of CAO partijen het instrument POP belangrijk genoeg vinden om er sterk op in te zetten bij de onderhandelingen.

3.3 Kent uw bedrijf een Persoonlijk Ontwikkelingsplan ?

De volgende vraag is aan de respondenten voorgelegd:

Wordt er binnen uw organisatie gewerkt met een instrument als het Persoonlijk Ontwikkelingsplan?

Profit/ Non profit Persoonlijk Ontwikkelingsplan	Profit	Non profit
Ja	InterPHarm; ABB Lummus Global; NUON; Rabobank; Nationale Nederlanden; CGE & Y; de Baak;	ABVAKABO; ministerie van EZ;
Nee	Kuijpers; EMI; Bavaria; Perspectief; BBA;	Elkerliek ziekenhuis; VNO/NCW; FNV; PvdA; KUN

In de organisaties van negen respondenten is daadwerkelijk een begin gemaakt met de introductie van een Persoonlijk Ontwikkelingsplan. Echter in geen van deze organisaties is het Persoonlijk Ontwikkelingsplan als instrument reeds integraal ingevoerd. Het valt op dat de drie industriële bedrijven nog niet met een Persoonlijk Ontwikkelingsplan werken terwijl in de energiesector en de zakelijke dienstverlening dat wel het geval is. In de non-profit sector is opmerkelijk dat de twee centrale organisaties van werkgevers en werknemers die het Persoonlijk Ontwikkelingsplan in de CAO promoten, in hun eigen werkorganisatie nog niet zover zijn.

3.4 POP alleen voor het werk of voor werk én privé?

Aan de respondenten zijn de volgende drie samenhangende vragen gesteld over de het POP voor werk én privé:

- *Zou het naar uw mening in het personeels- en opleidingsbeleid aanbeveling verdienen om bij de opstelling van het POP niet alleen de loopbaan maar ook de persoonlijke levenssfeer te betrekken; kort gezegd het POP voor werk én privé en de balans daartussen?*
- *Waaruit zou volgens u het POP voor werk en privé moeten bestaan? (alleen voor respondenten die een positief antwoord gaven op de vorige vraag)*
- *Hoe kijkt u aan tegen de onderlinge verhouding tussen het POP voor werk en privé en het POP voor uitsluitend de loopbaan? Ter oriëntatie worden de volgende opties genoemd:*
 - *Het POP voor de loopbaan staat centraal. Het POP voor werk én privé is secundair.*
 - *Het POP voor werk én privé staat centraal. Het POP voor de loopbaan vloeit daaruit voort en is een nadere praktische uitwerking.*
 - *Het POP voor uitsluitend de loopbaan moet verdwijnen en vervangen worden door het POP voor werk én privé .*

De antwoorden van de respondenten leveren het volgende gevarieerde beeld op.

Benadrukt wordt dat het in de helft van de gevallen gaat om de persoonlijke mening van de respondenten die niet hetzelfde hoeft te zijn als het (nog) vigerende beleid van de organisatie.

Profit/ Non profit Persoonlijk Ontwikkelingsplan	Profit	Non profit
POP voor werk én privé	EMI; InterPHarm; ABB Lummus Global; NUON; Rabobank; Nationale Nederlanden; CGE & Y; BBA; Perspectief; de Baak	PvdA
POP alleen voor werk, op termijn voor werk én privé		FNV ; VNO/NCW Elkerliek ziekenhuis
POP alleen voor werk, met afstemming werk- privé als vast onderdeel		KUN
POP alleen voor werk, aandacht voor privé zodanig faciliteren maar niet structureel	Kuijpers; Bavaria	ABVAKABO; Ministerie EZ

Bij de volgende respondenten is de praktische invoering in (delen) van de organisatie gaande: ABB Lummus Global; ABVAKABO; de Baak; CGE & Y (2 x); InterPHarm; Ministerie van EZ; Nationale Nederlanden; NUON; Rabobank.

Bij de rest van de respondenten gaat het om een persoonlijke visie en denkrichting voor de nabije toekomst in de organisatie: Bavaria; BBA; Elkerliek ziekenhuis; EMI; FNV; Kuijpers; KUN; Perspectief; PvdA; VNO-NCW

Opvallend is dat meer als de helft van de respondenten zich onomwonden uitspreekt voor een POP voor werk én privé, 11 uit de profit en één uit de non-profit sector. Bovendien voorzien drie respondenten dat deze aanpak "op termijn" gekozen zal worden. Eén respondent kiest onverkort voor het POP voor uitsluitend het werk maar wil daarbinnen wel uitdrukkelijk de afstemming werk-privé als onderdeel opnemen. Tot slot kiezen vijf respondenten voor het POP voor het werk, met terughoudendheid over privé zaken van de werknemer. Géén respondent sluit aandacht voor privé uit.

Enkele respondenten vinden dat het gebruik van instrumenten als intervisie, coaching en de 360 graden beoordelingsmethode helpt om persoonlijke ontwikkeling breder in te vullen dan alleen voor de loopbaan(Rabobank, Nuon, Ministerie van EZ).

Drie respondenten zien de relatie werkgever- werknemer in de toekomst veranderen ten gevolge van de persoonlijke ontwikkeling van werknemers (de Leij, Starren, Creemers). Volgens De Leij komt de scheiding tussen een puur werkgeoriënteerd POP en het privé-leven voort uit het werknemersdenken. Hij vraagt zich af hoe hij op een positieve manier de wereld van de arbeid kan benaderen en daarmee ook het raakvlak werk-privé. Zijn antwoord is dat we zoveel mogelijk afmoeten van het werknemerschap.

Onderstaand volgen ter illustratie en onderbouwing enkele citaten van de onderscheiden categorieën:

- POP voor werk én privé
- POP alleen voor werk, op termijn voor werk én privé
- POP alleen voor werk, met afstemming werk-privé als vast onderdeel
- POP alleen voor werk, aandacht voor privé zondig faciliteren maar niet structureel.

Daarna zal de conclusie worden geformuleerd.

Eerst komt de Leij nog aan het woord over zijn vraag hoe op een positieve manier de wereld van de arbeid en de balans werk-privé te benaderen.

De Leij-VNO-NCW/AWVN: *Mijn antwoord is dat we zoveel mogelijk van het werknemerschap af moeten. Historisch gezien vind ik de omarming in de achterliggende eeuw van loonarbeid een anomalie. Loonarbeid is tot het begin van de twintigste eeuw een rest-categorie geweest, min of meer verguisd. Het waren de mensen die geen eigen land hadden en geen handgereedschappen maar slechts het vege lijf om ter beschikking te stellen. En dat is geïnstitutionaliseerd. We zijn het zo volstrekt vanzelfsprekend gaan vinden dat wij de zelfstandigen als anomalie zijn gaan zien. Wij hebben bijvoorbeeld een sociale zekerheid opgetuigd die maximaal is voor mensen die in loondienst zijn. Maar degenen die als zelfstandige door het leven wil, ja die wensen we veel succes toe. Die moeten het verder maar uitzoeken. Loonafhankelijkheid brengt een gezagsverhouding met zich mee. Dat is een arbeidsrechtelijk gegeven. Mooie woorden als coach en medewerker i.p.v. baas en ondergeschikte doen daar niets aan af. Iemand anders beslist over je. Zou je aan die loonafhankelijkheidsrelatie kunnen ontkomen? Zou je de relatie veel meer kunnen duiden in termen van goederen of diensten? Met een overheid die zich tegenover werkenden verhoudt ongeacht de status waaronder zij werken? Dat is zo verschrikkelijk veelomvattend en zo fundamenteel. Ik kan het daarom niet als een directe oplossing ten tonele voeren voor het vraagstuk waarover we het hier hebben. Misschien zijn de Zelfstandigen Zonder personeel-ZZP wel de werkondernemers van de toekomst.*

Citaten : POP voor werk én privé

Ringeling - Nationale Nederlanden : *Onlangs heeft de voorzitter van de Raad van Bestuur van ING Ewald Kist in een interview (Elsevier, 19-04-02) de balans werk én privé als volgt op de ING agenda gezet: "Workaholics maken geen enkele indruk op mij. Ik wil medewerkers en directeuren die een balans kunnen vinden tussen werk, privé en hobby's. Er is meer op aarde dan ING. Mensen met een goede balans zijn tevredener en werken beter" ...Tot op heden heeft het POP bij ons uitsluitend betrekking op de loopbaan. Naar mijn mening leidt de visie van bestuursvoorzitter Kist over de noodzaak van een goede balans tussen werk én privé uiteindelijk voor de ING tot een POP voor werk én privé en niet alleen voor de loopbaan. Persoonlijk ben ik daar in ieder geval voorstander van.*

Hageraats - Arbodienst Rabobank Nederland: *Wij organiseren als Arbodienst al jaren stressmanagementtrainingen onder de naam De Directeur Persoonlijk- DDP. Daarin maken directeuren hun persoonlijke balans op. Eerst fysiek en mentaal. Daarna verschuift de attentie naar spirituele vragen. Ze zoeken naar de bronnen van hun motivatie en inspiratie om de positie in te blijven nemen die ze bekleden. We hebben in het verlengde van deze DDP trainingen, terugkomdagen gehad waar ook levenspartners aan deelnamen. Dat was nieuw in deze organisatie...We merkten dat de partners blij waren erbij betrokken te worden... Deze ervaringen met de managers zijn voor ons een nadrukkelijke bevestiging geweest dat de persoonlijke ontwikkeling niet alleen moet beschouwd moet worden in de beperkte context van de werksituatie...Ik vind dat in een POP heel duidelijk meegewogen moet worden wat de invloed is die de medewerkers zelf zien vanuit de thuissituatie... Binnen mijn eigen Arbodienst werken we met een POP voor werk én privé. Voor de Rabobank organisatie als geheel denk ik dat de POP voor de loopbaan nog centraal staat. Maar de*

introdactie van de 360 graden beoordelingsmethode helpt om persoonlijke ontwikkeling breder in te vullen dan alleen de loopbaan.

ter Heide - ABB Lummus Global: *Onze business ligt vooral in het buitenland door het soort werk en de locaties. Het werk heeft een enorme impact op privé-levens. Privé en werk zijn in dit bedrijf sterk verweven.. Voor mij staat het POP voor werk en privé centraal en vloeit het POP voor de loopbaan daaruit voort.*

Starren - de Baak: *Het privé-leven mag binnenkomen op het werk. Wij hebben niet om toestemming gevraagd toen we het omgekeerde deden. Wij zijn onbeschaamd het privé-leven binnen gekomen...We hebben ze een fax gegeven, een gsm en een draagbare PC. We hebben niet om toestemming gevraagd je thuis te mogen bellen...Het gaat niet aan om het ene te doen en het andere dan niet toe te staan*

van de Wijst - InterPHarm : *Een POP voor werk en privé kan prima. Het POP voor de carrière is het meest technische deel. Een ander deel heeft betrekking op de filosofie die de mensen in hun leven leggen... elke levensfase levert iets op of je levert er iets bij in. Als je er niet mee vecht, is de kans kleiner dat het wat oplevert".*

Meijers - CGE & Y : *Ik geef de voorkeur aan het POP voor werk én privé in plaats van een POP uitsluitend voor de loopbaan. Het draagvlak voor deze benadering moet uit de werknemers zelf komen. Het moet aantrekkelijk gemaakt worden. Je kunt het als werkgever nooit eisen. Praktisch gezien is de uitvoering lastig, zeker als het ook laag op de werkvloer zou moeten plaatsvinden.*

Bremer - CGE & Y : *Het is natuurlijk duidelijk dat je respect moet hebben voor persoonlijke keuzen van het individu. Dat is ook van belang voor het bedrijf...Ik vind het POP te instrumenteel. Het gaat over de doelstellingen die je zelf definieert.*

Töller - NUON : *Wij nemen heel de persoon als uitgangspunt bij opleiding en ontwikkeling. En niet alleen de competenties waar we als organisatie in geïnteresseerd zijn. De persoonlijke kwaliteiten van managers en medewerkers zijn belangrijk voor het succesvol functioneren op het werk... Het POP voor werk én privé staat centraal.*

van Luit - EMI : *De mens is één geheel en niet te scheiden in een stuk werk en een stuk privé persoon.*

Creemers - Perspectief: *Ik heb maar één leven. Ik kan en wil geen schotjes aanbrengen.*

Putman - BBA: *Ik denk dat het voor bedrijven maar ook voor de medewerkers een groot goed is als werk én privé in balans zijn...Het begint bij een POP voor uitsluitend de loopbaan met een organische groei in een periode van 3 tot 5 jaar in de richting van een POP voor werk én privé.*

Smits - PvdA: *... op het werk speelt de privé sfeer een rol, vooral als er problemen rijzen. Dan wordt onderzocht wat de oorzaak is. Die ligt bijna altijd bij een combinatie van factoren op het werk en in de privé situatie. Waarom zou je wachten totdat mensen in de problemen komen of het benoemen als probleem?... Het POP groeit vanuit het bedrijfsleven en richt zich in eerste instantie op de loopbaan. Dat is de eerste motivatie. De privé situatie kan erbij betrokken worden. Het is goed dat mensen zich realiseren dat kwalificaties aflopen, dat ze niet hun leven lang hetzelfde werk doen en dat ze zich voortdurend moeten bijscholen. Moeten nadenken, verantwoordelijkheid nemen. Het gevaar is dat de redenering op beleidsniveau blijft hangen en niet doordringt tot mensen op de werkvloer. Het is belangrijk werknemers te stimuleren op gezette tijden na te denken. Bijvoorbeeld in een POP. Dat is de taak van werkgevers en werknemers. De politiek kan volgen, bijvoorbeeld door fiscale faciliteiten te scheppen.*

Citaten : POP alleen voor werk, op termijn voor werk én privé

H. van der Kolk- FNV: ... of ik het gewenst of ongewenst vindt om het breder te trekken. Mijn antwoord is dat we de discussie daarover begonnen zijn met het jongste rapport van de commissie van sociaal-economisch deskundigen van de SER. Het heet Levensloopbanen: gevolgen van veranderende arbeidspatronen. Daarin wordt er voor gepleit de werknemers één bedrag te geven waaruit ze kunnen financieren wat belangrijk is in de levensfase waarin ze zich bevinden. Niet allerlei potjes naast elkaar voor zorg, kinderopvang, POP, pensioen enz. Ik denk dat we op de hele lange termijn wel naar zo'n integrale aanpak van o.a. POP's toe zullen gaan waarin werk en privé door elkaar lopen... Op dit moment staat het POP voor de loopbaan centraal. Op termijn zou het POP voor werk én privé centraal moeten staan. Daar vloeit het POP voor de loopbaan als concreet onderdeel uit voort.

De Leij- VNO-NCW/AWVN: Ik denk dat het POP voorlopig bestemd is voor behoud van de huidige functieactiviteit en voor de verdere ontwikkeling van de werknemer via o.a. bijscholingscursussen, eventuele omscholingscursussen, vaardigheidstrainingen en dergelijke. Ook advies van derden valt er onder... Op langere termijn zou het persoonlijk ontwikkelingsbudget uitgebreid kunnen worden tot een soort kostencontainer voor allerlei andere dingen die de werknemer wil of moet maar die niet uit de reguliere beloning betaald worden.

Meijer- Elkerliek ziekenhuis: Ik ben in dit stadium voor een POP uitsluitend voor de loopbaan... Het gaat er wel van komen want in onze pas afgesloten nieuwe CAO hebben partijen het afgesproken... Het POP voor werk én privé ..is kilometers te ver in de huidige situatie. Misschien over 5-10 jaar. De verdeling van de verantwoordelijkheid tussen individu en organisatie moet dan wel goed helder zijn. Het zal voor ons nu al genoeg werk zijn om een POP voor de loopbaan van de grond te tillen.

Citaat: POP alleen voor werk, met afstemming werk-privé als vast onderdeel

Geurts-KUN: Ik zie dus niets in een apart POP voor werk én privé, maar wel in een POP voor de loopbaan waarin de afstemming werk-privé een structureel onderdeel is. Hoe kan werk en privé zo gecombineerd worden dat iemand niet simpelweg overbelast raakt. In denk dan vooral aan timemanagement. Hoe thuis de boel draaiende te houden en op het werk optimaal te functioneren. Daarbij komen natuurlijk existentiële vragen aan de orde en moeten prioriteiten gesteld worden. Maar ik denk dat een cursus of een opleiding puur op dat niveau te ver afstaat van wat een werkgever als belangrijk ziet. En ik kan dat ook wel begrijpen. Wat iemand wil met zijn leven, vind ik primair iemands eigen verantwoordelijkheid. Dat is de kern.

Citaten : POP alleen voor werk, aandacht voor privé zonodig faciliteren maar niet structureel

Kuypers-P.G. Kuijpers & Zonen: Werk en privé lopen in elkaar over. Maar in het privé leven van mensen kun je weinig sturen. Ik zou me ook niet willen aanmatigen dat ik mensen op mijn initiatief gelukkiger zou kunnen maken. Maar als iemand er zelf met mij over wil praten, prima.

Soeteman/van Hoof-Bavaria: Mens sana in corpore sano, een gezonde geest in een gezond lichaam. Dat is van belang voor het bedrijf. Als iemand thuis lekker in z'n vel zit, is dat goed voor het werk. En het omgekeerde is ook waar. Daarom houdt de belangstelling van Bavaria voor de medewerkers niet op bij het werk. Thuis is wél privé, daar willen we niet aankomen. Maar er zijn cursussen gericht bijvoorbeeld op gedragsverandering of assertiviteit die zowel goed zijn voor het werk als privé. Die betalen we desgevraagd. Wij denken in termen van faciliteiten die passen bij de levensfase van de medewerkers. En vertalen dat in onze CAO á la carte. Voorbeelden zijn tijd sparen voor aaneengesloten vrije tijd, zorgverlof, ouderenbeleid.

van den Burg-ABVAKABO: *Het POP voor de loopbaan staat voor mij centraal. Maar persoonlijke ontwikkeling is méér dan alleen de loopbaan. Zaken in de privé situatie moeten uitdrukkelijk aandacht van de werkgever krijgen als ze een blokkade dreigen te worden voor het goed functioneren op het werk. Zonodig kunnen daar ook externe personen of instanties bij betrokken worden.*

Horn-ministerie EZ: *Als iemand zich in een bepaalde levensfase wil bezinnen over de richting die hij wil inslaan, dan vind ik dat de werkgever dat moet faciliteren uit het opleidings- of ontwikkelingsbudget of uit persoonsgebonden scholingbudgetten. Dat is iets anders dan stimuleren. Het blijft een persoonlijke keuze. Als werkgever moet je terughoudend zijn met vraagstukken die in de persoonlijke levenssfeer liggen.*

Conclusie

De meerderheid is van mening dat in het personeels- en opleidingsbeleid het Persoonlijk Ontwikkelingsplan voor werk én privé de koers moet zijn of worden. Vanwege het belang van een goede balans werk-privé kan persoonlijke ontwikkeling zich niet beperken tot de loopbaan. De traditionele verhouding werkgever-werknemer wijzigt zich in de richting van meer eigen verantwoordelijkheid van werknemers voor de eigen loopbaan en ontwikkeling. Het POP voor werk én privé kan echter alleen succesvol worden ingevoerd als de benadering uit de werknemers zelf komt en niet van boven wordt opgelegd. Bovendien moet het niet alleen gelden voor de management- en staffuncties maar ook voor de werkvloer. Ongeveer de helft van de organisaties is begonnen met de invulling van dit concept in de praktijk. De respondenten uit de kringen van de centrale werkgevers en werknemersorganisaties verwachten dat op de langere termijn de verweving werk-privé zal vertaald worden in CAO regelingen betreffende het Persoonlijk Ontwikkelingsplan. Zij verwachten met name dat de werknemer de Persoonlijke Ontwikkelingsrekening-POR vrij kan gaan besteden voor de ontwikkeling die passend is bij de eigen levensfase.

Een minderheid van de respondenten vindt dat het Persoonlijk Ontwikkelingsplan zich moet beperken tot de loopbaan. Deze minderheid vindt het echter wel juist om in de relatie werkgever-werknemer op enigerlei wijze ook de privé-situatie van de werknemer te betrekken.

3.5 Privacy

De volgende vraag is aan de respondenten voorgelegd:

Hoe kijkt u aan tegen het POP voor werk én privé en de privacy van de medewerker?

De respondenten hebben er duidelijke opvattingen over. Eerst volgen de meningen, gevolgd door de conclusie.

Van Luit-EMI: *Mijn visie hierop is: geef eerst iets van jezelf, dan krijg je ook iets terug. Jezelf laten kennen als mens bevordert het goed functioneren op het werk.*

Soeteman/van Hoof- Bavaria: *Privacy van medewerkers staat hoog in het vaandel. We kennen geen eigen regels in aanvulling op de bestaande privacywetgeving. Wel zal het bedrijf binnenkort een vertrouwenspersoon introduceren bij het personeel voor niet-werkgerelateerde zaken.*

Van der Wijst-InterPHarm: *De privacy moet gewaarborgd zijn, anders gaat het niet goed.*

Ter Heide- ABB Lummus Global: *Medewerkers bepalen zelf de grenzen. Sommige zijn daar heel vrij in en anderen terughoudend. We zullen medewerkers niet dwingen opener te zijn dan ze zelf willen.*

Töller-Nuon: *We gaan toch toe naar een sfeer waarbinnen het heel gewoon is om binnen de kring van collega's te praten over wat je goed en minder goed kunt. Dat wordt bevorderd door de instrumenten die we gebruiken naast PRO, zoals de 360 graden beoordelingssystematiek en intervisie. In het begin is het eng maar als de mensen er doorheen zijn is het voor de meeste een enorme opluchting dat ze gewoon kunnen zijn wie ze zijn.*

Hageraats- Arbodienst Rabobank Nederland: *Een POP voor werk én privé werkt alleen in een organisatie bij een volwassen en open relatie van mensen. Er moet vertrouwen zijn dat er op een integere wijze met de informatie wordt omgegaan. Anders zullen mensen niet openhartig naar elkaar zijn.*

Ringeling- Nationale Nederlanden: *POP's worden binnen ING niet gearchiveerd in het personeelsdossier. Zij zijn uitsluitend onderwerp van gesprek tussen medewerker en leidinggevende.*

Bremer- CGE & Y: *Respect voor het individu is de basis. Dat betekent dat je je niet mag opdringen als bedrijf in de privacysfeer. Je kunt wel stimuleren dat mensen daar open over zijn naar elkaar toe. Maar uiteindelijk beslist het individu zelf hoeveel hij/zij wil prijsgeven.*

Creemers- Perspectief: *Het gaat om respect. Als je respect hebt voor mensen, dan is privacy nooit een punt.*

Meijers- CGE & Y: *Ik vind dat er discretie bij de onderneming moet zijn als medewerkers een breder perspectief dan hun arbeidsrelatie inbrengen in een POP. Het lijkt mij ongewenst als die documenten van individuele medewerkers in de organisatie een rol gaan spelen in managementprocessen. Er zou een soort gedragscode voor kunnen worden opgesteld. Als ultieme bescherming van privacy moet de uiteindelijke zeggenschap honderd procent bij het individu blijven.*

Putman- BBA: *Ik denk dat het heel zorgvuldige voorbereiding vraagt, ook op de formele niveaus van de werkgevers / werknemers en de politiek. Kaders zijn nodig om te bepalen wat wel en niet kan. Ook om te vermijden dat er een conflict ontstaat met wet- en regelgeving. Er is zorgvuldigheid vereist richting de werknemers in kwestie die misschien juist in de zwakke positie zitten.*

Starren- de Baak: *Tegenwoordig praten we over wat vroeger als privé beschouwd werd. Wat zijn je persoonlijke leefmotieven, wat zijn je normen en waarden, waar wil je wonen en werken. We willen graag de motieven weten zonder de pretentie te hebben daarin te interveniëren.*

Van den Burg- ABVAKABO: *Het is niet gemakkelijk om de grenzen te bepalen. Ik vind wel dat je als werkgever en manager in een ontwikkelingsgesprek ook het terrein van persoonlijke normen en waarden van de medewerker kunt betreden. Want dat is ook belangrijk voor het werk.*

Horn- EZ: *Het blijft een persoonlijke keuze. Als werkgever moet je terughoudend zijn met vraagstukken die in de persoonlijke levenssfeer liggen.*

Meijer- Elkerliek ziekenhuis: *Privacy vind ik geen probleem. Individuen bepalen zelf hun grens. We hebben hier een informele werknemersvriendelijke sfeer.*

Van der Kolk-FNV: *Er worden nu in het kader van persoonlijke ontwikkelingsbudgetten en -plannen allerlei persoonlijke gegevens van de werknemer vastgelegd. Als we er in slagen om de Persoonlijke Ontwikkelingsrekening- POR in te voeren met vrij te besteden geld voor de werknemer zal dat de privacy ten goede komen.*

De Leij- VNO-NCW/AWVN: *Wat ik als werkgever zou willen is deelgenoot te worden van de levensloopbaan van de werknemer. En daarmee komen we in de sfeer van de privacy terecht. Maar ik bedoel het niet als mogelijkheid om invloed op die levensloopbaan uit te oefenen. Voor mij is de kennis erover (medeweten) veel relevanter. Ik zou willen weten welke lijn de werknemer voor zich ziet. Een werkgever die zijn medewerkers stimuleert zich te bezinnen op hun levensloopbaan ontmoet wel een spanningspunt. Hoe maak je aan de werknemer duidelijk dat je het tijd vind voor zo'n bezinningsmoment, zonder dat hij denkt: "Mijn god, is hij wel tevreden over me, wil hij wat met me, moet ik weg?"*

Smits-PvdA: *We hebben genoeg concrete instrumenten om de privacy te beschermen. Werkgevers en werknemers willen zelf ook geen nieuwe discussie hierover. Werk en privé lopen voortdurend door elkaar heen, op alle niveaus. Zelfs in de meest eenvoudige functies wordt iemand geselecteerd op persoonlijkheid en achtergrond. En er zijn altijd manieren om daar achter te komen.*

Geurts-KUN: *Dat is een moeilijk punt om in zijn algemeenheid uitspraken over te doen. Als de werkgever een natuurlijke belangstelling heeft voor de werknemer als persoon komt ook de privé sfeer aan de orde. Dan is het een heel natuurlijk proces. Op basis van vertrouwen kunnen verzoeken van de medewerker betreffende het werk besproken worden die van belang zijn voor het privé leven. Het is natuurlijk heel begrijpelijk dat werknemers niet met hun hele hebben en houden op tafel komen.*

Kuypers- P.G. Kuijpers & Zonen: *Privacy staat voorop.*

Conclusie

Privacy is een kritisch en vitaal element in de discussie over het Persoonlijk Ontwikkelingsplan. Medewerkers bepalen zelf de grenzen. Een POP voor werk én privé werkt volgens respondenten alleen in een organisatie met een volwassen en open relatie van mensen. Dat wordt bevorderd door de instrumenten als intervisie, coaching en de 360 graden beoordelingssystematiek. Er moet vertrouwen zijn dat er op een integere wijze met de informatie wordt omgegaan. Er zou een soort gedragscode kunnen worden opgesteld. Als ultieme bescherming van privacy moet de uiteindelijke zeggenschap honderd procent bij het individu blijven.

3.6 Methodische aanpak POP voor werk én privé

De volgende vraag is voorgelegd aan de respondenten:

Welke methodische aanpak voor het POP voor werk én privé zou naar uw mening het beste passen bij de medewerkers van uw bedrijf?

- *strikt individueel?*
- *een groepsaanpak met collega's van andere bedrijven?*
- *samen met de levenspartner?*
- *of nog anders?*

Eerst worden de antwoorden hieronder samengevat voor de drie categorieën strikt individueel, groepsaanpak met collega's andere bedrijven en met de levenspartner. Daarna wordt de conclusie getrokken.

Strikt individueel

Alle respondenten kiezen voor individueel maatwerk.

Groepsaanpak met collega's van andere bedrijven.

Sommige respondenten zien een meerwaarde in de aanpak in groepsverband.

Van der Wijst- InterPHarm: *Ik denk dat je daarin moet kunnen variëren. Ik ben er geen voorstander van om het helemaal binnen het bedrijf te houden. Je loopt het risico te veel op te drogen binnen het bedrijf zelf. Samen met je directe collega's is ook niet verstandig. Het komt dicht bij je privé leven. De privacy moet gewaarborgd zijn, anders gaat het niet goed. Ik ben er geen voorstander van om het maken van POP's voor werk én privé in-company te organiseren. Ik vind dat de er mogelijkheid moet zijn om naar buiten te gaan.*

Van Luit-EMI: *Het operationeel niveau zal eerder voor de groepsaanpak gaan terwijl het management voor de individuele aanpak zal kiezen.*

Hageraats- Arbodienst Rabobobank Nederland: *Verschillende methoden, afhankelijk van de situatie en de medewerker. Een groepsaanpak met collega's van andere groepsonderdelen zou kunnen, niet met de eigen groep.*

Meijers- CGE & Y: *Ik heb het gevoel dat de context een rol moet spelen zoals je levenspartner maar ook kennissen of mensen uit een andere omgeving. Misschien in een klankbord functie? Je kunt denken aan een groepsvorm met individuele verdieping. Mensen kunnen kleine groepjes van bijvoorbeeld vijf personen vormen waarmee ze hun POP voor leven en werk willen bespreken als intervisie en als controle op de voortgang. Daar kan ook de levenspartner in zitten.*

Putman-BBA: *Alle drie de manieren zijn in principe bruikbaar. Op voorwaarde dat veiligheid en vertrouwelijkheid gegarandeerd zijn. Ik denk dat de begeleiding daarom het beste buiten het bedrijf kan plaatsvinden. In een vertrouwelijke sfeer geven mensen soms dingen prijs waar ze later spijt van krijgen. Een groepsaanpak met collega's van andere bedrijven kan heel goed kan zijn voor de ideevorming.*

Starren- de Baak: *... een groepsaanpak met collega's van andere bedrijven spreekt me aan.*

Geurts-KUN: *Als je vragen hebt over welke richting je met je leven op wilt en wat je echt belangrijk vindt, kan de groepsvariant een hele positieve zijn. Je kunt dan zien hoe anderen die met dezelfde vragen worstelen, ermee omgaan en keuzes maken. Dat kan helpen.*

Samen met de levenspartner

Hageraats- Arbodienst Rabobobank Nederland: *Ik kan me ook voorstellen dat naarmate werk en privé steeds meer met elkaar vervlochten raken, de levenspartners op de een of andere manier ook meer in beeld komen. Nu zie je levenspartners voor het grootste gedeelte alleen maar verschijnen als dingen niet goed gaan. Door de partner eerder bij de discussie te betrekken, zou preventief gewerkt kunnen worden en zouden problemen voorkomen kunnen worden.*

Starren- de Baak: *de opstelling van een POP samen met je levenspartner vind ik een interessante optie, een eye opener.*

Ter Heide- ABB Lummus Global: *Ik vind het een heel individueel iets waarbij je levenspartner een cruciale rol speelt. Zo'n traject met de levenspartner zouden we per geval ook faciliteren, o.a. financieel als dat ook goed is voor het bedrijf. Als wij hier experts binnen krijgen dan komen ze ook vaak met partner. Maar geen gezinstherapie op onze kosten.*

Töller- Nuon: *We kijken ook naar leuke en innovatieve methoden. We hebben op dit moment geen opleidingen waar de levenspartner bijvoorbeeld dicht bij betrokken is, behalve bij prepensionering. Maar er zullen ook andere momenten zijn in het leven van een Nuon medewerker waarvan je je kunt voorstellen dat de levenspartner erbij betrokken wordt. Het is zinvol en verrijkend om de wereld van de medewerker buiten het bedrijf te betrekken bij het werk.*

Van den Burg- ABVAKABO: *Voor het POP lijkt mij de individuele aanpak het beste. Als iemand daar zijn/haar levenspartner bij wil betrekken is dat een eigen keus die ik mij persoonlijk heel goed kan voorstellen.*

Horn- EZ: *Een van de weinige cursussen die wij hebben waar werk en privé samen komen, is de cursus pensioen in zicht. De levenspartner kan dan altijd mee.*

Meijer- Elkerliek ziekenhuis: *Naar keuze van de werknemer zou de levenspartner erbij betrokken kunnen worden. Het zou mogelijk goed kunnen passen in de "cafeteria CAO" (= bronnen en doelen) waarin medewerkers over een aantal jaren een deel van hun salaris mogelijk kunnen bestemmen voor dit soort activiteiten.*

Soeteman/ van Hoof- Bavaria: *De inschakeling van de levenspartner hierbij zien we bij Bavaria niet zo snel gebeuren.*

Conclusie

Alle respondenten kiezen voor individueel maatwerk. Sommige respondenten zien een meerwaarde in de aanpak in groepsverband samen met collega's van andere bedrijven. De inschakeling van de levenspartner wordt door een aantal respondenten beschouwd als een interessante mogelijkheid voor het bedrijf als de individuele werknemer dat zelf wil.

3.7 Interessante personen en literatuur, door respondenten genoemd

De volgende vraag is aan de respondenten voorgelegd:

Kent u relevante personen of literatuur waarop u in het kader van het onderzoek wilt attenderen?

Dit zijn de antwoorden:

Van Luit - EMI

Claus Moller (1988), *Persoonlijke kwaliteit; de basis van elke andere kwaliteit*, Time Manager International A/S.

Soeteman/van Hoof - Bavaria

Methode van Belbin over evenwichtige teamsamenstelling

Van de Wijst - InterPHarm

Dr. Sabine Geurts, arbeids en organisatiepsychologe van de KU Nijmegen

Ter Heide - ABB Lummus Global

Robert Crommelin en Alix Royer

Töller -Nuon

Oude studies uit de Human Relation's school zijn weer actueel.
Ze gaan in feite over persoonlijke ontwikkeling binnen organisaties.

Ringeling - Nationale Nederlanden

- Rozendaal, Simon (2002), "Ik wil geen workaholics"; interview met Ewald Kist, Elsevier, 19-04-02
- Watson & Wyatt, Onderzoeksresultaat motivatie medewerkers – klanttevredenheid-aandeelhouderswaarde

Hageraats - Arbodienst Rabobank :

Afscheid van een autonome Fries, Rabobank, 1999, eigen uitgave

Bremer - CGE & Y

In mijn boek Management Sourcing (2000) heb ik naar diverse bronnen in de literatuur verwezen. Maar Robert Quinn (1997, Diepgaande Verandering) springt er bij mij uit.

Creemers - Perspectief

Verzekeringsmaatschappijen. Die hebben zakelijk belang bij deze aanpak.

Meijers - CGE & Y

Ter lezing attendeer ik op auteurs als Charles Hampton Turner en Antoine Verbij. Voor een verder gesprek noem ik de naam van Henk Bremer, directeur Management Development van CGE & Y.

Putman - BBA

Prof.dr. C. Menting, emeritus hoogleraar HRM, Technische Universiteit Twente.

Starren - de Baak

Harvard Business Review (2001), *Over de balans tussen werk en leven*, Thema, Zaltbommel.

Van den Burg - ABVAKABO

Wij hebben veel gehad aan Thomas Rejda, een arts van ARBO Net uit Rijswijk

Horn - EZ

- Arjan Verhoeff van de AWWN in Haarlem
- Prof. Jeff Gaspersz van de Universiteit Nijenrode in Breukelen
- Gaspersz, J. en Verhoeff, A. red. (2001) *Nieuwe keuzes in werken, negen invitaties tot dialoog*, Kluwer.

Van der Kolk - FNV

Commissie Sociaal-Economische Deskundigen (2001) *Levensloopbanen: gevolgen van veranderende arbeidspatronen*, SER, Den Haag.

De Leij - VNO -NCW/AWVN

Drs. H. Starren, directeur de Baak, Management Centrum VNO-NCW

Smits - PvdA

Leijnse, dr. F.(2001) *Het nieuwe werken*, Den Haag

Geurts - KUN

- Geurts, S.A.E., e.a. (2002), *Waar werk en privé elkaar raken: de stand van zaken*, tijdschrift Gedrag en Organisatie, juni 2002.
- Janssen, M., Meinen, A., (1999) *Arbeid en zorg op de OR agenda*, isbn 90 80410640
- Giezen, van der, A.M., Geurts, S.A.E., *Feiten en ficties over vrouwen in de WAO*, ESB 22-06-2001

Conclusie

De vraag aan respondenten naar relevante literatuur en te interviewen personen over het onderwerp van onderzoek, heeft waardevolle suggesties opgeleverd. Alle ideeën konden helaas niet bij het vervolg van het onderzoek betrokken worden met name vanwege de beperkt beschikbare tijd. De volgende suggesties zijn concreet in het onderzoek verwerkt.

Overzicht van suggesties van respondenten voor relevante literatuur en verder te interviewen respondenten, daadwerkelijk in het vervolg van het onderzoek verwerkt

Namen geïnterviewde respondenten	Geadviseerde respondenten en literatuur	Namen geïnterviewde respondenten op advies van eerdere respondenten	Verwerkte literatuur op advies van respondenten
	A. van der Wijst, InterPHarm	Mevr. S. Geurts-KUN	
	Mevr. S. Geurts-KUN		Geurts, S. e.a., (2002), <i>Waar werk en privé elkaar raken, de stand van zaken</i>
	J. Hageraats, Rabobank Arbodienst		Wirtz-Widdershoven, A., e.a., (1999), <i>Afscheid van een autonome Fries</i> , Rabobank Arbodienst
	R. Meijers, CGE&Y	H. Bremer, CGE&Y	Verbij , A (2001), <i>Denken achter de dijken</i>

H. Bremer, CGE&Y		Bremer, H., (2000) <i>Management Sourcing</i>
J. Creemers, Perspectief	W. Ringeling, NN	
R. de Leij, VNO-NCW/AWVN	H. Starren, de Baak	
H. Starren, de Baak		Harvard Business Review, (2001), <i>Over de balans tussen werk en leven</i>
H. van der Kolk- FNV		SER commissie Sociaal - Economische Deskundigen (2001), <i>Levensloopbanen</i>
Mevr. J. Smits, PvdA		Leijnse, F., (2001) <i>Het nieuwe werken</i>

Bijlage 1

Aandacht voor POP naar economische sectoren, in aantal CAO 's, aantal werknemers en grote CAO's per sector (peildatum -1-06-02)

Economische sector	Aantal CAO 's met aandacht voor POP	Aantal werknemers onder CAO met aandacht voor POP	Grote CAO 's per sector met aantal werknemers per CAO en aandacht POP
Openbare markt	21	116.000	<ul style="list-style-type: none"> • ECN- 68.000 • KPN- 36.500
Rijkssector	6	256.000	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeenten- 151.000 • Sociale werkvoorziening: 90.000 • Universiteiten, Openbare: 10.000
Gepremieerde en gesubsidieerde sector	8	576.000	<ul style="list-style-type: none"> • Gehandicaptenzorg-90.000 • Verpleeg-verzorgingstehuizen - 200.000 • Ziekenhuizen-170.000 • Thuiszorg - 115.000
Grafische sector	1	52.000	<ul style="list-style-type: none"> • Grafi Media-52.000
Uitgeverijen	1	7.500	<ul style="list-style-type: none"> • Boeken-tijdschriften-7.500
Woningbouwcorp.	1	22.000	<ul style="list-style-type: none"> • Woningbouwcorporaties -22.000
Bouw	2	168.000	<ul style="list-style-type: none"> • Bouw-UTA-38.000 • Bouwbedrijf-130.000
Meubelindustrie	1	6.500	<ul style="list-style-type: none"> • Houthandel-6.500
Afbouw- en afwerk	1	13.500	<ul style="list-style-type: none"> • Stukadoors/afbouw/terrazzo- 13.500
Sport	1	2.000	<ul style="list-style-type: none"> • Sport-2000
Horeca	3	330.000	<ul style="list-style-type: none"> • Contract-catering- 16.000 • Horecabedrijf - 296.000 • Verblijfsrecreatie -17.000
Onderwijs	7	76.000	<ul style="list-style-type: none"> • Beroeps-en volwasseneduc.- 45.000 • Hoger Beroepsonderwijs- 30.000
Metaal en techniek	7	140.000	<ul style="list-style-type: none"> • Loodgieters/fitters/CV-57.000 • Motorvoertuigen, tweewielers- 79.000
Industrie	66	65.000	<ul style="list-style-type: none"> • Akzo Nobel Pharma-4.000 • Aviko-650 • Berghuizer papierfabriek- 650 • Brocacef- 800 • DSM Resins-600 • Esha holding- 500 • Gasunie-500 • General Electric Plastics- 1.100 • Hydro Agri Sluiskil B.V.-500 • Schoen-en lederwarenindustrie- 1.600 • Shell Nederl. Raffin./Chem.- 1.900 • Sigma Coatings- 1.200 • Solvay Pharmaceuticals--2.300- • Suikerverwerk. industrie (Koek)- 6.600

			<ul style="list-style-type: none"> • Textielindustrie-10.000 • Unilever-4.100 • Vleessector-15.800 • Zuivelindustr. Hoger personeel-4000 • Sfinx Gustafson-700 • Saturn Petfood-200
Diensten	26	175.000	<ul style="list-style-type: none"> • Achmea-10.000 • Fortis- 10.000 • ANWB-3.900 • Apotheken-14.200 • ATOS origin-6.000 • Bankbedrijf • Grontmij-2.100 • Philips A- 20.000 • Philips B- 14.000 • Pinkroccade-6.000 • Rabobank-45.000 • Reisbranche- 4.000 • Verzekeringsbedr. Binnen.-27.000
Handel	16	115.000	<ul style="list-style-type: none"> • AGF Detailhandel- 8.800 • Boekhandel- 5.100 • Brandstoffenbedrijf 2.700 • Groothandel bouwmaterialen-7.000 • Hema & HP- 10.000 • IKEA- 2.500 • Mode/Mitex -75.000 • Praxis Groep & HP -3.400
Metalelectro	4	165.000	<ul style="list-style-type: none"> • Metaal/electro techn. industr.-164.000 • NS Railinfrastructuur 1.100
Agrarisch/facilitaire dienstverlening	12	10.000	<ul style="list-style-type: none"> • Linnenverhuur/wasserijbedr.-7.000 • Orsima (v/h Sito)- 2.100
Vervoer	43	70.000	<ul style="list-style-type: none"> • ECT Beambten-2.100 • Goederenvervoer spoor- 1.350 • Haagse Tram Mij- 2.050 • Nedtrain- 4.000 • NS Reizigers- 11.000 • NS Sociale Eenheid- 23.000 • Taxivervoer- 19.500 • Van Gend & Loos-3.500
Totaal	225 CAO's	2.350.000 werkz. pers.	

Bron: FNV CAO Databank (voorlopige gegevens)

Bijlage 2

(Gezonden aan de respondenten, voorafgaand aan de interviews)

Masteropleiding Stressmanagement en Arbeid&Gezondheid Benelux Universitair Centrum-BUC, Eindhoven

Afstudeeronderzoek van Drs. J.H.P. Jeuken

Begeleiders Prof. Dr. D. Neeleman
Drs. M. A. A. De Valk

Werktitel Het Persoonlijk Ontwikkelingsplan voor werk én privé

Doel

De economische ontwikkeling eist steeds meer van mensen: flexibele inzet, aanpassen aan nieuwe omstandigheden, hoge motivatie, blijven leren. Ook de vergrijzing van de beroepsbevolking en de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt die de komende jaren verwacht wordt, noodzaken tot maatregelen; om de arbeidsparticipatie te kunnen verhogen en het ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid terug te dringen. Beleidsvernieuwing is daarom nodig. De kwaliteit van de arbeid en het evenwicht werk- privé worden als elementen daarvan steeds vaker genoemd. Deze verkennende studie wil de betekenis hiervan nader onderzoeken.

Probleemstelling

In december 2000 hebben de centrale organisaties van werkgevers en werknemers in de Stichting van de Arbeid een oproep gedaan aan CAO partijen om voor 2001 een verantwoorde loonontwikkeling vast te houden. En om in dat kader tevens te investeren in de *employability* van werknemers evenals de combinatie werk-privé en een modernisering van het beloningsbeleid (STAR-2001).

Over *employability* en scholing:

"Voor alle werknemers dienen op decentraal niveau vormen van loopbaanbegeleiding ontwikkeld te worden. Elke werknemer en werkzoekende moet daarbij in beginsel het recht krijgen op een persoonlijk ontwikkelingsplan met een daarbij behorend budget. Daaronder wordt tevens verstaan de mogelijkheid om advies en begeleiding van derden te huren, alsmede de kwalificatie voor werk buiten de sector/branche waarin de werknemer werkzaam is".

Over werk-privé:

"Naast loopbaan- en kennisontwikkeling acht de Stichting van de Arbeid het van belang dat werk en privé beter kunnen worden gecombineerd. Mensen hebben tijd nodig voor zorg-taken, ontwikkeling en ontspanning. Maar de wensen van mensen verschillen en zijn mede afhankelijk van de levensfase waarin ze verkeren. Daarvoor is nodig dat daarop toegesneden tijdsarrangementen verder worden ontwikkeld.

De Stichting van de Arbeid beveelt in dit verband de CAO onderhandelaars aan om afspraken te maken over zorg- en andere verlofregelingen, kinderopvang en verhoging van arbeidsparticipatie van oudere werknemer

Hoewel de Stichting van de Arbeid pleit voor een samenhangende benadering, worden loopbaanbegeleiding en de combinatie werk-privé niet met elkaar verbonden. Het voorgestelde Persoonlijke Ontwikkelingsplan beperkt zich tot de loopbaanbegeleiding. Deze invulling sluit naar verwachting aan bij de huidige praktijk in het bedrijfsleven. Dit kan voorlopig geconcludeerd worden uit een tweedaags congres in april 2001 over Persoonlijke

Ontwikkelingsplannen waar AHOLD, Ericsson, NUON, Pink Rocade, Ordina en het Ministerie van Economische Zaken hun beleid terzake toelichtten.

Nadere toelichting op de probleemstelling

In het personeelsbeleid van veel organisaties wordt een onderscheid gemaakt tussen competentie- en employability- management (Horn e.a. 2000). Onder competentie management wordt verstaan het benoemen en mobiliseren van de vereiste kwaliteit van mensen in termen van kennis, vaardigheden, attitude en persoonskenmerken om de organisatiedoelen te kunnen realiseren. Employability -management stimuleert het vermogen van medewerkers om werk te vinden en te behouden door hun talenten te ontwikkelen, zoveel mogelijk afgestemd op de behoefte van de organisatie. Het Persoonlijk Ontwikkelings plan-POP probeert de persoonlijke ontplooiing en de organisatiedoelen op evenwichtige wijze te combineren. Het POP is een plan waarin staat hoe iemand zich op korte termijn verder gaat ontwikkelen in de huidige functie of op langere termijn in een toekomstige functie. Als POP stappen kunnen worden onderscheiden (Horn e.a. 2000).

Stap 1 Waar staat U?

Huidig werk/ Opleiding en werkervaring/ Talenten/ Overige interesses

Stap 2 Waar wilt u naartoe?

Welke functie/ Ontwikkeling/ Termijn/ Motivatie

Stap 3 Hoe komt U daar?

Talentenscan/ Te ontwikkelen talenten/ Welk doel wilt u per talent bereiken/
Kennisdoelen.

Stap 4 Welke concrete acties gaat U ondernemen?

Acties/ Planning/ Steun/ Tijd en geld

Stap 5 Hoe monitoren en evalueren?

Afspraken/ Ondertekening

Om te voorkomen dat het POP van een medewerker zweeft, is het belangrijk een koppeling tot stand te brengen met bestaande processen in de organisatie, met name met de periodieke functioneringsgesprekken. Het tweezijdige karakter van dit gesprek tussen medewerker en leidinggevende leent zich goed voor een dialoog over ontwikkeling, opleiding en loopbaan.

Voor de waardering van het POP als middel voor persoonlijke ontwikkeling is het van belang stil te staan bij de volgende niveaus van leren (Nahuijs 2001).

- 1 **Vakkennis** en vaardigheden met betrekking tot de uitoefening van vak of functie, verworven via beroeps- of vakopleiding.
- 2 **Intermediaire vaardigheden** die in meerdere beroepssituaties toepasbaar zijn, zoals sociale en communicatieve vaardigheden, algemene technische en beroepsmatige inzichten en organisatorische kwaliteiten en handelingsoriëntaties.
- 3 **Waarden, normen**, beroepsethiek en morele maatstaven als persoonlijk en professioneel referentiekader. Geïnternaliseerd op basis van eigen inzichten, ervaring en opleiding.
- 4 **Zelfconcept**, type persoonlijkheid, motieven, inzet, gedrevenheid en overtuigingskracht, kortom de eigen identiteit. Sterk bepalend voor het handelen in specifieke situaties.

De veranderbaarheid van niveaus 1 en 2 is relatief hoog, van de niveaus 3 en 4 relatief laag. Het belang van de niveaus 3 en 4 is op langere termijn echter groot voor organisatie en medewerker. De persoonlijke doelen van de medewerkers in de verschillende levensfasen en de doelen van de organisatie kunnen op deze niveaus op elkaar afgestemd worden.

Op grond van literatuuronderzoek en het eerder genoemde congres over Persoonlijke Ontwikkelingsplannen in het bedrijfsleven concluderen wij voorlopig dat het POP in bedrijven zich vooral richt op de niveaus 1 en 2. De vraag is of het wenselijk en mogelijk is in het POP ook systematisch de leerniveaus 3 en 4 te betrekken?

Het POP voor werk én privé?

De geschetste probleemstelling vertalen wij in de volgende twee vragen.

- 1 Kunnen persoonlijke waarden en motieven en de thuissituatie van medewerkers op een systematische wijze betrokken worden bij de opstelling van het POP?
- 2 Is het Persoonlijke Ontwikkelingsplan- POP dat op een samenhangende wijze aandacht schenkt aan werk én privé beter, leuker en slimmer voor medewerkers en bedrijf dan het POP dat zich beperkt tot alleen de loopbaan?

Bedoeld wordt met:

Beter: grotere effectiviteit en betere kwaliteit van de productie

Leuker: meer plezier in en motivatie voor het werk

Slimmer: meer creativiteit en persoonlijke en professionele ontwikkeling

(Schabracq e.a. 2001)

Deze vragen gaan uit van de vooronderstelling dat de loopbaan van mensen invloed heeft op de persoon en het privé leven. En omgekeerd dat het al of niet succesvol functioneren op het werk beïnvloed wordt door het type persoonlijkheid, persoonlijke waarden en het privé leven van de medewerkers.

Vanuit deze visie zouden managers hun medewerkers kunnen stimuleren zich periodiek te bezinnen op hun persoonlijke prioriteiten in werk en privé en de gewenste balans daartussen. Zo zouden bedrijven op een positieve wijze kunnen inspelen op de eigen identiteit en op de privé situatie van hun medewerkers (leerniveaus 3 en 4).

De stappen in het POP voor werk én privé nemen de mens als geheel als vertrekpunt en werken toe naar een vertaling in zowel het professionele als persoonlijke levensdomein. De volgende stappen kunnen worden onderscheiden (Ofman en van der Weck 2000)

Stap 1 Wat voor type persoonlijkheid ben ik met welke kernkwaliteiten en valkuilen?

Stap 2 Welke mensen en ervaringen voor mij zijn belangrijk geweest?

Stap 3 Wat is mijn missie in dit leven, wat maakt mijn leven zinvol voor mijzelf en voor mijn omgeving?

Stap 4 Welke gebeurtenissen en patronen lopen als een rode draad door mijn leven?

Stap 5 Wat zou ik eigenlijk echt willen? Wat geeft mij passie, plezier en energie?

Stap 6 Door welke motieven en waarden laat ik me leiden en waar trek ik mijn grenzen?

Stap 7 Hoe zet ik mijn inzichten en wensen om in concrete actiestappen voor mijn werk en mijn persoonlijk leven en hoe bewaar ik een goede balans?

Mogelijke nadere uitwerking van het POP voor werk én privé

Een POP voor werk én privé gaat verder dan de geschetste praktijk voor een POP voor een professionele loopbaan. Denkbaar is dat beide benaderingen elkaar versterken en ondersteunen. *Het POP voor werk én privé* kan een vertrekpunt zijn voor de medewerker. Het is van belang voor de organisatie hiervoor open te staan om de medewerker te motiveren en aan zich te binden.

Methodisch kunnen medewerkers het POP-traject voor werk én privé op verschillende manieren afleggen.

- Zij zouden kunnen kiezen voor een strikt individuele aanpak, eventueel begeleid door een externe coach.
- Vanwege het leereffect in een groep zouden zij de voorkeur kunnen geven aan een aanpak samen met collega's van andere bedrijven; met externe begeleiding.
- Een speciale variant is de opstelling van *het POP voor werk en privé* samen met de levenspartner vanwege de leereffecten in de persoonlijke levenssfeer (de leerniveaus drie en vier).

Uit privacy overwegingen vraagt de manager niet naar de resultaten van het persoonlijke bezinningstraject. Voor zover het de loopbaan betreft komen de resultaten terug in het jaarlijkse functioneringsgesprek.

Onderzoeksmethode

Een explorierend en kwalitatief vooronderzoek met behulp van:

- Literatuurstudie
- 10 -20 half gestructureerde interviews met sleutelfiguren uit bedrijfsleven (5-10), overheid, advieswereld, wetenschap en politiek (5-10)

Voor deze aanpak wordt gekozen vanwege de openheid van de vraagstelling en het economisch, maatschappelijk en culturele karakter van het onderwerp. Op basis van de resultaten zal de probleemstelling nader uitgewerkt worden in een concrete onderzoekshypothese. In een vervolgonderzoek kunnen de resultaten vergeleken worden voor medewerker en bedrijf van het POP voor uitsluitend de loopbaan met *het POP voor werk én privé*. Het vooronderzoek beoogt zowel theoretische als praktische relevantie. Het attenderende begrip is Persoonlijk Ontwikkelingsplan- POP voor werk én privé.

Voorlopige tijdsplanning

- 10-20 interviews van 1 uur in de periode juni 2001 - april 2002
- Literatuurstudie als doorlopende activiteit
- Rapportage mei 2002

De vragen voor de interviews

1. Wat zijn naar uw mening de belangrijkste onderdelen van strategisch personeelsbeleid voor de komende 5 jaar?
2. Wordt er binnen uw organisatie gewerkt met een instrument als het Persoonlijk Ontwikkelingsplan POP? Zo ja, wat is de inhoud daarvan? Zo nee, waarom niet?
3. Waarom is volgens u het Persoonlijk Ontwikkelingsplan een onderwerp van beleid in de CAO besprekingen in Nederland?
4. Zou het naar uw mening in het personeels- en opleidingsbeleid aanbeveling verdienen om bij de opstelling van het POP niet alleen de loopbaan maar ook de persoonlijke levenssfeer te betrekken; kort gezegd *het POP voor werk én privé* en de balans daartussen?
5. Indien u vraag 4 positief hebt beantwoord, waaruit zou volgens u *het POP voor werk en privé* moeten bestaan?
6. Hoe kijkt u aan tegen de onderlinge verhouding tussen *het POP voor werk en privé* en het POP voor uitsluitend de loopbaan? Ter oriëntatie worden de volgende opties genoemd.

- d. Het POP voor de loopbaan staat centraal. *Het POP voor werk én privé* is secundair.
- e. *Het POP voor werk én privé* staat centraal. Het POP voor de loopbaan vloeit daaruit voort en is een nadere praktische uitwerking.
- f. Het POP voor uitsluitend de loopbaan moet verdwijnen en vervangen worden door *het POP voor werk én privé*.

Licht uw antwoord toe, svp.

7. Hoe kijkt u aan tegen *het POP voor werk én privé* en de privacy van de medewerker?
8. Welke methodische aanpak voor *het POP voor werk én privé* zou naar uw mening het beste passen bij de medewerkers van uw bedrijf?
 - strikt individueel?
 - een groepsaanpak met collega's van andere bedrijven?
 - samen met de levenspartner?
 - of nog anders?
- 9 Kent u relevante personen of literatuur waarop u in het kader van het onderzoek wilt attenderen?

Explorierend onderzoek *Persoonlijke Ontwikkeling voor werk én privé*

Samenvattingen van de interviews met 20 respondenten

Ing. W. A. M. Kuypers, algemeen directeur

P.G. Kuijpers & Zonen B.V.

Kuijpers Installaties met zes vestigingen in Nederland, houdt zich bezig met gebouwinstallaties. De vestiging Kuijpers Piping en Procestechiek is gespecialiseerd in procesinstallaties in de industrie. Het 75 jaar oude familiebedrijf P.G. Kuijpers & Zonen b.v. uit Helmond is de Holding . In totaal heeft 'Kuijpers' nu 370 medewerkers.

Wat zijn naar uw mening de belangrijkste onderdelen van strategisch personeelsbeleid voor de komende 5 jaar?

De kern van ons werk is het overbrengen van kennis en afspraken met de opdrachtgever. We prefabriceren in onze fabriek wat we kunnen. We leggen alles op het gebied van kennis en overdracht vast in automatiseringssystemen. Het belangrijkste voor ons strategisch personeelsbeleid is een samenstelling van het personeel die past bij de ontwikkeling van het bedrijf. In het mensenbedrijf Kuijpers zijn de volgende onderdelen van belang: eerlijke beoordeling en een honorering, goede collegiale verhoudingen, zelf tot je recht komen, goede werkomstandigheden, duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden, continuïteit binnen het bedrijf en de eigen posities van de medewerkers, perspectief bieden en waardering aan mensen geven.

Voor dat alles eisen we inzet; het nakomen van afspraken; op elkaar kunnen vertrouwen.

We halen de medewerkers het liefst direct van de scholen. Voor de uitvoerenden doen we dat al vanaf de oprichting van ons bedrijf. De laatste 15 jaar werven we zo ook boven - MBO medewerkers. Met vallen en opstaan leren ze in de praktijk en van elkaar. Dit beleid heeft ons de reputatie opgeleverd dat bij de firma Kuijpers aandacht is voor de groei- en ontwikkelingsmogelijkheden van mensen. Reputatie is heel belangrijk. Goede mensen herkennen elkaar en zoeken elkaar op. We hebben als onderneming aantrekkingskracht. Het gevaar lijkt dat we opleiden voor een ander. We verliezen ook een enkeling maar we halen per saldo meer mensen terug ten gevolge van onze reputatie.

Wordt er binnen uw organisatie gewerkt met een instrument als het Persoonlijk Ontwikkelingsplan POP?

Nee. In ons sociaal beleid 2002 gaan we wel inventariseren wat we op dit punt al doen en kunnen verbeteren. Tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken vragen we nu naar de opleidingswensen. Daar willen we pro-actief in zijn. We wachten niet totdat de medewerker of de chef komt met het voorstel voor een opleiding maar sturen daarin.

Waarom is volgens u het Persoonlijk Ontwikkelingsplan een onderwerp van beleid in de CAO besprekingen 2001?

Ik snap er niets van. Je moet dat niet allemaal willen regelen. Van mij mag het maar het hoeft niet. Geef mensen hun eigen mogelijkheden om zich te ontwikkelen. Een heleboel mensen zijn gewoon tevreden. Waarom zou je dan in een CAO moeten zetten dat er een

POP komt? Maak ze nou niet ontevreden! Wijs ze op mogelijkheden maar ga het niet weer regelen en vooral niet voorschrijven.

Zou het naar uw mening in het personeels- en opleidingsbeleid aanbeveling verdienen om bij de opstelling van het POP niet alleen de loopbaan maar ook de persoonlijke levenssfeer te betrekken; kort gezegd *het POP voor werk én privé* en de balans daartussen?

Ik zou dat graag aan onze mensen zelf overlaten. Wij zullen het faciliteren als het nuttig is voor het bedrijf. Als mensen goed in hun vel zitten en zich persoonlijk willen ontplooien, stimuleren ze elkaar. Dan dragen ze bij aan de bedrijfsontwikkeling.

Hoe kijkt u aan tegen de onderlinge verhouding tussen *het POP voor werk en privé* en het POP voor uitsluitend de loopbaan?

Het POP voor de loopbaan staat voor mij centraal. We hebben afspraken met onze mensen over nadere bedrijfsopleidingen, externe opleidingen of trainingen. Als ze met succes worden afgesloten dan zijn de kosten ook voor het bedrijf. We willen er wel graag een paar jaar plezier van hebben. We zijn niet meer zo gek dat we zeggen, kom bij ons maar je rijbewijs halen en ga vervolgens bij een ander werken.

Werk en privé lopen in elkaar over. Maar in het privé leven van mensen kun je weinig sturen. Ik zou me ook niet willen aanmatigen dat ik mensen op mijn initiatief gelukkiger zou kunnen maken. Maar als iemand er zelf met mij over wil praten, prima.

Hoe kijkt u aan tegen *het POP voor werk én privé* en de privacy van de medewerker?

Privacy staat voorop.

Welke methodische aanpak voor *het POP voor werk én privé* zou naar uw mening het beste passen bij de medewerkers van uw bedrijf?

- strikt individueel?
- een groepsaankpak met collega's van andere bedrijven?
- samen met de levenspartner?
- of nog anders?

Ik wil het aan het individu overlaten.

H. F.N. van Luit

Vice president manufacturing and materials management group EMI International; Managing director EMI Compact Disc(Holland)

EMI Compact Disc in Uden N.Br. produceert cd's, dvd's en cassettes, verzorgt de assemblage en distribueert de eindproducten. Er werken in de fabriek in Uden gemiddeld 750 medewerkers waarvan driekwart in operationele functies en een kwart staf en management.

Wat zijn naar uw mening de belangrijkste onderdelen van strategisch personeelsbeleid voor de komende 5 jaar?

Ik onderscheid vier invalshoeken die onderling samenhangen. Mijn centrale visie is dat zonder de medewerkers het bedrijf niets is. Als ze allemaal weglopen, is er geen bedrijf meer. Een belangrijk doel van het beleid is om kwaliteit te leveren in het leven van de medewerkers, niet alleen op het werk maar ook privé. Het credo voor het management moet zijn: je zit er allereerst voor je mensen en niet voor jezelf. Winstmaximalisatie ten koste van de medewerkers is een denkfout. Er moet bovendien een goede wisselwerking zijn tussen het bedrijf en de gemeenschap waarvan het deel uitmaakt. Er wordt geroepen over maatschappelijke betrokkenheid van bedrijven maar er gebeurt in de praktijk te weinig.

Wordt er binnen uw organisatie gewerkt met een instrument als het Persoonlijk Ontwikkelingsplan POP?

Nee, niet onder die naam. Wij hanteren wel een aantal instrumenten die proberen recht te doen aan de individuele ontwikkeling van elke medewerker. De taakstellingen zijn zoveel mogelijk toegesneden op individuele medewerkers. Maar we rekenen niet altijd de individuele medewerker af op de behaalde resultaten. Het zakelijk presteren wordt ook per groep aangestuurd en afgerekend. Wij vergoeden externe opleidingen van medewerkers voor 100 % als ze direct van belang zijn voor het bedrijf. Indien het belang indirect is, dragen we 50% bij.

Waarom is volgens u het Persoonlijk Ontwikkelingsplan een onderwerp van beleid in de CAO besprekingen in Nederland?

Het is de noodzaak om aandacht te geven aan de mens. EMI is geen CAO gebonden bedrijf maar wij onderhouden wel contacten met de vakbonden. Wij toetsen ons beleid aan hetgeen landelijk wordt afgesproken in CAO 's en de Stichting van de Arbeid. Wij willen een bovengemiddeld beleid voeren ten aanzien van werk en arbeidsomstandigheden. Bovendien zijn wij als bedrijf actief betrokken bij de gemeenschap om ons heen.

Zou het naar uw mening in het personeels- en opleidingsbeleid aanbeveling verdienen om bij de opstelling van het POP niet alleen de loopbaan maar ook de persoonlijke levenssfeer te betrekken; kort gezegd *het POP voor werk én privé* en de balans daartussen?

Mijn persoonlijk antwoord is volmondig ja. De mens is één geheel en is niet te scheiden in een stuk werk en een stuk privé persoon. Soms is de invulling in de praktijk een probleem. Zodra het economisch wat minder gaat, dreigt er op dit soort personeelsbeleid te worden ingeleverd. En dat geldt trouwens ook voor de goede wisselwerking bedrijf -omgeving. Plotseling zijn dit soort ideeën dan de "geiten wollen sokken afdeling". Om dat te veranderen is een omwenteling in het denken nodig. Het uitgangspunt moet zijn dat de mensen het belangrijkste zijn en niet de winstmaximalisatie. Wat betekent werk voor mensen en hoe vullen we dat in ? Ik probeer de medewerkers die ik aanneem zoveel mogelijk zelf te zien. Ze moeten passen in de omgeving en het klimaat dat ik belangrijk vind.

Hoe kijkt u aan tegen de onderlinge verhouding tussen *het POP voor werk en privé* en het POP voor uitsluitend de loopbaan?

Vanuit het bedrijf geredeneerd staat het POP voor de loopbaan centraal. Maar we moeten toegroeien naar het POP voor werk én privé. Ik ben daar ook persoonlijk voorstander van. Denkend vanuit het bedrijf komen we soms terecht bij de privé situatie van medewerkers. Maar de wisselwerking zou sterker mogen zijn. Het werk beïnvloedt het privé leven van een medewerker en omgekeerd. Een zelfde wisselwerking bestaat tussen het bedrijf en zijn omgeving.

Hoe kijkt u aan tegen *het POP voor werk én privé* en de privacy van de medewerker?

Mijn visie hierop is: geef eerst iets van jezelf, dan krijg je ook iets terug. Jezelf laten kennen als mens bevordert het goed functioneren op het werk.

Welke methodische aanpak voor het *POP voor werk én privé* zou naar uw mening het beste passen bij de medewerkers van uw bedrijf?

- strikt individueel?
- een groepsaanpak met collega's van andere bedrijven?
- samen met de levenspartner?
- of nog anders?

Alle drie de methoden zijn mogelijk. De keuze hangt af van de behoeften en het niveau van de medewerkers. Het operationeel niveau zal eerder voor de groepsaanpak gaan terwijl het management voor de individuele aanpak zal kiezen.

Kent u relevante personen of literatuur waarop u in het kader van het onderzoek wilt attenderen?

Claus Moller (1988), Persoonlijke kwaliteit; de basis van elke andere kwaliteit, Time Manager International A/S.

Mr. G.A. Soeteman, directeur Organisatie en Efficiency
Mevr. drs. R. van Hoof, hoofd P&O

Bavaria N.V., Lieshout, N.Br.

Bavaria is een bijna 300 jaar oude familieonderneming die bier en aanverwante producten brouwt of bottelt en distribueert naar meer dan 20 landen. Het in vier ploegen werkend bedrijf telt 1000 medewerkers waarvan 80 % in de productie werkzaam zijn.

Wat zijn naar uw mening de belangrijkste onderdelen van strategisch personeelsbeleid voor de komende 5 jaar?

Wij onderscheiden drie belangrijke onderdelen. Het eerste is productieverhoging door vergroting van de efficiency, o.a. geholpen door verdere automatisering. De relatie tussen klant en bedrijf zal meer rechtstreeks worden. Het tweede is de toenemende aandacht voor de balans werk-privé die in de arbeidsvoorwaarden uitmondt in een CAO á la carte. Bavaria heeft een bedrijfs CAO. Het derde punt is de trend in de samenleving tot meer materialisme en individualisme, soms ten koste van het belang van het geheel. In de organisatie van het bedrijf is het juist van belang dat in zelfsturende teams het belang van de groep boven het eigenbelang geplaatst wordt.

Wordt er binnen uw organisatie gewerkt met een instrument als het Persoonlijk Ontwikkelingsplan POP?

Bavaria is bezig de introductie van het POP voor te bereiden. De onderneming is onlangs begonnen met functioneringsgesprekken per medewerker. Daarin worden afspraken gemaakt voor de komende jaren o.a. over opleidingen. De leidinggevende heeft een coachende functie in die gesprekken. Verder is een discussie gestart over loopbaanbegeleiding en ontwikkeling van het hogere kader wat gevolgd zal worden door gelijksoortige aandacht voor de rest van het personeel. Al die maatregelen scheppen doorgroeimogelijkheden en zijn gericht op het beter functioneren op de werkplek.

Waarom is volgens u het Persoonlijk Ontwikkelingsplan een onderwerp van beleid in de CAO besprekingen 2001?

De tijden zijn veranderd. In de oude aanpak bepaalde de werkgever wat moest gebeuren en de medewerker volgde. Nu is het meer een gezamenlijke activiteit en verantwoordelijkheid van chef en medewerker. De medewerker is bovendien meer zelf verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling met een faciliterende rol voor het bedrijf. In deze ontwikkeling past het Persoonlijke Ontwikkelingsplan-POP

Zou het naar uw mening in het personeels- en opleidingsbeleid aanbeveling verdienen om bij de opstelling van het POP niet alleen de loopbaan maar ook de persoonlijke levenssfeer te betrekken; kort gezegd *het POP voor werk én privé* en de balans daartussen?

Mens sana in corpore sano, een gezonde geest in een gezond lichaam. Dat is van belang voor het bedrijf. Als iemand thuis lekker in z'n vel zit, is dat goed voor het werk. En het omgekeerde is ook waar. Daarom houdt de belangstelling van Bavaria voor de medewerkers niet op bij het werk. Thuis is wél privé, daar willen we niet aankomen. Maar er zijn cursussen gericht bijvoorbeeld op gedragsverandering of assertiviteit die zowel goed zijn voor het werk als privé. Die betalen we desgevraagd. Wij denken in termen van faciliteiten die passen bij de levensfase van de medewerkers. En vertalen dat in onze CAO á la carte. Voorbeelden zijn tijd sparen voor aaneengesloten vrije tijd, zorgverlof, ouderenbeleid.

Hoe kijkt u aan tegen de onderlinge verhouding tussen *het POP voor werk en privé* en het POP voor uitsluitend de loopbaan?

Het werk is het uitgangspunt. Daarmee verbonden is de werkzekerheid en de zorg voor het personeel, wat vooral in dit familiebedrijf hoog in het vaandel staat. De familie Swinkels is zelf sterk maatschappelijk betrokken en stimuleert dat ook zeer bij de medewerkers. Werk en privé zijn een twee- eenheid. We willen graag de nevenactiviteiten van de medewerkers kennen omdat ze een teken kunnen zijn voor de groeiomgankelijkheid van de carrière in het bedrijf.

Hoe kijkt u aan tegen *het POP voor werk én privé* en de privacy van de medewerker?

Privacy van medewerkers staat hoog in het vaandel. We kennen geen eigen regels in aanvulling op de bestaande privacywetgeving. Wel zal het bedrijf binnenkort een vertrouwenspersoon introduceren bij het personeel voor niet- werkgerelateerde zaken.

Welke methodische aanpak voor *het POP voor werk én privé* zou naar uw mening het beste passen bij de medewerkers van uw bedrijf?

- strikt individueel?
- een groepsaanpak met collega's van andere bedrijven?
- samen met de levenspartner?
- of nog anders?

Het POP is primair een individuele zaak. Soms kan een groepsaanpak nuttig zijn als de groep beter wil functioneren of de prestaties wil verhogen. De inschakeling van de levenspartner hierbij zien we bij Bavaria niet zo snel gebeuren.

Kent u relevante personen of literatuur waarop u in het kader van dit onderzoek wilt attenderen?

De methode van Belbin voor het onderscheiden van verschillende rollen binnen een team

A.H.L. van der Wijst, MBA

Directeur Personeel & Organisatie, InterPHarm Nederland

InterPHarm Nederland is een groothandel in farmaceutische en medische artikelen met vestigingen in Almere, Den Bosch, Meppel en Rotterdam. Het bedrijf levert aan apotheken en apotheehoudende huisartsen, aan ziekenhuizen, verzorgtehuizen en andere gezondheidsinstellingen. Sinds 2000 is de InterPHarm groep onderdeel van het Britse Alliance Unichem

Wat zijn naar uw mening de belangrijkste onderdelen van strategisch personeelsbeleid voor de komende 5 jaar?

De belangrijkste trend is dat werknemers meer zelf verantwoordelijk worden. De inkomenszekerheid is de afgelopen jaren meer het risico van de werknemer dan van de werkgever geworden. Dat zal de komende jaren ook zo zijn. De tijd dat de werkgever werkzekerheid bood tot het pensioen en ervoor zorgde dat je opgeleid werd voor het vak dat je uitoefende, is voorbij. Sinds de economische crisis in de tachtiger jaren geven de werkgevers geen garanties meer voor werk en een gelijkblijvend inkomensniveau. Ook binnen de actualiteit van de krappe arbeidsmarkt vergeten werknemers niet dat ze er zelf veel meer voor staan dan vroeger. De fusies in het bedrijfsleven versterken dit. Bedrijven wisselen steeds vaker van eigenaar. Bij elke wisseling staat de werk- en inkomenszekerheid van de werknemers ter discussie. Vandaag wordt je verteld dat je buitengewoon belangrijk bent. Morgen is het bedrijf verkocht en krijg je te horen dat jouw werk niet meer tot de *core business* hoort. Zekerheid moeten de werknemers in toenemende mate ontlenen aan hun eigen plannen. Dat sluit ook aan bij de individualisering die sinds de tweede wereldoorlog gaande is.

Wordt er binnen uw organisatie gewerkt met een instrument als het Persoonlijk Ontwikkelingsplan POP?

We hebben sinds jaar en dag het Persoonlijk Ontwikkelings Systeem- POS. Het vloeide voort uit de functioneringsgesprekken die binnen het bedrijf gevoerd werden. Die mondden vaak uit in de vraag: wat wil je eigenlijk worden als je later groot bent? Als mensen hun functie willen verbreden of ze willen hogerop, dan kan daar een plan voor gemaakt worden. Daarin kunnen opleidingen zitten, het opdoen van ervaring en/of het krijgen van coaching. Ontwikkeling op zichzelf is een doel. Het houdt mensen bij de tijd. Nieuwsgierigheid is toch de bron waar we het van moeten hebben.

Waarom is volgens u het Persoonlijk Ontwikkelingsplan een onderwerp van beleid in de CAO besprekingen ?

Ik noemde al het verschuiven van werkzekerheid en van inkomensrisico van de werkgever naar de werknemer. Bovendien, als je alleen maar opleidt voor specifiek werk, dan ben je buitengewoon smal inzetbaar. Ik denk dat economische slimmeriken in Nederland snappen dat je geschikt moet zijn voor méér werkgevers dan één.

Zou het naar uw mening in het personeels- en opleidingsbeleid aanbeveling verdienen om bij de opstelling van het POP niet alleen de loopbaan maar ook de persoonlijke levenssfeer te betrekken; kort gezegd *het POP voor werk én privé* en de balans daartussen?

Ik denk dat het prima kan om in het POP zowel aandacht te geven aan het werk als aan het privé leven. Het POP voor de carrière is het meest technische deel. Een ander deel heeft betrekking op de filosofie die de mensen in hun leven leggen. Wij hebben in toenemende

mate behoefte om eens met anderen over keuzen en prioriteiten van gedachten te wisselen, bij voorkeur buiten de deur. Om het eigen verhaal goed te leren kennen. Ik zie dat het niet gemakkelijk is om prioriteiten te stellen als je veel keuzen hebt. Dat is een buitengewoon gevoelig proces dat niet vanzelfsprekend verloopt. Dat heeft te maken met het feit dat er samenhangen zijn die je niet kende en die je opnieuw moet definiëren.

Elke levensfase heeft een eigen karakter. Als je vijftientig bent, zit je iedere week misschien op Schiermonnikoog, Texel of Ameland waar je een vrijgezellenavond hebt. Als je dertig bent moet je ieder weekeinde wel ergens op kraamvisite. Dan ben je veertig en zie je ze weer terug in het café omdat ze gescheiden zijn. Op je vijftigste denk je, gut, hoe gaat het nu met me? Iedereen trekt in dezelfde levensfase alsmaar met elkaar op in de range van vijf jaar naar boven en vijf jaar naar beneden, de eigen ouders uitgesloten. En in het werk verandert het intussen ook. Je dacht dat je heel goed kon leidinggeven, maar niemand pikte het van je. Of je dacht dat je lol had om veel met beleid te werken. Maar iets praktisch doen trok ook.

Al dat soort dingen dwarrelen door een mensenleven heen. Soms tegelijk en soms afwisselend. In combinatie met het overlijden van ouders. Het is de kennismaking met de vergankelijkheid van het leven. Het is nuttig daarover na te denken. Elke levensfase levert iets op of je levert er iets bij in. Als je er niet mee vecht, is de kans kleiner dat het wat oplevert.

Welke methodische aanpak voor het POP voor werk én privé zou naar uw mening het beste passen bij de medewerkers van uw bedrijf?

- strikt individueel?
- een groepsaanpak met collega's van andere bedrijven?
- samen met de levenspartner?
- of nog anders?

Ik denk dat je daarin moet kunnen variëren. Ik ben er geen voorstander van om het helemaal binnen het bedrijf te houden. Je loopt het risico te veel op te drogen binnen het bedrijf zelf. Samen met je directe collega's is ook niet verstandig. Het komt dicht bij je privé leven. De privacy moet gewaarborgd zijn, anders gaat het niet goed. Ik ben er geen voorstander van om het maken van POP's voor werk én privé *in-company* te organiseren. Ik vind dat de mogelijkheid moet zijn om naar buiten te gaan.

Kent u relevante personen of literatuur waarop u in het kader van het onderzoek wilt attenderen?

Dr. Sabine Geurts, arbeids en organisatiepsycholoog aan de K U Nijmegen.

Mr. R. ter Heide

**Senior Human Resources Manager
ABB Lummus Global B.V. , Den Haag**

ABB Lummus Global houdt zich bezig met het ontwerp, materiaal inkoop en constructie van projecten voor de winning en verwerking van gas en olie. Het wereldwijd opererende bedrijf heeft de hoofdvestiging in Den Haag. De meeste van de 1600 medewerkers zijn mannen met een technische opleiding op HBO of universitair niveau. Het is een 100 % dochter van de ABB Group (Asian Brown Boveri), een elektrotechnisch bedrijf met het hoofdkantoor in Zürich.

Wat zijn naar uw mening de belangrijkste onderdelen van strategisch personeelsbeleid voor de komende 5 jaar?

Het belangrijkste is dat de doelstellingen Human Resources Management gelijkwaardig zullen worden gesteld aan andere beleidsdoelstellingen van de organisatie. Inhoudelijk denk ik dat in het HRM beleid de flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden steeds belangrijker wordt, afgestemd op de persoonlijke situatie en wensen van de individuele medewerker. Werk en privé zijn niet te scheiden. Er kan meer uit de medewerker gekregen worden als er gekeken wordt naar de mens als geheel en niet alleen naar zijn werk. Vaak weten we onvoldoende wat mensen in hun privé-leven doen en welke kennis en vaardigheden ze bezitten. Reïntegratie wordt belangrijker. Bedrijven zullen veel actiever om moeten gaan met medewerkers die in bepaalde functies uitvallen. Het lijnmanagement zal zelf, ondersteund door HR management, moeten kijken naar wat mensen nog wel kunnen en creatieve oplossingen moeten vinden. Op het gebied van training en ontwikkeling zullen de standaard trainingen en cursussen geleidelijk vervangen worden door intern ontwikkelde opleidingen die in eigen beheer worden gegeven, afgestemd op de strategische doelstellingen. Een groot accent gaat liggen op het ontwikkelen van leiders in organisaties. Wat moeten ze in goede tijden en slechte tijden aan boord hebben om hun medewerkers te blijven inspireren en motiveren, met de focus op de realisatie van de strategische doelstellingen. Dat zijn mijn belangrijke aandachtspunten.

Wordt er binnen uw organisatie gewerkt met een instrument als het Persoonlijk Ontwikkelingsplan POP?

Ja. Wij onderscheiden in ons beleid *Personal en Personnel Development*. Die twee begrippen zijn wel met elkaar verweven. Wij stimuleren dat medewerkers een *Personal Development Plan* opstellen. In het kader van *Personnel Development* nemen wij het initiatief voor opleidingen als wij vinden dat medewerkers zich bepaalde technische- of interpersoonlijke vaardigheden eigen moeten maken.

Waarom is volgens u het Persoonlijk Ontwikkelingsplan een onderwerp van beleid in de CAO besprekingen ?

We volgen de CAO discussies wel maar onze aanpak is hier niet door beïnvloed. We hebben geen CAO. Vakbonden spelen hier nauwelijks een rol. De medewerkers zijn niet of zeer laag georganiseerd. De Ondernemingsraad fungeert als partner voor discussies op gebied van arbeidsvoorwaarden en andere overlegzaken. Voor ons is bepalend dat de arbeidsmarkt voor technici structureel krap is en nog krappere gaat worden. Techniek is niet sexy, veel te weinig mensen gaan techniek studeren. Voor veel technisch- georiënteerde bedrijven wordt de spoeling steeds dunner. De binding van medewerkers is voor ons daarom een kwestie van lijfsbehoud. Uit eigen onderzoek binnen dit bedrijf is ons gebleken dat medewerkers uitdagingen zoeken en zich willen blijven ontwikkelen. Ze willen individueel behandeld worden op grond van hun persoonlijke behoeften. Veel jonge mensen willen

korter werken, vooral als er kinderen komen. Een paar jaar geleden was dat binnen een ingenieurswereld bijna niet bespreekbaar. Maar nu begint het. We zullen wel moeten.

Zou het naar uw mening in het personeels- en opleidingsbeleid aanbeveling verdienen om bij de opstelling van het POP niet alleen de loopbaan maar ook de persoonlijke levenssfeer te betrekken; kort gezegd *het POP voor werk én privé* en de balans daartussen?

Zeer zeker. Want het een kan niet zonder het ander, je hebt geen twee levens. Onze business ligt vooral in het buitenland door het soort werk en de locaties. Het werk heeft een enorme *impact* op privé-levens. Privé en werk zijn in dit bedrijf sterk verweven. Als een medewerker een partner heeft met een eigen betaalde baan, dan is uitzending lastig. We stimuleren dat mensen de balans werk-privé meenemen in hun ambities. Als de kinderen nog klein zijn, is het soms mogelijk om een paar jaar met de familie de woestijn in te trekken. Ik heb zelf het voorbeeld gegeven. Maar we hebben nu bijvoorbeeld een project in Algerije, honderden kilometers ten zuiden van Algiers. Daar kunnen we niet eens families naar toe sturen. Daar gaan alleen mensen op *single status* heen, dat wil zeggen dat hun partner in Nederland blijft.

Waaruit zou volgens u het POP voor werk en privé moeten bestaan?

Wij bieden als organisatie aan dat elke medewerker een POP voor zichzelf kan schrijven. Maar het initiatief ligt bij de medewerker zelf. Wij bepalen ook niet in welk formaat wij het willen hebben. Mijn ervaring is dat de één een autobiografische roman over zichzelf schrijft en de ander staccato stelt: hier sta ik, hier wil ik naartoe. Beide is goed. Er is geen vaste vorm. *Personal Development* noemen wij als mensen hun ambities willen realiseren, hoger op willen komen, breder willen worden, anders willen gaan werken, andere dingen willen gaan doen. Dan geven wij de ruimte en mogelijkheden om dat te realiseren. Daarin stimuleren we hen zelf na te denken. Hoe sta je in het leven? Waarom werk je? Voor het geld of voor je plezier? Wat vind je leuk, waar ben je goed in? Denk eens aan situaties waarin je trots was op jezelf dat je een bepaalde prestatie leverde. Probeer eens te analyseren wat het zo verassend voor je maakte. Denk ook eens aan een werksituatie waarin je jezelf absoluut niet prettig voelde en probeer een omgevingsanalyse te maken om de oorzaak te vinden. Dan kan zowel betrekking hebben op het werk als op het privé leven. Het is heel duidelijk dat werk en privé met elkaar in evenwicht moeten zijn. Het beantwoorden van deze basisvragen vormen de basis voor het POP. Eigenlijk is het startpunt het vaststellen van je persoonlijke missie. Deze missie is het uitgangspunt van alle verdere beslissingen over loopbaanstappen, ontwikkelingsdoelen etc.

Hoe kijkt u aan tegen de onderlinge verhouding tussen *het POP voor werk en privé* en het POP voor uitsluitend de loopbaan?

Voor mij staat het POP voor werk en privé centraal en vloeit het POP voor de loopbaan daaruit voort. De ingrediënten van het POP komen evenveel voort uit het privé-leven als uit het werk. Ik denk overigens dat het in onze organisatie nog niet zo ver is. Mensen vinden het vaak heel erg lastig om aan zo'n ontwikkelingsplan te beginnen. Ze hebben wel een hele boel dingen in hun hoofd. Ze komen soms bij mij praten om eens te toetsen. Wij geven aan managers tweedaagse coachings workshops. Zij spelen een cruciale rol in coachingsgesprekken met medewerkers. Nadenken over het hier en nu. Waarom doe ik het eigenlijk? Het is lastig, zeker als je technisch opgeleid bent op een manier dat voor elk probleem een oplossing bestaat. Medewerkers zijn soms helemaal niet tevreden met hun functie. Ze denken dat ze een ontwikkelingsplan moeten schrijven, alleen maar om promotie te maken. Het is moeilijk om medewerkers te overtuigen dat ontwikkeling meer is dan promotie maken. Het is er ook op gericht nog gemotiveerder te zijn en het op je werk nog leuker te hebben. Dat is gemakkelijk te vertalen naar economische waarde. Een tevreden medewerker heeft een hogere *output*. We schenken ook aandacht aan de leiderschapstijlen. Het is van belang de coachende leiderschapstijl per situatie te bekijken. Zeker omdat wij met veel nationaliteiten en culturen werken. De hiërarchische *command and control*-stijl is nog

vrij gebruikelijk in sommige culturen. Die staan heel erg onwennig tegenover meepraten van medewerkers. De baas is de baas. Hij weet meer dan de medewerker. Met deze verschillen moeten we als ABB Lummus Global sterk rekening houden. We stimuleren de coaching aanpak vanuit HR. Maar uiteindelijk moeten de managers het zelf doen.

Hoe kijkt u aan tegen *het POP voor werk én privé* en de privacy van de medewerker

Medewerkers bepalen zelf de grenzen. Sommige zijn daar heel vrij in en anderen terughoudend. We zullen medewerkers niet dwingen opener te zijn dan ze zelf willen.

Welke methodische aanpak voor *het POP voor werk én privé* zou naar uw mening het beste passen bij de medewerkers van uw bedrijf?

- strikt individueel?
- een groepsaanpak met collega's van andere bedrijven?
- samen met de levenspartner?
- of nog anders?

Ik vind het een heel individueel iets waarbij je levenspartner een cruciale rol speelt. Zo'n traject met de levenspartner zouden we per geval ook faciliteren, o.a. financieel, als dat ook goed is voor het bedrijf. Als wij hier experts binnen krijgen dan komen ze ook vaak met partner. Maar geen gezinstherapie op onze kosten.

Kent u relevante personen of literatuur waarop u in het kader van het onderzoek wilt attenderen?

Ik werk zelf met twee consultants in de workshop over *Personal Development* en coachend leiderschap waar ik de namen van wil noemen: Robert Crommelin en Alix Royer.

Drs. J. F. G. H. Töller-mmo

**manager Leren en Ontwikkeling,
Nuon College, Oosterbeek**

Nuon college is de bedrijfsuniversiteit van de internationaal opererende energie- en wateronderneming Nuon waar op concernniveau de circa 7.500 werknemers opleiding- en ontwikkelingsprogramma's kunnen volgen.

Wat zijn naar uw mening de belangrijkste onderdelen van strategisch personeelsbeleid voor de komende 5 jaar?

De Nuon visie op HRM vloeit voort uit de ontwikkeling van Nuon als bedrijf. Het heeft zich in korte tijd getransformeerd van een regionaal opererende energiemonopolist in een internationaal opererend commercieel bedrijf op de markt van energie en water, met een maatschappelijke functie gericht op duurzaamheid. Onze *HRM*-visie concentreert zich op het individu als bouwsteen van onze organisatie. Het individu is de molecuul van de organisatie waar het uiteindelijk allemaal om draait. Als het individu niet in beweging komt, dan presteren groepen in ons bedrijf of de organisatie als geheel niets. De Nuon professional is eigenaar van zijn opdracht. We praten niet over de baan, het takenpakket of de functiebeschrijving. Wij stellen als organisatie onze medewerkers in staat dat eigenaarschap uit te oefenen. De instrumenten die wij gebruiken, geven het individu een goed zicht op wat er van hem verwacht wordt en wat hij zelf wil. Dit is de richting van ons strategisch personeelsbeleid.

Wordt er binnen uw organisatie gewerkt met een instrument als het Persoonlijk Ontwikkelingsplan POP?

Het POP heet bij ons PRO, een persoonlijk plan voor resultaat en ontwikkeling. Sinds 2000 loopt er binnen de onderneming een traject (Koers) om het management en de individuele medewerker instrumenten in handen te geven om te kunnen sturen op resultaat en ontwikkeling. Het Nuon College helpt de individuele medewerker om goed zicht te krijgen op zijn talenten. Anderzijds ondersteunen we ook de leidinggevende in het helder krijgen wat we van onze mensen verlangen. Over de inhoud van PRO vindt een onderhandeling plaats tussen de individuele medewerker en de leidinggevende als vertegenwoordiger van de organisatie. Het resultaat van de onderhandeling hangt sterk af van de kwaliteit van de onderhandelaar. We proberen een bureaucratische aanpak te voorkomen. Uiteindelijk gaat het er om dat leidinggevende en medewerker een goed gesprek met elkaar kunnen voeren met als uitkomst een persoonlijk plan voor resultaat en ontwikkeling. Daarin staan de zaken waarvan de organisatie vindt dat ze moeten gebeuren. De medewerker moet daarvan ook overtuigd zijn of raken. Maar het plan bevat ook zaken die de medewerker belangrijk vindt voor de persoonlijke ontwikkeling en waar de organisatie misschien nog niet aan had gedacht. In het belang van de *employability* van de medewerker krijgt het plan echter steun.

Waarom is volgens u het Persoonlijk Ontwikkelingsplan een onderwerp van beleid in de CAO besprekingen?

Het vloeit voort uit de breed onderschreven conclusie dat we in de economie van de toekomst veel meer moeten investeren in de ontwikkeling van mensen dan voorheen. Bovendien moeten organisaties zo snel veranderen dat ze een besturingsprobleem hebben gekregen. Dit is alleen op te lossen door medeverantwoordelijkheid voor ontwikkeling daar te leggen waar die verantwoordelijkheid kan worden genomen, uiteindelijk bij het individu. Met *PRO* geven we individuen de mogelijkheid mee te sturen.

Zou het naar uw mening in het personeels- en opleidingsbeleid aanbeveling verdienen om bij de opstelling van het POP niet alleen de loopbaan maar ook de persoonlijke levenssfeer te betrekken; kort gezegd *het POP voor werk én privé* en de balans daartussen?

Wij nemen heel de persoon als uitgangspunt bij opleiding en ontwikkeling. En niet alleen de competenties waar we als organisatie in geïnteresseerd zijn. De persoonlijke kwaliteiten van managers en medewerkers zijn belangrijk voor het succesvol functioneren op het werk. Vroeger werd er een onderscheid gemaakt tussen de medewerker en de persoon. Achteraf gezien is dat niet goed te begrijpen. Medewerkers kregen alleen formele en technische opleidingen die leidden tot het noodzakelijke certificaat. Van de monteur die bij de klant komt, verwachten wij nu als organisatie andere dingen dan indertijd. Wij willen graag weten wat de klant wil. Natuurlijk doen we daar onderzoek naar. Maar de klant kan het 't beste vertellen aan de monteur. Die moet daar oog en oor voor hebben. Dat vraagt om een heel andere instelling dan alleen een leiding aanleggen of de energietoevoer aan- of afsluiten. De vaardigheden die daarvoor nodig zijn, hebben te maken met de persoon van de vakman. Kennis, Inzicht, Vaardigheden en Attitude (KIVA) leveren een beeld op van de persoon als geheel. In PRO zien wij ook terug voor wie wij wát doen. We doen aan waardecreatie voor onze *stakeholders*. Dat zijn onze aandeelhouders, onze klanten, onze collega medewerkers en dat ben jezelf als medewerker. Bovendien creëren we waarde voor de maatschappij. Dat laatste kan abstract klinken maar kan ook heel concreet zijn zoals de boel opruimen als je een gat gegraven hebt. We willen de kunst leren steeds een goede balans te vinden tussen de belangen van de *stakeholders*.

Hoe kijkt u aan tegen de onderlinge verhouding tussen *het POP voor werk en privé* en het POP voor uitsluitend de loopbaan?

Het POP voor werk én privé staat centraal. Het is essentieel voor het functioneren om een goede balans te bewaren tussen beiden. We hebben beleid ontwikkeld dat de individuele medewerker in staat stelt zijn gezondheid goed in de gaten te houden. Daar betaalt het bedrijf voor. Je kunt het zien als een NUON professional goed voor zichzelf zorgt. Die zorgt niet alleen voor het materiaal waarmee hij werkt maar ook voor zijn geestelijke en lichamelijke gezondheid.

Hoe kijkt u aan tegen *het POP voor werk én privé* en de privacy van de medewerker?

We gaan toch toe naar een sfeer waarbinnen het heel gewoon is om binnen de kring van collega's te praten over wat je goed en minder goed kunt. Dat wordt bevorderd door de instrumenten die we gebruiken naast PRO, zoals de 360 graden beoordelingssystematiek en intervisie. In het begin is het eng maar als de mensen er doorheen zijn is het voor de meeste een enorme opluchting dat ze gewoon kunnen zijn wie ze zijn.

Welke methodische aanpak voor *het POP voor werk én privé* zou naar uw mening het beste passen bij de medewerkers van uw bedrijf?

- strikt individueel?
- een groepsaanpak met collega's van andere bedrijven?
- samen met de levenspartner?
- of nog anders?

Wij zullen alle methoden hanteren die naar het doel leiden. We kijken ook naar leuke en innovatieve methoden. We hebben op dit moment geen opleidingen waar de levenspartner bijvoorbeeld dicht bij betrokken is, behalve bij pre-pensionering. Maar er zullen ook andere momenten zijn in het leven van een Nuon medewerker waarvan je je kunt voorstellen dat de levenspartner erbij betrokken wordt. Het is zinvol en verrijkend om de wereld van de medewerker buiten het bedrijf te betrekken bij het werk.

Kent u relevante personen of literatuur waarop u in het kader van het onderzoek wilt attenderen?

Oude studies uit de Human Relation's school zijn weer actueel. Ze gaan in feite over persoonlijke ontwikkeling binnen organisaties.

Drs. J. M. J. Hageraats

hoofd Rabobank Arbodienst

De 120 medewerkers tellende interne Arbodienst van de Rabobank werkt op het terrein van arbeid & gezondheid voor nagenoeg de gehele Rabobank Groep (m.u.v. Robeco en 6 % van de aangesloten plaatselijke banken)

Wat zijn naar uw mening de belangrijkste onderdelen van strategisch personeelsbeleid voor de komende 5 jaar?

Het belangrijkste is het *binden en boeien* van mensen. Deze opvatting komt voort uit zowel de schaarste op de arbeidsmarkt als uit de schaarste aan mensen met specifieke kwaliteiten. Medewerkers zijn zich in toenemende mate bewust van hun eigen talentontwikkeling en willen hun carrière kunnen plannen. Als je hen niet de mogelijkheid biedt zich verder te ontwikkelen in bestaande functies o.a. door scholing, dan verlies je ze. Goede arbeidsvoorwaarden en de kwaliteit van de arbeid dragen bij aan het *binden en boeien*. Differentiatie in arbeidsvoorwaarden zal nodig blijven om tegemoet te komen aan de verschuiving van gewoonten in generaties werknemers. Bijvoorbeeld door verschillende oplossingen voor kinderopvang kun je als bedrijf aantrekkelijk zijn om bepaalde vrouwelijke werknemers aan te trekken en te behouden. En de mensen vinden het vanzelfsprekend dat de kwaliteit van de werkplek goed is. Daar moet het bedrijf voor zorgen.

Wordt er binnen uw organisatie gewerkt met een instrument als het Persoonlijk Ontwikkelingsplan POP?

Ja, binnen de Rabobank bestaat het POP. Het wordt heel divers ingevuld maar op veel plaatsen in de organisatie wordt er ook nog niet mee gewerkt. Dat is enigszins inherent aan deze organisatie. Ons POP wordt nu nog te veel bepaald door de focus op de cognitieve en vaardigheidontwikkeling in de werksituatie. De persoonlijke ontwikkeling van mensen maakt er over het algemeen (nog) niet of nauwelijks deel van uit.

Waarom is volgens u het Persoonlijk Ontwikkelingsplan een onderwerp van beleid in de CAO besprekingen ?

Ik heb zelf gezien en ervaren dat zowel de werkgevers als de vakbonden het POP beschouwen als instrument om onheil te voorkomen, respectievelijk verder onheil tegen te gaan. Veel organisaties kennen problemen met medewerkers die vastlopen in hun werk. Op hun veertigste, vijfenveertigste zijn ze uitgegroeid en zitten dan ergens hoog in de betalingsladder. Ze kunnen ziek worden van hun werk en zelfs arbeidsongeschikt. Het vastlopen van deze "ouderen" heeft te maken met een soort non-activiteit van zowel werkgever als werknemer in het investeren in opleidingen voor 50 plus medewerkers. "Nog maar even en hij gaat met pensioen", hoor je vaak zeggen. Maar 15 tot 20 jaar is een hele tijd! Werknemers hebben vaak ook niet meer de *drive* om de ontwikkelingen bij te houden. De werkprocessen en de werkorganisatie veranderen door de informatietechnologie en stellen andere eisen.

Eén van de middelen om dat soort ontwikkelingen tegen te gaan, is blijven investeren in mensen. Daar is het POP een belangrijk hulpmiddel voor. En als je het POP stelselmatig introduceert en op de goede manier gebruikt, worden management en medewerkers gedwongen regelmatig met elkaar stil te staan bij de lijn van ontwikkeling.

Zou het naar uw mening in het personeels- en opleidingsbeleid aanbeveling verdienen om bij de opstelling van het POP niet alleen de loopbaan maar ook de persoonlijke levenssfeer te betrekken; kort gezegd *het POP voor werk én privé* en de balans daartussen?

Ja, daar ben ik wel van overtuigd. Wij organiseren als Arbodienst al jaren stressmanagementtrainingen onder de naam *De Directeur Persoonlijk-DDP*. Daarin maken directeuren hun persoonlijke balans op. Eerst fysiek en mentaal. Daarna verschuift de attentie naar spirituele vragen. Ze zoeken naar de bronnen van hun motivatie en inspiratie om de positie in te blijven nemen die ze bekleden. We hebben in het verlengde van deze *DDP* trainingen, terugkomdagen gehad waar ook levenspartners aan deelnamen. Dat was nieuw in deze organisatie. We merkten dat voorbij gegaan werd aan de geweldige invloed van werkervaringen op degenen die het dichtst bij staan, namelijk vrouw en kinderen. Andersom is het natuurlijk ook zo. Als het thuis niet goed zit, in relationele zin, door ziekte of door kinderen die zorgen baren, beïnvloedt dat de werksituatie. We merkten dat de partners blij waren erbij betrokken te worden. Deze ervaringen met de managers zijn voor ons een nadrukkelijke bevestiging geweest dat de persoonlijke ontwikkeling niet alleen moet beschouwd moet worden in de beperkte context van de werksituatie.

Op het niveau van de medewerkers wordt deze aanpak nog niet toegepast. Het spreekuur van de bedrijfsarts levert wel signalen op. Ook in de discussie binnen de organisatie merken we dat de jongere generatie werk en privé niet los van elkaar wil zien. Voor de oudere generatie is het jarenlang *bon ton* geweest om op het werk niet over privé te praten. Maar door bijvoorbeeld de ICT-ontwikkelingen zien we tele- en thuiswerken ontstaan waardoor werk en privé steeds meer in elkaar overlopen.

Waaruit zou volgens u het POP voor werk en privé moeten bestaan?

Ik vind dat in een POP heel duidelijk meegewogen moet worden wat de invloed is die de medewerkers zelf zien vanuit de thuissituatie. Zeker als man en vrouw beiden werken, moet er bijvoorbeeld iets geregeld worden voor de kinderen. Vooral als het gaat om jonge kinderen. Je kan er niet omheen hier als bedrijf aandacht aan te geven

Ik zie verder een verband tussen de beoordelingsmethodiek en het POP voor werk én privé. Binnen de Rabobank Arbodienst werken wij in toenemende mate met de systematiek van 360 graden beoordeling, in eerste instantie geïntroduceerd bij het topmanagement en nu ook bij de laag daaronder. We proberen het POP en de 360 graden beoordeling met elkaar te verbinden. Als je het functioneren van mensen wilt beoordelen, volstaat het niet om te kijken of de *targets* gehaald zijn. Door de deelname in het beoordelingsproces van leidinggevenden, collega's en ondergeschikten ontstaat een veel breder profiel van de medewerker/collega. Het geeft een extra dimensie omdat je eigen persoon veel meer ter discussie staat. Dat wil zeggen de manier waarop je sociaal omgaat met je collega's, hoe je mensen in dingen betreft, je sterke en minder sterke punten ook in termen van gedrag en vaardigheden. Ik denk dat je het resultaat ter toetsing ieder jaar zou moeten terugkoppelen naar het thuisfront. Het zou mij verbazen als daar een ander beeld uit zou komen. Op deze manier zie ik meer breedte komen in de discussie over de inhoud van het POP: van kennis naar vaardigheid en vervolgens naar persoonlijkheid.

Deze aanpak werkt binnen de Rabobank Arbodienst en krijgt nu ook een duidelijke inzet binnen de hele Rabobank organisatie. Dat betekent niet dat het ook overal gebeurt. Anders dan bij collega banken waar het centraal gezag de opdracht geeft, krijgt zo iets in onze coöperatieve structuur met autonome plaatselijke banken heel geleidelijk invulling met koplopers, een middengroep en mensen die vinden dat het allemaal weer anders moet.

Hoe kijkt u aan tegen de onderlinge verhouding tussen het POP voor werk en privé en het POP voor uitsluitend de loopbaan?

Binnen mijn eigen Arbodienst werken we met een POP voor werk én privé. Voor de Rabobank organisatie als geheel denk ik dat de POP voor de loopbaan nog centraal staat. Maar de introductie van de 360 graden beoordelingsmethode helpt om persoonlijke ontwikkeling breder in te vullen dan alleen de loopbaan.

Hoe kijkt u aan tegen *het POP voor werk én privé* en de privacy van de medewerker?

Een POP voor werk én privé werkt alleen in een organisatie bij een volwassen en open relatie van mensen. Er moet vertrouwen zijn dat er op een integere wijze met de informatie wordt omgegaan. Anders zullen mensen niet openhartig naar elkaar zijn.

Welke methodische aanpak voor *het POP voor werk én privé* zou naar uw mening het beste passen bij de medewerkers van uw bedrijf?

- strikt individueel?
- een groepsaanpak met collega's van andere bedrijven?
- samen met de levenspartner?
- of nog anders?

Verschillende methoden, afhankelijk van de situatie en de medewerker. Een groepsaanpak met collega's van andere groepsonderdelen zou kunnen, niet met de eigen groep. Ik kan me ook voorstellen dat naarmate werk en privé steeds meer met elkaar vervlochten raken, de levenspartners op de een of andere manier ook meer in beeld komen. Nu zie je levenspartners voor het grootste gedeelte alleen maar verschijnen als dingen niet goed gaan. Door de partner eerder bij de discussie te betrekken, zou preventief gewerkt kunnen worden en zouden problemen voorkomen kunnen worden.

Kent u relevante personen of literatuur waarop u in het kader van het onderzoek wilt attenderen?

Wirtz-Widdershoven, A., Smeets, J., Afscheid van een autonome Fries, Rabobank, 1999, eigen uitgave

C.W. Ringeling

Nationale Nederlanden, Den Haag Manager HR, Policies and Projects

Nationale Nederlanden is een Nederlandse schade- en levensverzekeraar die 5500 medewerkers telt en onderdeel is van de ING Groep.

Wat zijn naar uw mening de belangrijkste onderdelen van strategisch personeelsbeleid voor de komende 5 jaar?

Strategisch personeelsbeleid staat in dienst van de ING groep die toewerkt naar vier kolommen voor respectievelijk de particuliere, de zakelijke en de intermediaire markt aangevuld met een kolom voor *operations* en IT. Het label Nationale Nederlanden zal geleidelijk naar de achtergrond verdwijnen. De klant staat centraal, de kwaliteit van de dienstverlening moet omhoog en de kosten moeten naar beneden. ING baseert zijn HR beleid op het resultaat van Amerikaanse onderzoeksgegevens waaruit een rechtstreeks verband blijkt tussen de motivatie van medewerkers en de bedrijfsresultaten. De toename van motivatie bij medewerkers leidt tot grotere klanttevredenheid. Dat resulteert vervolgens in een verhoging van de aandeelhouderswaarde.

ING is in beweging en onderkent dat succes alles met mensen te maken heeft. Onze HRM missie luidt dan ook "ING 'rs inspireren elkaar tot succes". Onder succes verstaan wij het realiseren van de ontwikkelings- en resultaatdoelstellingen. De inzetbaarheid van medewerkers is speerpunt geworden en persoonlijke ontwikkeling is daarvoor voorwaarde en niet meer vrijblijvend. Voor de leidinggevenden betekent dit méér coachen dan beheersen. Voor de medewerkers is het devies méér initiëren dan reageren. Dat kan o.a. tot uitdrukking komen door op eigen initiatief een persoonlijk ontwikkelingsplan op te stellen. HR ondersteunt de leidinggevenden in dit veranderingsproces met behulp van concrete instrumenten zoals materiaal om een POP te maken. Ook coacht HR de leidinggevenden bij de verandering in leiderschapsstijl. De kwaliteit van de HR ondersteuning moet omhoog door de nadruk te leggen op managers en medewerkers als de klanten in plaats van op de ontwikkeling van allerlei HR instrumenten. Tegelijkertijd moet een reductie van de kosten plaatsvinden.

Wordt er binnen uw organisatie gewerkt met een instrument als het Persoonlijk Ontwikkelingsplan POP?

Ja, sinds 2001 zijn POP en *employability* opgenomen in de ING CAO. In 2000 moet vijftien procent van de medewerkers een eigen POP hebben, in 2003 honderd procent. De inhoud van het POP concentreert zich op het vergroten van de vakkennis en het verbeteren van intermediaire vaardigheden zoals sociale en communicatieve vaardigheden en algemene technische en beroepsmatige inzichten. In de CAO is niet een persoonlijk ontwikkelingsbudget opgenomen voor de realiseren van het POP. Elke leidinggevenden heeft de taak uit het eigen budget geld daarvoor beschikbaar te stellen. Dat hoeft geen probleem te zijn. Bij ING worden daarvoor de volgende kengetallen gehanteerd. Het afvloeien van een niet functionerende medewerker kost fl. 100.000,-. Het inzetbaar houden van een medewerker bij veranderende omstandigheden is vijf keer goedkoper, te weten fl. 20.000,-.

Zou het naar uw mening in het personeels- en opleidingsbeleid aanbeveling verdienen om bij de opstelling van het POP niet alleen de loopbaan maar ook de persoonlijke levenssfeer te betrekken; kort gezegd *het POP voor werk én privé* en de balans daartussen?

Onlangs heeft de voorzitter van de Raad van Bestuur van ING Ewald Kist in een interview (Elsevier, 19-04-02) de balans werk én privé als volgt op de ING agenda gezet: "Workaholics maken geen enkele indruk op mij. Ik wil medewerkers en directeuren die een balans kunnen vinden tussen werk, privé en hobby's. Er is meer op aarde dan ING. Mensen met een goede balans zijn tevredener en werken beter".

Waaruit zou volgens u het POP voor werk én privé moeten bestaan?

Dat zullen we nader moeten gaan invullen in onze CAO á la carte.

Hoe kijkt u aan tegen de onderlinge verhouding tussen *het POP voor werk en privé* en het POP voor uitsluitend de loopbaan?

Tot op heden heeft het POP bij ons uitsluitend betrekking op de loopbaan. Naar mijn mening leidt de visie van de bestuursvoorzitter Kist over de noodzaak van een goede balans tussen werk én privé uiteindelijk voor de ING tot een POP voor werk én privé en niet alleen voor de loopbaan. Persoonlijk ben ik daar in ieder geval voorstander van.

Hoe kijkt u aan tegen *het POP voor werk én privé* en de privacy van de medewerkers?

POP's worden binnen ING niet gearchiveerd in het personeelsdossier. Zij zijn uitsluitend onderwerp van gesprek tussen medewerker en leidinggevende.

Welke methodische aanpak voor *het POP voor werk én privé* zou naar uw mening het beste passen bij de medewerkers van uw bedrijf?

- strikt individueel?
- een groepsaankpak met collega's van andere bedrijven?
- samen met de levenspartner?
- of nog anders?

Veel medewerkers maken hun POP individueel en overleggen daarover met hun leidinggevende. We hebben ook wel in groepen van collega's gewerkt aan de verbetering van de *employability*. Levenspartners komen tot op heden in onze aanpak niet voor.

Kent u relevante personen of literatuur waarop u in het kader van het onderzoek wilt attenderen

- Rozendaal, Simon (2002), "Ik wil geen workaholics"; interview met Ewald Kist, Elsevier, 19-04-02
- Watson & Wyatt, Onderzoeksresultaat motivatie medewerkers – klanttevredenheid-aandeelhouderswaarde.

H. Bremer

**Directeur Management Development
Cap Gemini Ernst&Young (CGE&Y), Nederland**

CGE &Y is een wereldwijd opererend consultancy bedrijf voor management en IT vraagstukken.

Wat zijn naar uw mening de belangrijkste onderdelen van strategisch personeelsbeleid voor de komende 5 jaar?

Ik zal als antwoord een schets geven van het denken over dit onderwerp in onze organisatie en de ontwikkeling die daarin plaatsvindt. We zitten nu na de fusie tussen Cap Gemini en Ernst &Young. We hebben natuurlijk wel *roots* vanuit de oude organisaties. Vroeger hadden we het over Personeelszaken-PZ, daarna *Personnel Development*-PD, vervolgens *Human Resources Development* (HRM) om uit te komen bij *Employee Development*. Van het machinedenken naar de focus op de relatie. De medewerkers als de "*resources*" van de organisatie.

Hoe moet die relatie er eigenlijk uitzien? We hebben in de nieuwe organisatie de term *Personal Relation Management*- PRM geïntroduceerd. Het gaat niet alleen meer over onze huidige *employees* maar ook over de potentiële employees en ex-employees, en misschien ook nog over relaties met mensen in de markt. Aan de ene kant bestaat een business markt en aan de andere een talent markt. Het gaat er om een balans te vinden tussen de verschillende markten, met de focus op een evenwichtige relatie tussen individu en de organisatie CGEY. Het gaat daarbij om gezamenlijke waarden, *opportunities to express* en *received added values*. En ook over de prijs die dat kost voor beide partijen. Ik denk dat dit de bril is waardoor we de komende jaren naar strategisch personeelsbeleid zullen kijken.

Wordt er binnen uw organisatie gewerkt met een instrument als het Persoonlijk Ontwikkelingsplan POP?

We zijn bij CGE&Y bezig het personeelsreglement te vervangen door de relatieovereenkomst. Daarin komt te staan hoe de relatie tussen de medewerkers en de organisatie in elkaar zit en hoe die zich zou moeten ontwikkelen. Er zijn een aantal kernthema's te vinden in die relatieovereenkomst. Het gaat over gelijkwaardigheid en individualiteit, over motivatie en persoonlijke ontwikkeling, over teamverband en over kennismanagement. Natuurlijk is rendement denken ook een belangrijke peiler. De balans is continue aan de orde tussen persoonlijke vrijheid en loyaliteit aan de organisatie. Individuele belangen verenigen met teambelangen. Evenwicht tussen werk en privé. Aandacht voor zowel de korte als de lange termijn. We hebben een paar fundamentele zaken in de relatieovereenkomst opgeschreven die je normaal nooit vindt in een personeelsbeleid. We hebben het over een niveau hoger dan het persoonlijk ontwikkelingsplan. Het gaat over de doelstellingen. Die moeten een bijdrage leveren aan de businessresultaten en persoonlijke ontwikkelingsdoelstellingen. Onze organisatie bestaat uit mensen die "topsport" bedrijven. Je kunt alleen maar aan de top prestaties leveren als er balans is tussen het belang van de collectiviteit en het persoonlijk belang van de medewerker. Er moet ruimte en vrijheid zijn om persoonlijke keuzen te maken

Zou het naar uw mening in het personeels- en opleidingsbeleid aanbeveling verdienen om bij de opstelling van het POP niet alleen de loopbaan maar ook de persoonlijke levenssfeer te betrekken; kort gezegd *het POP voor werk én privé* en de balans daartussen?

Het is natuurlijk duidelijk dat je respect moet hebben voor persoonlijke keuzen van het individu. Dat is ook van belang voor het bedrijf. Ik kan een voorbeeld noemen. We hebben in

ons *Management Curriculum* een module "percepties en beïnvloeding" opgenomen. Een manager is zijn eigen instrument en zeker een interim manager waarover ik een boek heb geschreven *Management Sourcing (2000)*. Het gaat over het functioneren van dat instrument. Dat kan alleen maar goed gaan als degene die het instrument hanteert, het ook kent. Zelfkennis is een cruciale factor. Waar liggen je sterke en zwakke punten en waar je onvervulde behoeftes. Maar we gaan dieper. Hoe zit het eigenlijk met je "*mental backoffice*"? "Wat zijn jouw instrumenten, wat zijn jouw *coping*strategieën op het moment dat het moeilijk wordt. Met andere woorden, dat bewustzijn en die zelfkennis daar begint het pas mee. Het gaat over de persoonlijk reflectie en de reflectie op je carrière, over de rol die je uitoefent. En over de balans tussen privé en werk. Op die wijze proberen we onze managers variëteitsdenken bij te brengen. Ze door andere brillen te laten kijken. Ze zijn bereid om te leren en ook om in hun hemd te staan.

Hoe kijkt u aan tegen de onderlinge verhouding tussen *het POP voor werk en privé* en *het POP voor uitsluitend de loopbaan*?

Ik vind het POP te instrumenteel. Het gaat over de doelstellingen die je zelf definieert. En dan gaat het niet alleen over de relatie werkgever-werknemer. Het individu staat in een omgeving waar de onderneming deel van uitmaakt. Maar er zijn ook relaties met andere onderdelen van de omgeving. Thuis, verenigingsleven, noem maar op. Een uitsluitende focus op de carrière leidt alleen maar tot de ondergang. Ik heb veel mensen in het bedrijfsleven gezien met overfocus op de carrière. Vaak zie je die mensen hun ambitie vertalen naar status en positie. Ze vergeten zich te ontwikkelen als mens. Het betekent tegenwoordig niets meer om een positie te hebben in een bedrijf want morgen ben je die weer kwijt.

Hoe kijkt u aan tegen *het POP voor werk én privé* en de privacy van de medewerker?

Respect voor het individu is de basis. Dat betekent dat je je niet mag opdringen als bedrijf in de privacysfeer. Je kunt wel stimuleren dat mensen daar open over zijn naar elkaar toe. Maar uiteindelijk beslist het individu zelf hoeveel hij/zij wil prijsgeven.

Welke methodische aanpak voor *het POP voor werk én privé* zou naar uw mening het beste passen bij de medewerkers van uw bedrijf?

De keuze voor de methode moet je aan het individu overlaten. Het is wel cruciaal dat we daar met elkaar soortgelijke ideeën over uitdragen. En dat we ook de vragen kunnen beantwoorden van mensen in de organisatie. Daarvoor is het ontstaan en ontwikkelen van een netwerk binnen CGE&Y nodig. Dat is na de fusie extra interessant. Zaken als persoonlijk leren, samenwerken in werksituaties en het met elkaar onder ogen zien van de problemen in de managementbijeenkomsten zijn allemaal instrumenten voor de ontwikkeling van dat netwerk. Het gaat niet meer over posities maar over de rol die past bij jouw ontwikkeling.

Kent u relevante personen of literatuur waarop u in het kader van het onderzoek wilt attenderen?

In *Management Sourcing (2000)* heb ik naar diverse bronnen in de literatuur verwezen. Maar Robert Quinn (1997, *Diepgaande Verandering*) springt er bij mij uit.

Mevr. J. Creemers

directeur Perspectief, Den Haag

Mevr. Creemers was in 1994 voor de Kamer van Koophandel de "Vernieuwende Ondernemer van het jaar" en in 1994/1995 "Zakenvrouw van het jaar" vanwege baanbrekend werk op het terrein van schuldhulpverlening met haar bedrijf Planpraktijk. In 1994, 1995 en 1998 werd zij genomineerd voor "Manager van het jaar". In 1999 verkocht zij haar bedrijf. Sindsdien vervult zij als zelfstandige zonder personeel- zzz met haar nieuwe bedrijf Perspectief de rol van adviseur en coach voor teams binnen bedrijven.

Wat zijn naar uw mening de belangrijkste onderdelen van strategisch personeelsbeleid voor de komende 5 jaar?

Ik onderscheid drie belangrijke trends. De eerste is dat de verhouding werkgever-werknemer sterk zal veranderen. Werkgevers dachten heel lang dat zij het voor het uitzoeken hadden. Maar door de schaarste aan gekwalificeerd personeel verandert dat. Bovendien worden de mensen mondiger. De spanning tussen werk en privé vormt onderdeel van de veranderingen die op gang komen. Er komen steeds meer kleine zelfstandigen omdat mensen de betutteling niet meer willen en hun eigen leven willen gaan sturen. Ze nemen de risico's voor lief dat hun rechtpositie misschien wat minder wordt en dat ze keihard moeten werken. Werknemers zullen veel eigenschappen van kleine zelfstandigen gaan overnemen. Ze laten niet meer collectief bepalen welk paadje zij aflopen in hun werk. De CAO in zijn huidige vorm heeft zijn langste tijd gehad heeft.

Als tweede trend zie ik dat de vrouwen een belangrijke rol gaan spelen. Niet alleen vrouwen in de letterlijke betekenis, ook vrouwelijke eigenschappen. De wereld wordt weer van mensen en niet van regels.

Een derde trend is dat ICT een belangrijke *impact* zal krijgen.

Waarom is volgens u het Persoonlijk Ontwikkelingsplan een onderwerp van beleid in de CAO besprekingen ?

Het sluit aan bij de overgang van sturing van bovenaf naar zelfsturing. En dat is persoonlijke ontwikkeling. Werknemers ontwikkelen hun capaciteiten en gebruiken die om ook het bedrijf er beter van te laten worden. Het idee van het persoonlijk ontwikkelingsplan ondersteunt ook de positie van de kleine zelfstandigen van de toekomst. In het Limburg van mijn jeugd was bijna iedereen kleine zelfstandige. We hadden in ons dorp Stamproy wel een paar mensen die naar de Limco gingen. Er was ook nog een textielabriekje in Weert waar mensen werkten. Daar hadden we als hele dorp wel medelijden mee. Want wij waren óf boeren óf mensen die een vak hadden. Allemaal kleine zelfstandigen. 50 Jaar later is het ook de verantwoordelijkheid van de Stichting van de Arbeid om mensen de gelegenheid te bieden met werk zelf weer hun leven in te richten.

Zou het naar uw mening in het personeels- en opleidingsbeleid aanbeveling verdienen om bij de opstelling van het POP niet alleen de loopbaan maar ook de persoonlijke levenssfeer te betrekken; kort gezegd *het POP voor werk én privé* en de balans daartussen?

Ja, dat is mijn stelling. Ik heb maar één leven. Ik kan en wil geen schotjes aanbrengen.

Waaruit zou volgens u *het POP voor werk en privé* moeten bestaan?

Als mensen vroeger bij mij solliciteerden, was mijn allereerste vraag: wie ben je? Wat voor een mens ben je? Want ik nam aan dat ze hun vak verstaan als ze gediplomeerd zijn. Ik wilde informatie over hoe ze met hun vak in ons bedrijf zouden willen omgaan. Ik ging mij niet bemoeien met de werktijden. Bij werving en selectie past een gesprek over normen en waarden van mensen, over de eigen identiteit. Dat is belangrijk voor de bedrijfscultuur en om zicht te krijgen op de persoonlijke ontwikkeling.

Hoe kijkt u aan tegen de onderlinge verhouding tussen *het POP voor werk en privé* en het POP voor uitsluitend de loopbaan?

Het *POP voor werk én privé* staat voor mij centraal. Wel kan het POP voor de loopbaan verder praktisch uitgewerkt worden. Tijdens de eerste sessie in een team laat ik mensen voor zichzelf tekenen in welke netwerken ze zitten. Gezin, vrienden, misschien ergens bestuurlid of gewoon lid. Het ene moment is het ene belangrijker dan het andere. Dat heeft met levensfasen te maken. Het denken daarover is aan het veranderen. Dat moet in onze cultuur een plaats krijgen. Niet alleen in de werkcultuur maar in de cultuur van Nederland.

Hoe kijkt u aan tegen *het POP voor werk én privé* en de privacy van de medewerker?

Het gaat om respect. Als je respect hebt voor mensen, dan is privacy nooit een punt.

Welke methodische aanpak voor *het POP voor werk én privé* zou naar uw mening het beste passen bij de medewerkers van een bedrijf?

Binnen het werk moeten werknemers zichzelf terugvinden door te toetsen of hun werk nog wel klopt met de andere dingen waarmee ze bezig zijn. We zitten in diezelfde processen, allemaal 'samen zelve'.

Kent u relevante personen of literatuur waarop u in het kader van het onderzoek wilt attenderen?

Verzekeringsmaatschappijen. Die hebben zakelijk belang bij deze aanpak

DRS. R. Meijers

Adviseur

Cap Gemini Ernst&Young (CGE & Y) Nederland

CGE&Y is een wereldwijd opererend consultancy bedrijf voor management en IT vraagstukken

Wat zijn naar uw mening de belangrijkste onderdelen van strategisch personeelsbeleid voor de komende 5 jaar?

In het personeelsbeleid zal door werknemers en management een koppeling gemaakt moeten worden tussen de verlangens van de werknemers en de doelen van de ondernemingen. En dat vereist dat beide partijen zich behoorlijk in elkaar verdiepen. *Employability* en zelfontplooiing zijn daarbij de sleutelbegrippen.

Wordt er binnen uw organisatie gewerkt met een instrument als het Persoonlijk Ontwikkelingsplan POP?

Ja, in meerdere varianten zelfs. Er is een standaardstramien voor een POP en er zijn verdergaande uitwerkingen. De meeste POP's worden door medewerkers individueel en voor zichzelf gemaakt Maar er wordt ook geëxperimenteerd met POP's met *feed back van* mensen uit hun omgeving over de gestelde doelen. Deze aanpak is vergelijkbaar met de 360 graden beoordelingsmethode. Wat wij tot dusver niet gedaan hebben is een POP maken voor de mens als geheel met alle aspecten van dien. Dat zou misschien wel heel zinvol zijn. Met name de vraag waar het in het leven van iemand echt om gaat, kan daarin aan de orde komen.

Waarom is volgens u het Persoonlijk Ontwikkelingsplan een onderwerp van beleid in de CAO besprekingen?

Ik neem aan dat het doel is om menselijk talent beter te benutten. Het POP zou tot verhoging van de arbeidssatisfactie met minder arbeidsverzuim kunnen leiden en misschien tot een hogere productiviteit. Of dat laatste doel zo wenselijk is, weet ik niet.

Zou het naar uw mening in het personeels- en opleidingsbeleid aanbeveling verdienen om bij de opstelling van het POP niet alleen de loopbaan maar ook de persoonlijke levenssfeer te betrekken; kort gezegd *het POP voor werk én privé* en de balans daartussen?

Ja, ik denk dat het heel zinvol is. Het zou goed zijn als de organisatie eerst een paar jaar zou experimenteren met zo'n breed persoonlijk plan. Daarin komen de relatie werk-privé en persoonlijke zaken vanzelfsprekend aan de orde. Mijn ervaring is o.a. dat dit belangrijk is bij de samenstelling van teams voor projecten die veel afwezigheid van thuis met zich brengen. Zo'n aanpak kan leiden tot een opener attitude en een beter vangnet en compenserend gedrag ten opzichte van elkaar. En dat alles met de blik vooruit en niet naar achteren. Van zo'n experiment zou ik heel veel verwachten, ook ter voorkoming van burn outs die ik de laatste twee jaar om mij heen heb gezien. Het zou ook een logisch vervolg zijn op een "quality of life" programma dat in mijn organisatieonderdeel twee jaar geleden is uitgevoerd ter behandeling van stress. De resultaten van het experiment kunnen door de werkgever gebruikt worden in het ijken van arbeidsverhoudingen. Bovendien kan onderzocht worden hoe dat brede perspectief gekoppeld kan worden aan beroepsmatige of bedrijfseconomische doelstellingen.

Hoe kijkt u aan tegen de onderlinge verhouding tussen *het POP voor werk en privé* en het POP voor uitsluitend de loopbaan?

Ik geef de voorkeur aan het POP voor werk én privé in plaats van een POP uitsluitend voor de loopbaan. Het draagvlak voor deze benadering moet uit de werknemers zelf komen. Het moet aantrekkelijk gemaakt worden. Je kunt het als werkgever nooit eisen. Praktisch gezien is de uitvoering lastig, zeker als het ook laag op de werkvloer zou moeten plaatsvinden.

Hoe kijkt u aan tegen het POP voor werk én privé en de privacy van de medewerker?

Ik vind dat er discretie bij de onderneming moet zijn als medewerkers een breder perspectief dan hun arbeidsrelatie inbrengen in een POP. Het lijkt mij ongewenst als die documenten van individuele medewerkers in de organisatie een rol gaan spelen in managementprocessen. Er zou een soort gedragscode voor kunnen worden opgesteld. Als ultieme bescherming van privacy moet de uiteindelijke zeggenschap 100% bij het individu blijven.

Welke methodische aanpak voor het POP voor werk én privé zou naar uw mening het beste passen bij de medewerkers van uw bedrijf?

- strikt individueel?
- een groepsaanpak met collega's van andere bedrijven?
- samen met de levenspartner?
- of nog anders?

Ik heb het gevoel dat de context een rol moet spelen zoals je levenspartner maar ook kennissen of mensen uit een andere omgeving. Misschien in een klankbord functie? Je kunt denken aan een groepsvorm met individuele verdieping. Mensen kunnen kleine groepjes van bijvoorbeeld vijf personen vormen waarmee ze hun POP voor leven en werk willen bespreken als intervisie en als controle op de voortgang. Daar kan ook de levenspartner in zitten.

Kent u relevante personen of literatuur waarop u in het kader van dit onderzoek wilt attenderen?

Ter lezing attendeer ik op auteurs als Charles Hampton Turner en Antoine Verbij. Voor een verder gesprek noem ik de naam van Henk Bremer, directeur Management Development van CGE&Y.

Ing. B.Th. R.C. Putman

Directeur
Bureau voor Bedrijfstraining en Advisering-BTA

BTA is een klein bureau met vestigingen in Waalre en Maarsen.

Wat zijn naar uw mening de belangrijkste onderdelen van strategisch personeelsbeleid voor de komende 5 jaar?

HRM moet als aparte component op het hoogste niveau aandacht hebben. *Human capital* is een strategisch factor die nog verder aan betekenis zal toenemen. Vanuit de organisatie bezien is het heel belangrijk aan mensen te komen en ze vast te houden. Voor de individuele werknemers is het essentieel zicht te krijgen op de carrière en de ontwikkelingsmogelijkheden. Daarbinnen zouden werk en privé meer geïntegreerd benaderd moeten worden. Dat is sociaal-maatschappelijk in onze cultuur echter niet eenvoudig.

Wordt er binnen uw organisatie gewerkt met een instrument als het Persoonlijk Ontwikkelingsplan POP?

In mijn adviespraktijk kom ik er mee in aanraking. Ik geef adviezen aan een drietal bedrijven over ondernemersstrategie en ondernemingsplan. Daarvan worden de opleidingsplannen afgeleid. Die verschuiven steeds meer van de organisatie en de groepsgewijze aanpak naar het niveau van het individu. In plaats van een training of een opleiding ontstaat er meer behoefte aan een carrièrelijn en aan een ontwikkelingslijn. Vanuit die behoeftebepaling vindt interactie plaats tussen leidinggevende en medewerkers. Vindt een nieuwe medewerker wel wat hij/zij eigenlijk zoekt? Een intensieve coaching is belangrijk voor de realisering van de strategisch doelstelling om medewerkers te kunnen behouden. Een functionerings- of eindejaarsgesprek alleen voldoet niet meer.

Waarom is volgens u het Persoonlijk Ontwikkelingsplan een onderwerp van beleid in de CAO besprekingen ?

Persoonlijke ontwikkeling en opleiding van mensen zijn heel wezenlijk om ze geschikt te maken voor werk. In veel bedrijfsorganisaties is dat op die manier nog niet geformuleerd. Maar ik zie wel veel erkenning in het eigen werkveld.

Zou het naar uw mening in het personeels- en opleidingsbeleid aanbeveling verdienen om bij de opstelling van het POP niet alleen de loopbaan maar ook de persoonlijke levenssfeer te betrekken; kort gezegd *het POP voor werk én privé* en de balans daartussen?

Leidinggevendenden die met zorg met hun personeel omgaan, hebben een soort natuurlijk gevoel ontwikkeld om op allerlei manieren kennis te nemen van de relatie werk-privé. En daar ook in gesprekken op door te gaan. Vooral bij functioneringsgesprekken bestaat de mogelijkheid om daar vanuit een vertrouwensrol op in te spelen. Als ze merken dat iemand minder goed presteert, komt ook de thuissituatie aan de orde. Als leidinggevendenden niet zo handelen vallen hun medewerkers sneller uit door ziekte. Dit kan zeer dramatisch zijn voor beide partijen. Ik denk dat het voor bedrijven maar ook voor de medewerkers een groot goed is als werk én privé in balans zijn.

Waaruit zou volgens u *het POP voor werk en privé* moeten bestaan?

In het HRM beleid kan een POP voor werk én privé opgenomen worden als faciliteit voor de medewerkers. Deze bepalen individueel of ze hiervan gebruik maken. Bedrijfsbelang en het belang van de medewerker om zich persoonlijk te ontwikkelen, moeten aan elkaar gekoppeld

worden in het POP voor werk én privé. Bij een POP voor werk kan ik me van alles voorstellen. Voor privé vind ik dat wat lastiger omdat ik daar ook minder ervaring mee heb. Ik denk dat het heel zorgvuldige voorbereiding vraagt, ook op de formele niveaus van de werkgevers/werknemers en de politiek. Kaders zijn nodig om te bepalen wat wel en niet kan. Ook om te vermijden dat er een conflict ontstaat met wet- en regelgeving. Er is zorgvuldigheid vereist richting de werknemers in kwestie die misschien juist in de zwakke positie zitten. Het is voor veel leidinggevendenden moeilijk om goed te kunnen omgaan met de spanning werk-privé van hun medewerkers. Daar zouden ze in getraind kunnen worden.

Hoe kijkt u aan tegen de onderlinge verhouding tussen *het POP voor werk en privé* en het POP voor uitsluitend de loopbaan?

Het begint bij een POP voor uitsluitend de loopbaan met een organische groei in een periode van 3 tot 5 jaar in de richting van een POP voor werk én privé.

Welke methodische aanpak voor *het POP voor werk én privé* zou naar uw mening het beste passen bij de medewerkers van uw bedrijf?

- strikt individueel?
- een groepsaanpak met collega's van andere bedrijven?
- samen met de levenspartner?
- of nog anders?

Alle drie de manieren zijn in principe bruikbaar. Op voorwaarde dat veiligheid en vertrouwelijkheid gegarandeerd zijn. Ik denk dat de begeleiding daarom het beste buiten het bedrijf kan plaatsvinden. In een vertrouwelijke sfeer geven mensen soms dingen prijs waar ze later spijt van krijgen. Een groepsaanpak met collega's van andere bedrijven kan heel goed zijn voor de ideevorming.

Kent u relevante personen of literatuur waarop u in het kader van het onderzoek wilt attenderen?

Prof.dr. C. Menting, emeritus hoogleraar HRM, Technische Universiteit Twente.

Drs. H.G. Starren

**Directeur de Baak
Management Centrum VNO-NCW**

de Baak verzorgt in zijn vestigingen in Noordwijk en Driebergen een groot aantal activiteiten op het gebied van opleiding en *management development* voor het Nederlands bedrijfsleven.

Wat zijn naar uw mening de belangrijkste onderdelen van strategisch personeelsbeleid voor de komende 5 jaar?

Ik zie drie belangrijke thema's. Het eerste is de combinatie van persoonlijke vrijheid met het ondernemersdoel. Het is de aloude vraag welke nieuwe en betekenisvolle balans je kunt vinden tussen individu en organisatie. Mijn stelling is dat de mens nu het uitgangspunt is en de organisatie de afgeleide. Eerst was de organisatie dominant en was sociaal beleid gericht op het inpassen van de mens. Nu is plezier de essentie want anders kun je niet werken. We waren vroeger bereid enorm te investeren in machines. De kenniswerkers van vandaag hebben niet meer dan hun kennis en vaardigheden. In de kenniseconomie moeten we nu door de schaamte heen om in mensen te investeren. Goed onderhoud van mensen is een welbegrepen eigen belang. Het betekent ook dat de dichotomie werkgever- werknemer van karakter verandert. Ik ben altijd achterdochtig dus ik zou niet willen zeggen dat de relatie werknemer- werkgever verdwijnt maar hij verkleurt op een ingrijpende manier.

Het tweede thema is hoe je omgaat met wisselende omstandigheden. De oriëntatie op de kern is evident. Maar het is ook belangrijk te kijken naar ontwikkelingen die nog niet dominant zijn. Wat de rand was in het verleden wordt de kern in de toekomst. Dat is een beetje mijn vaste *onelineer*. Aan de rand vinden allerlei dingen plaats. We graven expres langs de rand om strategisch relevant te zijn. Want strategie gaat over de toekomst. We weten allemaal dat planning wel helpt als proces, maar niets zegt over de uitkomst. Het idee dat we een planbare en maakbare toekomst hebben, zijn we aan het verlaten. We verwijderen ons van extrinsieke stabiliteit zoals de zekerheid van je arbeidscontract, van je huwelijkscontract, je huur- of je koopcontract. Die factoren maken plaats voor onzekerheid. Dat leidt tot vragen als: Hoe creëer je stabiliteit in turbulentie? Waarop kun je bij een wisselende omgeving rekenen als sturend kompas. Mensen worden meer op zichzelf teruggeworpen. Ze zoeken antwoorden in zichzelf en met elkaar. Ze leren om te gaan met onzekerheid en te navigeren zonder vast bestek. Vroeger was het luxe als mensen aandacht besteedden aan wie ze zijn en wat ze willen. Nu wordt dat veel algemener. Van luxe tot noodzaak.

Het derde thema is volgens mij de balans werk - privé, het omgaan met spanning en ontspanning, nieuwe versus oude dingen, jong en oud. Dat zijn eeuwige dilemma's. Maar die zijn strategisch heel relevant. Het probleem van vroeger was fysieke werkbelasting. Je ging door je rug. Nu ga je door je hoofd en je hart. Dat betekent dat we nieuwe normen moeten ontwikkelen voor mentale belasting. Het omgaan daarmee heeft geleid tot de nieuwe kreet balans! Mijn vader zou de uitdrukking "de balans opmaken" alleen hebben begrepen in een boekhoudkundige samenhang. Hij zou balans nooit associëren met gevoel. In de industriële tijd was dat een onbegrip en nu begint het een vanzelfsprekendheid te worden: in balans zijn. Het heeft te maken met wat iemand aan kan en op de interactie tussen individu en groep. Na een tijdje kun je oorzaak en gevolg niet meer scheiden. Dan helpt het om circulair te redeneren in plaats van lineair. Oorzaken worden gevolgen en gevolgen worden oorzaken. Dan komt het tragisch dilemma: de oplossing wordt altijd het probleem. Onze oplossingen vormen in hun toepassing een nieuw probleem. We zoeken spanning en uitdaging en in het vinden daarvan zit vaak ook weer het probleem. Het kan leiden tot teveel uitdagingen en te weinig ontspanning. Het gezonde niveau is een dynamisch evenwicht dat voortdurend in trilling is. Spanningsloosheid of stabiliteit is echt een illusie. Als ik kijkt naar

iemand die fietst, zie ik voortdurend beweging. Om stabiel te kunnen zijn, is beweging nodig. Alleen in de dood ontbreekt beweging.

Waarom is volgens u het Persoonlijk Ontwikkelingsplan een onderwerp van beleid in de CAO besprekingen ?

Werknemers hebben belang bij een zekere mate van onafhankelijkheid t.o.v. de werkgever. Want loonontwikkeling is behalve voedend ook beperkend voor de persoonlijke ontwikkeling. Opleiden betekent kansen vergroten en onafhankelijkheid bevorderen. Daar zit een emancipatorisch element in. We moeten straks kijken of dat bij het POP ook aanwezig is. Ouderwets gezegd zijn mensen de belangrijkste productie middelen die op peil gehouden moeten worden. Uit het verleden hebben we geleerd dat de veranderbaarheid van de organisatie in hoge mate afhangt van de flexibiliteit van de mensen en hun ontwikkelingsniveau. Er zijn nogal wat reorganisaties geweest die, terugkijkend, misschien niet nodig waren geweest als er voldoende aandacht was geschonken aan de ontwikkelingsgang van mensen. Wil je de medewerkers houden dan moet je waarde toevoegen door ze te voeden. Dat is het werkgevers belang. De werkgever stelt heel vaak toch de korte boven de lange termijn. Als een medewerker leert, kan hij niet werken. Het kost een hoop geld en het is nogal persoonlijk, daarom geen fratsen. Sommige werknemers zien het welbegrepen eigenbelang van persoonlijke ontwikkeling evenmin. De herinnering aan het schoolsysteem is voor hen niet erg hoopgevend. De waarborg in een Persoonlijk Ontwikkelingsplan moet zijn dat het voldoende *waste* (verspilling) kent. En daar zit mijn zorg. Geen van ons weet precies wat hij straks aan zijn opleiding heeft. Wij durven nog te weinig slordig te zijn, ons hart te volgen en te zeggen: dan weet ik het maar niet. Voor mij staat niet vast waarom iemand in de baas zijn tijd niet een zeilcursus kan volgen, tegen betaling of medebetaling van de baas. Wij krijgen dan de merkwaardige situatie dat in de kenniseconomie alles van betekenis wordt. Voor het ontwikkelen van creatieve vermogens kan naar de film gaan helpen en ook het conflict met je partner kan zeer behulpzaam zijn. Het opvoeden van je kinderen kan buitengewoon boeiend zijn.

De vraag is nu: tot waar is dat declarabel? Sommigen gaan daar ver in. Waar krijg je het salaris voor als het leven zelf instructief wordt voor het werk. Het zoeken van de grenzen gaat voorbij de directe functionaliteit. We moeten het niet al te rechtstreeks definiëren. En we moeten af van het idee dat leren voorspelbaar is zodat de nuttigheid ook in alle gevallen meetbaar is. Het gaat dus om een ruimhartige houding. Werkgevers zijn huiverig omdat opleiden kan leiden tot vertrek. Het is belangrijk dat het in de CAO komt met een *ulevel plating field*. Als we het allemaal doen dan is het verlies van de één de winst voor de ander en mengt zich dat wel uit. Iemand gaat bij jou weg en er komt iemand bij met een opleiding die is betaald door een ander bedrijf. In de uitvoering zal de echte opvatting van werkgevers blijken met betrekking tot het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling van werknemers. Je moet meten of ze het ook echt doen. Aan de aarzelende invoering kun je zien dat de CAO partners waarschijnlijk wat voorop lopen op de samenleving als geheel.

Wordt er binnen uw organisatie gewerkt met een instrument als het Persoonlijk Ontwikkelingsplan POP?

We hebben bij De Baak een *Balanceer Score Kaard- BSC* voor het bedrijf en een BSC per medewerker. Dat komt heel dicht bij het persoonlijk ontwikkelingsplan. Het persoonlijk talent heeft ook bedrijfsmatig onderhoud nodig heeft. Met de individualisering zijn wij de medewerker gaan definiëren als een bedrijf dat gezond en actief moet blijven en moet innoveren. Daarin investeren we. Daarbij gaat het natuurlijk om rendement. Maar we vragen de medewerkers ook wat ze persoonlijk willen en kunnen. Die twee dingen zijn maar matig ontwikkeld maar vormen wel voorwaarde voor het persoonlijk ontwikkelingsplan.

Zou het naar uw mening in het personeels- en opleidingsbeleid aanbeveling verdienen om bij de opstelling van het POP niet alleen de loopbaan maar ook de persoonlijke levenssfeer te betrekken; kort gezegd *het POP voor werk én privé* en de balans daartussen?

Persoonlijke ontwikkeling voor werk én privé zijn met elkaar verbonden. Vroeger was op het werk de thuissituatie nog wel eens buiten de orde. Maar als iemand kinderen heeft, is dat een relevante factor voor zijn gedrag. Het privé-leven mag binnenkomen op het werk. Wij hebben niet om toestemming gevraagd toen we het omgekeerde deden. Wij zijn onbeschaamd het privé-leven binnen gekomen. Daar wordt te weinig over gepraat. We hebben ze een fax gegeven, een gsm en een draagbare PC. We hebben niet om toestemming gevraagd je thuis te mogen bellen. We hebben wel de beleefdheid om te vragen of het uit komt. Ik heb begrepen dat ook dat niet altijd gebeurt. Het gaat niet aan om het ene te doen en het andere dan niet toe te staan.

Hoe kijkt u aan tegen *het POP voor werk én privé* en de privacy van de medewerker?

Tegenwoordig praten we over wat vroeger als privé beschouwd werd. Wat zijn je persoonlijke leefmotieven, wat zijn je normen en waarden, waar wil je wonen en werken. We willen graag de motieven weten zonder de pretentie te hebben daarin te interveniëren. We gaan er niet over wat iemands drijfveren zijn. Waar de werknemer ons op kan aanspreken is in welke mate wij mogelijkheden kunnen bieden om die drijfveren ten volle te benutten. En op welke wijze die te verbinden zijn met de strategische doelen van de onderneming. Als die verbinding er niet is, ontstaan het dilemma van blijven of gaan. Het POP kan ook helpen iemand hierover te laten reflecteren. Kan ik mijn drijfveren hier volgen of moet dat elders. Of kan het een beetje hier? Wij denken nog heel digitaal, hier of daar. Of je bent in loondienst óf zelfstandig. Maar wij zien steeds vaker een hybridisering van de contractvorm. Als de klant op maat kan worden bediend, waarom de medewerker niet?

Welke methodische aanpak voor *het POP voor werk én privé* zou naar uw mening het beste passen bij de medewerkers van uw bedrijf?

De individuele benadering is bij ons dominant. De opstelling van een POP samen met je levenspartner vind ik een interessante optie, een *eye opener*. Ook een groepsaanpak met collega's van andere bedrijven spreekt me aan.

Kent u relevante personen of literatuur waarop u in het kader van het onderzoek wilt attenderen?

Harvard Business Review (2001), *Over de balans tussen werk en leven*, Thema, Zaltbommel.

R. van den Burg

**Hoofd Personeel & Organisatie
van de werkorganisatie van ABVAKABO-FNV¹**

ABVAKABO-FNV is de grootste vakbond in Nederland voor werknemers in de collectieve sector. De bond telt 360.000 leden en er werken ca 560 medewerkers op hoofd- en regiokantoren.

Wat zijn naar uw mening de belangrijkste onderdelen van strategisch personeelsbeleid voor de komende 5 jaar?

Ik spits mijn antwoord toe op het strategisch personeelsbeleid van de werkorganisatie van de ABVAKABO. Dan zie ik drie prioriteiten. Het allerbelangrijkste is dat we ons personeelsbeleid vernieuwen. Mede door de krapte op de arbeidsmarkt kan ABVAKABO met moeite aan bestuurders en beleids- en stafmedewerkers komen. Daardoor hebben de volgende vragen zich indringend aangediend:

- Wat kunnen wij mensen bieden aan ontplooiing?
- Ben je vakbondsbestuurder voor het leven? Of is het goed om een paar jaar vakbondsbestuurder te willen zijn en daarna nog eens voor een loopbaan op een ander terrein te kiezen.
- Hoe kun je het werk bij de ABVAKABO combineren met je privé-leven?

Onze tweede prioriteit is het terugdringen van het hoge ziekteverzuim van 11 % voor de ABVAKABO als geheel, met veel langdurige en werkgerelateerde zieken. De derde prioriteit is dat de afdelingshoofden en managers zich intern met het management van hun medewerkers gaan bezighouden en niet het accent blijven leggen op de externe en vakinhoudelijk oriëntatie.

Wordt er binnen uw organisatie gewerkt met een instrument als het Persoonlijk Ontwikkelingsplan POP?

Als onderdeel van een *Management Development* traject hebben onze 23 managers een individueel POP geschreven. Daarin staat hoe ze zich verder willen ontwikkelen als manager en mens. En ze hebben de consequenties van hun keuzes aangegeven voor hun loopbaanontwikkeling. Ze hebben ieder een mentor in de organisatie gekozen en er zijn intervisiegroepen gestart. We hebben gekozen voor een coachende leiderschapsstijl met als doel de talenten van de medewerkers zo goed mogelijk te benutten. Twee managers hebben besloten dat ze zich met de inhoud van hun vak willen blijven bezig houden en hebben daarom hun leidinggevende positie ter beschikking gesteld. Na het *Management Development* programma richt ABVAKABO zich op de rest van de medewerkers, met aangepaste programma's.

Waarom is volgens u het Persoonlijk Ontwikkelingsplan een onderwerp van beleid in de CAO besprekingen ?

Op bedrijfsniveau hebben we allerlei mooie fondsen in CAO's ter bevordering van de *employability*. Daar heeft in een ledenvergadering nog nooit applaus voor geklonken. Volgens mij is het POP ontstaan vanuit de behoefte om op individueel niveau handen en voeten te geven aan wat op sectorniveau beleidmatig is opgeschreven over onderwerpen als studiefaciliteit, *employability*, toekomstontwikkeling, functioneringsgesprekken en loopbaanontwikkeling. Het instrument POP maakt dit herkenbaar voor de medewerkers. Dat heeft ook een nadeel. Want met het instrument loop je het risico dat er onderwerpen gaan verdwalen.

¹ De heer van den Burg heeft begin 2002 een functie aanvaard buiten de vakbeweging

Zou het naar uw mening in het personeels- en opleidingsbeleid aanbeveling verdienen om bij de opstelling van het POP niet alleen de loopbaan maar ook de persoonlijke levenssfeer te betrekken; kort gezegd *het POP voor werk én privé* en de balans daartussen?

Dat is het onderwerp waardoor ik het meest getriggerd ben geraakt. Zakelijk en privé kun je niet van elkaar scheiden. Ze beïnvloeden elkaar. In functioneringsgesprekken met medewerkers moet daar tijd en aandacht voor zijn. Dat vinden leidinggevenden én medewerkers soms ingewikkeld en niet altijd even prettig. Het verband werk-privé hoeft ook niet dominant in een gesprek aanwezig te zijn. Het privé leven is meer een afgeleide van het gesprek over het zakelijk functioneren. Ik vind het wel lastig om het in een goed instrument te gieten.

Hoe kijkt u aan tegen de onderlinge verhouding tussen *het POP voor werk en privé* en het POP voor uitsluitend de loopbaan?

Het POP voor de loopbaan staat voor mij centraal. Maar persoonlijke ontwikkeling is méér dan alleen de loopbaan. Zaken in de privé situatie moeten uitdrukkelijk aandacht van de werkgever krijgen als ze een blokkade dreigen te worden voor het goed functioneren op het werk. Zonodig kunnen daar ook externe personen of instanties bij betrokken worden.

Hoe kijkt u aan tegen *het POP voor werk én privé* en de privacy van de medewerker?

Het is niet gemakkelijk om de grenzen te bepalen. Ik vind wel dat je als werkgever en manager in een ontwikkelingsgesprek ook het terrein van persoonlijke normen en waarden van de medewerker kunt betreden. Want dat is ook belangrijk voor het werk.

Welke methodische aanpak voor *het POP voor werk én privé* zou naar uw mening het beste passen bij de medewerkers van uw bedrijf?

- strikt individueel?
- een groepsaanpak met collega's van andere bedrijven?
- samen met de levenspartner?
- of nog anders?

Voor het POP lijkt mij de individuele aanpak het beste. Als iemand daar zijn/haar levenspartner bij wil betrekken is dat een eigen keus die ik mij persoonlijk heel goed kan voorstellen.

Kent u relevante personen of literatuur waarop u in het kader van het onderzoek wilt attenderen?

Wij hebben veel gehad aan Thomas Rejda, een arts van ARBO Net uit Rijswijk

dr. T.C.M. Horn

**Hoofd Beleid en Strategie van de directie
Personeel, Organisatie en Informatiemanagement²
Ministerie van Economische Zaken, Den Haag**

Het ministerie van EZ houdt zich bezig met de beleidsterreinen Ondernemingsklimaat, Innovatie, Internationaal Economisch Beleid, Marktordening en Energie. Het telt ongeveer 2500 medewerkers.

Wat zijn naar uw mening de belangrijkste onderdelen van strategisch personeelsbeleid voor de komende 5 jaar?

Een van de belangrijkste issues is het vinden van een balans tussen de individualiserings tendens en het organisatie belang. Die twee bestrijden elkaar steeds scherper. Ik denk dat die scherpe scheiding eraf zou moeten en dat er synergie moet gaan ontstaan. Dat zie ik de komende vijf jaar ook langzaam gaan gebeuren. We zijn nu in een paar jaar tijd omgeslagen naar een echte *employability* situatie. Als organisatie zeggen we tegen de medewerkers dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor hun ontwikkeling. Wij faciliteren dat maar ze blijven zelf verantwoordelijk. Tot op het laagste niveau moet de medewerker zelf bedenken wat hij wil. En hoe past dat in wat de organisatie wil? Vroeger was de chef verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de medewerker, nu is de medewerker dat zelf. De chef is alleen stimulerend, motiverend en faciliterend. De juiste balans moet nog gevonden worden. We komen ook in discussies terecht waarbij *employability management* soms vertaald wordt als een soort secundaire arbeidsvoorwaarde. Zoiets als PC-privé of een dienstfiets. De medewerker zou er al of niet gebruik van kunnen maken zonder dat er een sanctie aan verbonden is. Voor de organisatie is het echter een bedrijfsmiddel dat zichtbaar maakt welke competenties er in huis zijn.

Wordt er binnen uw organisatie gewerkt met een instrument als het Persoonlijk Ontwikkelingsplan POP?

We zijn bij Economische Zaken twee jaar geleden begonnen met competentie management aan de vraagkant en *employability management* aan de aanbod kant. We willen dat eind 2002 voor nagenoeg alle functies competentieprofielen beschikbaar zijn en dat iedereen ook een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) heeft. Medewerkers kunnen er een dooie letter van maken door hun POP in het archief te stoppen. Formeel hebben ze aan de wens van de organisatie voldaan. Maar dat is de bedoeling natuurlijk niet. Persoonlijke ontwikkeling is het doel. De eerste evaluaties tonen een redelijk enthousiasme. Het belangrijkste element waar de medewerkers enthousiast over zijn, is de persoonlijke aandacht die ze krijgen. Ze hebben het gevoel dat ze aandacht krijgen als persoon en niet alleen voor de functie waar ze toevallig op zitten. En hoe goed of slecht ze daarin functioneren.

Het is een bedrijfsproces van lange adem dat moet rijpen en ook op de werkvloer zijn vruchten moet gaan afwerpen. Ik blijf positief over de uiteindelijke resultaten. Ondanks de weerstand die er soms ook is. Medewerker en chef stellen samen het POP vast. Daarin zie je de samenkomst van het organisatie en het individueel belang. Als een chef niets ziet in de ontwikkelingsrichting die de persoon gekozen heeft dan moet je er als organisatie ook geen geld in steken. Dan moet je dat gesprek aan durven gaan.

We hebben een 360-graden-feedback talent inschattingsinstrument geïntroduceerd om ook de collega's mee te laten praten. Sommige mensen vinden dat griezelig maar het werkt wel heel goed. Ook naar een direct leidinggevende. Want die moet zich ook maar eens achter de oren krabben, als deze de enige is die een afwijkende mening heeft. Het probleem is

² Vanaf 1 april 2002 is dr. T. Horn zelfstandig ondernemer (**Horn Management Consultancy**)

overigens dat je een open cultuur nodig hebt om feedback te geven. Bereid en in staat zijn over elkaar te praten zonder veroordelend te zijn. Dat is in een ambtelijke organisatie sowieso niet gemakkelijk. Ik neem aan het gemakkelijker is in bedrijfsorganisaties waar winsttargets zichtbaarder zijn. Het hele *employability* en competentie verhaal is gewoon een organisatie- en cultuurontwikkeling traject. Cultuur laat zich niet in twee jaar veranderen. Daar heb je vijf tot tien jaar voor nodig.

Waarom is volgens u het Persoonlijk Ontwikkelingsplan een onderwerp van beleid in de CAO besprekingen ?

De wereld is zeer veranderlijk en turbulent. Vakmanschap zal zich nooit verloochenen maar krijgt toch een andere plek. Er zit een schil van vaardigheden omheen die je ook nodig hebt om je vakmanschap goed te kunnen uitoefenen. En dus moeten de mensen zich blijven ontwikkelen. Ik vind het heel verstandig dat sociale partners oproepen om daar ook een deel van de loonsom aan te besteden.

Zou het naar uw mening in het personeels- en opleidingsbeleid aanbeveling verdienen om bij de opstelling van het POP niet alleen de loopbaan maar ook de persoonlijke levenssfeer te betrekken; kort gezegd *het POP voor werk én privé* en de balans daartussen?

Ik twijfel. Ik hoor in discussies dat mensen weerstand hebben om het persoonlijk ontwikkelingsplan een gezamenlijke aanpak van organisatie en werknemer te laten zijn. Ik onderscheid twee ontwikkelingen. De eerste is het oprukken van de zelfstandigen zonder personeel . Het verschil tussen externe en interne mensen gaat vervagen. Je kunt een contract sluiten met een zelfstandige zonder personeel of met een interne medewerker. Een zzp'r wordt natuurlijk geacht voor zijn eigen ontwikkeling te zorgen want anders krijg hij straks geen contract meer. Aan de andere kant signaleer ik dat werk en privé steeds dichter bij elkaar komen. Wij hebben sinds twee jaar telewerkfaciliteiten. Mensen zijn vaker bereid 's avonds nog iets te doen voor het werk. Overdag worden er echter ook privé telefoontjes gepleegd en er wordt gebruik gemaakt van diensten op het werk zoals de kapper, de stomerij en de schoenlapper. Je kunt het zo gek niet bedenken, je hond kan zelfs uitgelaten worden. Gelukkig heb ik geen hond. Ik denk overigens dat de ontwikkeling naar meer zzp'rs de overhand zal krijgen.

Als iemand zich in een bepaalde levensfase wil bezinnen over de richting die hij wil inslaan, dan vind ik dat de werkgever dat moet faciliteren uit het opleidings- of ontwikkelingsbudget of uit persoonsgebonden scholingbudgetten. Dat is iets anders dan stimuleren. Het blijft een persoonlijke keuze. Als werkgever moet je terughoudend zijn met vraagstukken die in de persoonlijke levenssfeer liggen.

Hoe kijkt u aan tegen de onderlinge verhouding tussen *het POP voor werk en privé* en *het POP voor uitsluitend de loopbaan*?

In het POP staat de loopbaan centraal. Ik vind het wel goed als mensen, voordat ze een POP voor een loopbaan opstellen, eerst voor zichzelf een POP maken voor werk en privé. Je kunt het als werkgever echter niet tot regel verheffen en ook nog kennis moeten hebben van de inhoud. Wel moet de werkgever natuurlijk de inhoud van het POP voor het werk kennen.

Welke methodische aanpak voor *het POP voor werk én privé* zou naar uw mening het beste passen bij de medewerkers van uw bedrijf?

- strikt individueel?
- een groepsaanpak met collega's van andere bedrijven?
- samen met de levenspartner?
- of nog anders?

Ik vind dat je alle methodische opties open moet laten. Je moet er echt individueel maatwerk van maken. Wij doen veel aan intervisie en coaching. Dat is natuurlijk ook maatwerk waar vanzelf een stukje privé mee komt. Dat moet je ook niet allemaal proberen in te dammen of speciaal te stimuleren. De mogelijkheid moet er wel zijn. Een van de weinige cursussen die wij hebben waar werk en privé samen komen, is de cursus pensioen in zicht. De levenspartner kan dan altijd mee.

Kent u relevante personen of literatuur waarop u in het kader van het onderzoek wilt attenderen?

Arjan Verhoeff van de AWWN in Haarlem

Prof. Jeff Gaspersz van de Universiteit Nijenrode in Breukelen

Gaspersz, J. en Verhoeff, A. red. (2001) *Nieuwe keuzes in werken, negen invitaties tot dialoog* Kluwer.

Drs. G. Meijer

**hoofd Personeel, Organisatie en Opleiding
Elkerliek ziekenhuis, Helmond**

Het Elkerliek is een streekziekenhuis met locaties in Helmond en Deurne.
Er werken 1700 personeelsleden verdeeld over 1100 formatieplaatsen.

Wat zijn naar uw mening de belangrijkste onderdelen van strategisch personeelsbeleid voor de komende 5 jaar?

We zijn bezig een meerjarenplan voor het personeelsbeleid van het Elkerliek ziekenhuis op te stellen. Wat ik ga antwoorden is dus nog onderwerp van discussie en vooralsnog alleen mijn mening. Ik onderscheid de volgende onderdelen in ons strategisch personeelsbeleid:

- Verhoging van de instroom van jonge medewerkers in onze platte organisatie met overwegend mensen met een hoog MBO en een laag HBO niveau. Verdere functiedifferentiatie kan daarvoor een geschikt instrument zijn.
- Uitbreiding van de opleidingsmogelijkheden om tegemoet te komen aan de toenemende taakspecialisatie en de behoefte van de medewerkers aan doorstroommogelijkheid en persoonlijke ontwikkeling.
- Een leeftijdsbewust personeelsbeleid omdat de beroepsbevolking verouderd en de lichamelijke en psychische inzetbaarheid daardoor beperkt wordt. Leeftijdsbewust personeelsbeleid geldt overigens, in mijn opvatting, voor alle medewerkers en niet alleen voor de ouderen.
- Een gericht mobiliteitsbeleid. Dat betekent niet alleen herplaatsing van medewerkers die hun taak niet meer aan kunnen maar ook een bewuste loopbaanplanning.
- Versterkte aandacht voor het ziekteverzuim en het reïntegratiebeleid, ook door de nieuwe Poortwachterwet. Ik plaats hier de kanttekening dat ik betwijfel of de bureaucrativering van het reïntegratietraject een beter resultaat zal opleveren dan de wat informele aanpak die het ziekenhuis tot op heden heeft gehad.
- Het verbeteren van de informatievoorziening om de medewerkers aan de organisatie te blijven binden
- Flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden, o.a. door andere vormen van belonen en door de starre Functiewaardering Gezondheidszorg- FWG beter af te stemmen op het uiteenlopende functioneren van medewerkers.

Wordt er binnen uw organisatie gewerkt met een instrument als het Persoonlijk Ontwikkelingsplan POP?

Nog niet. Het gaat er wel van komen want in onze pas afgesloten nieuwe CAO hebben partijen het afgesproken. Los daarvan hebben wij in ons ziekenhuis sinds twee jaar met elke werknemer een zgn. Methodische Functionerings Gesprek-MFG. Daarin komt aan de orde hoe iedereen zichzelf over 5-10 jaar ziet functioneren. De eerste resultaten daarvan worden nu besproken in een speciale projectgroep van personeels-, opleidings- en organisatiedeskundigen. We zijn dus een organisatie die op weg is naar een POP.

Waarom is volgens u het Persoonlijk Ontwikkelingsplan een onderwerp van beleid in de CAO besprekingen?

Bij een krappe arbeidsmarkt kunnen kansen voor opleiding en persoonlijke ontwikkeling extra helpen om mensen aan een organisatie te binden. Ik zie graag dat mensen zich ontwikkelen. Opleiding is ook een van de weinige zaken waarop ik niet zou willen bezuinigen. Als iemand na hier een opleiding te hebben gevolgd elders gaat werken, draagt hij die reputatie van de organisatie mee uit. Vanwege het positieve imago kunnen we waarschijnlijk ook relatief makkelijk onze vacatures vervullen.

Zou het naar uw mening in het personeels- en opleidingsbeleid aanbeveling verdienen om bij de opstelling van het POP niet alleen de loopbaan maar ook de persoonlijke levenssfeer te betrekken; kort gezegd *het POP voor werk én privé* en de balans daartussen?

Tja! Dat is kilometers te ver in de huidige situatie. Misschien over 5-10 jaar. De verdeling van de verantwoordelijkheid tussen individu en organisatie moet dan wel goed helder zijn. Het zal voor ons nu al genoeg werk zijn om een POP voor de loopbaan van de grond te tillen.

Hoe kijkt u aan tegen de onderlinge verhouding tussen *het POP voor werk en privé* en het POP voor uitsluitend de loopbaan?

Ik ben in dit stadium voor een POP uitsluitend voor de loopbaan.

Hoe kijkt u aan tegen *het POP voor werk én privé* en de privacy van de medewerker?

Privacy vind ik geen probleem. Individuen bepalen zelf hun grens. We hebben hier een informele werknemersvriendelijke sfeer.

Welke methodische aanpak voor *het POP voor werk én privé* zou naar uw mening het beste passen bij de medewerkers van uw bedrijf?

- strikt individueel?
- een groepsaanpak met collega's van andere bedrijven?
- samen met de levenspartner?
- of nog anders?

Als voorlopige mening zou ik kiezen voor de individuele aanpak.

Naar keuze van de werknemer zou de levenspartner erbij betrokken kunnen worden. Het zou mogelijk goed kunnen passen in de "cafeteria CAO" (= bronnen en doelen) waarin medewerkers over een aantal jaren een deel van hun salaris mogelijk kunnen bestemmen voor dit soort activiteiten.

Drs. H. van der Kolk

CAO coördinator

Federatie Nederlandse Vakbeweging -FNV

De Federatie Nederlandse Vakbeweging is de grootste organisatie in Nederland ten behartiging van de belangen van werknemers. De bij de FNV aangesloten vakbonden tellen samen ruim 1,2 miljoen leden.

Wat zijn naar uw mening de belangrijkste onderdelen van het strategische personeelsbeleid voor de komende 5 jaar?

Ik zie twee belangrijke trends die bepalende zullen zijn voor het strategisch personeelsbeleid: de kenniseconomie en het verminderen van het onderscheid werk-privé.

In Lissabon is door de Europese landen besloten dat in 2010 Europa een kenniseconomie bij uitstek moet hebben. Deze zgn. Lissabon agenda betekent investeren in het eigen kennisniveau, opleiding en ontwikkeling van werknemers. *Education permanent* moet nu echt onderdeel gaan uitmaken van de managementagenda van bedrijven. Dat betekent dat bij de binnenkomst van een werknemer een ontwikkelingsplan gemaakt zou moeten worden op basis van de ambities en de sterke en zwakke kanten van de betrokkene; met het oog op de carrière binnen het bedrijf en eventueel ook daarbuiten.

De tweede trend is dat het strakke onderscheid tussen werk en privé vloeiender wordt. De voorbeelden liggen voor het oprapen. Tweeverdieners met kleine kinderen hebben de behoefte om werk en privé te kunnen combineren. De zorg voor ouderen vraagt aandacht. Mensen willen een periode van werk afwisselen met even iets heel anders doen. Meer flexibiliteit in het met pensioen gaan. Kortom, mensen gaan eisen stellen aan de mate waarin ze werk en privé kunnen combineren. Werknemers zullen periodes van loonafhankelijkheid inwisselen voor zelfstandig ondernemerschap. Er zullen vele variaties optreden in arbeidspatronen en in arbeidsovereenkomsten. We gaan anders aankijken tegen de combinatie van werken, wonen en leven dan vroeger. Een onderneming die daar niet op inspeelt, delft het onderspit.

Wordt er binnen uw organisatie gewerkt met een instrument als het Persoonlijk Ontwikkelingsplan POP?

Dit is het klassieke probleem. De vakbeweging weet heel goed wat de buitenwereld moet doen. Maar dat wil niet zeggen dat het ook in eigen kring direct wordt ingevoerd. Door de FNV werkorganisatie wordt nog niet gewerkt met een POP. Wel wordt er in functioneringsgesprekken met medewerkers gesproken over opleidingsbehoeften waar ook faciliteiten voor geboden worden. Er is nog geen sprake van een planmatige aanpak van werknemer en werkgever om te komen tot een ontwikkelingsplan dat aan de behoefte van beide partijen tegemoet komt.

Waarom is volgens u het Persoonlijk Ontwikkelingsplan een onderwerp van beleid in de CAO besprekingen 2001?

Het begon met het Kerstakkoord 2000 van de Stichting van de Arbeid. Daarin werd expliciet als prioriteit bepaald dat het noodzakelijk is om te investeren in de werknemer en dat de werknemer moet investeren in zichzelf. Daarvoor is als instrument het zogenaamde Persoonlijke Ontwikkelingsplan-POP gekozen. De veranderingen in de economie en samenleving gaan zo snel gaan dat een werknemer met de kennis van vandaag overmorgen niet mee toe kan. Door de veranderingen op de arbeidsmarkt hebben werknemers steeds minder zekerheden. Ze moeten zich daarom bekwamen op een aantal gebieden die van groot belang zijn voor het behoud en de versterking van de positie op de arbeidsmarkt,

binnen het eigen bedrijf en daarbuiten. Zowel op jongere als op oudere leeftijd. Een opleiding is investeren in jezelf en is daarom de beste waarborg voor werk.

Onze keuze als FNV voor opleiden wordt nog versterkt doordat er nog grote groepen op de arbeidsmarkt rondlopen die in feite ongeschoold zijn. En tegelijkertijd komt er een jongere generatie aan, met name allochtone jongeren, die op een betrekkelijk laag niveau of helemaal niet gekwalificeerd is.

Maar niet alleen de ondernemer is aan zet met een mooi opleidingsplan. Het moet tweerichtingsverkeer zijn. De werknemer moet meer zeggenschap krijgen over de eigen opleiding. Het POP houdt in dat werkgever en werknemer in overleg met elkaar afspraken maken over loopbaanontwikkeling en over de noodzakelijke opleidingen en trainingen die de betrokken werknemer nodig heeft om zich optimaal te ontplooiën. Tijdens jaarlijkse functioneringsgesprekken moet het ontwikkelingsplan herijkt worden. Het gaat in het POP niet alleen om opleidingen en scholingen maar ook om extern loopbaanadvies. Dat kan op gespannen voet staan met het korte termijnbelang van de werkgever. Een loopbaanadvies kan vertrek op termijn inhouden en daarvoor heeft de werknemer een opleiding nodig. De werkgever moet betalen. Het is belangrijk dat partijen het er gezamenlijk over eens worden dat het zo ook gewenst is. Bij conflicterende belangen willen wij graag in de CAO regelen dat een werknemer het recht heeft om een externe loopbaanadviseur te nemen.

Door de invoering van een Persoonlijke Ontwikkelingsrekening- POR kan de werknemer de uitgaven betalen voor de opleidingen en het loopbaanadvies. Een POR staat op naam en het geld is van de werknemer. De voeding van de POR gebeurt in eerste instantie uiteraard door de werknemer zelf maar met een bijdrage van de werkgever. Als een extra stimulans zou de overheid dit fiscaal kunnen faciliteren. Dat past bij de afspraken in Lissabon over de kenniseconomie. Dus iedereen heeft zijn verantwoordelijkheid en betaalt mee aan POP en POR: de werknemer, de werkgever en de overheid.

Toen wij het eind 2000 het Kerstaccord in de Stichting van de Arbeid afsloten, gingen wij ervan uit dat we in het voorjaarsoverleg 2001 al tot zaken konden komen om de fiscale faciliteit als een trekker te laten functioneren voor het CAO-overleg 2001. Dat is niet gelukt. In het jaar 2001 zijn daarom nog niet zoveel afspraken gemaakt over POP's. Zolang de Persoonlijke Ontwikkelingsrekening er niet is proberen we op ondernemingsniveau te komen tot een Persoonlijk Ontwikkelingsbudget-POB. En dan hebben we het wel nadrukkelijk over het geld van de werkgever uit het opleidingsbudget. De invloed van de werkgever is bepalend omdat het zijn geld is. Het geld van de Persoonlijke Ontwikkelingsrekening blijft van de werknemer, ook als hij van baan verandert. We staan met het POP en de POR nog in de kinderschoenen. In het Lenteoverleg op 21 maart 2002 willen we definitief de afspraak maken over de Persoonlijke Ontwikkelingsrekening. Daar wordt nu al in de CAO onderhandelingen op geanticipeerd. De formele invoering van de regeling zal zijn beslag krijgen in januari 2003 vanwege allerlei wetgevingstrajecten.

(NB Bij de goedkeuring op 06-05-02 van de samenvatting van het interview deelde van der Kolk mee dat het Lenteoverleg niet is doorgegaan. De regering beraadt zich nog over de fiscale facilitering van het Persoonlijk Ontwikkelingsplan. Indien de regeling er komt, is de invoeringsdatum van 01-01-03 onzeker vanwege de regeringswisseling na de parlementverkiezingen in 2002. PJ)

Zou het naar uw mening in het personeels- en opleidingsbeleid aanbeveling verdienen om bij de opstelling van het POP niet alleen de loopbaan maar ook de persoonlijke levenssfeer te betrekken; kort gezegd *het POP voor werk én privé* en de balans daartussen?

De balans werk- privé speelt mee maar niet expliciet. Daar zijn een aantal praktische redenen voor. Als we het nu zo breed zouden trekken, halen we teveel overhoop in een keer. We lopen dan het risico dat alles wat nu in aparte regelingen zit voor de combinatie werk-privé, op een grote hoop wordt gegooid. Bijvoorbeeld kinderopvang Bovendien is de overheid niet van plan is om zo'n breed verhaal fiscaal te faciliteren.

Dat beantwoordt nog steeds niet de vraag of ik het gewenst of ongewenst vindt om het breder te trekken. Mijn antwoord is dat we de discussie daarover begonnen zijn met het jongste rapport van de commissie van sociaal-economisch deskundigen van de SER. Het heet Levensloopbanen: gevolgen van veranderende arbeidspatronen. Daarin wordt er voor gepleit de werknemers één bedrag te geven waaruit ze kunnen financieren wat belangrijk is in de levensfase waarin ze zich bevinden. Niet allerlei potjes naast elkaar voor zorg, kinderopvang, POP, pensioen enz. Ik denk dat we op de hele lange termijn wel naar zo'n integrale aanpak van o.a. POP's toe zullen gaan waarin werk en privé door elkaar lopen. Overigens is er ook al een voorbeeld van een bedrijf dat daar een begin mee heeft gemaakt. Dat is Shell. Het persoonlijk ontwikkelingsbudget bij Shell hoeft een medewerker niet uitsluitend voor een beroeps-of arbeidsmarktgerichte opleiding te besteden. Hij kan er ook een *sabbatical* uit betalen voor een reis om de wereld. Dus de voorloper is er al!

Hoe kijkt u aan tegen de onderlinge verhouding tussen *het POP voor werk en privé* en het POP voor uitsluitend de loopbaan?

Op dit moment staat het POP voor de loopbaan centraal. Op termijn zou het POP voor werk én privé centraal moeten staan. Daar vloeit het POP voor de loopbaan als concreet onderdeel uit voort.

Hoe kijkt u aan tegen *het POP voor werk én privé* en de privacy van de medewerker?

Er worden nu in het kader van persoonlijke ontwikkelingsbudgetten en - plannen allerlei persoonlijke gegevens van de werknemer vastgelegd. Als we er in slagen om de Persoonlijke Ontwikkelingsrekening- POR in te voeren met vrij te besteden geld voor de werknemer zal dat de privacy ten goede komen.

Welke methodische aanpak voor *het POP voor werk én privé* zou naar uw mening het beste passen bij de medewerkers van uw bedrijf?

- strikt individueel?
- een groepsaanpak met collega's van andere bedrijven?
- samen met de levenspartner?
- of nog anders?

Je moet uitgaan van het individu. Ik denk dat hij/zij de belangen van collega's en/of levenspartner er wel bij betreft.

Kent u relevante personen of literatuur waarop u in het kader van het onderzoek wilt attenderen?

Commissie Sociaal-Economisch Deskundigen (2001) Levensloopbanen: gevolgen van veranderende arbeidspatronen, SER, Den Haag.

R.W.P.A.M. de Leij

**Hoofd Strategische Beleidsontwikkeling
VNO-NCW, AWWN**

VNO-NCW is de grootste ondernemingsorganisatie van Nederland. AWWN is de grootste werkgeversorganisatie van Nederland, partner van VNO-NCW en in het bijzonder actief als adviseur van lid- ondernemingen en branches op het gebied van werkgeverschap in het algemeen en (collectieve) arbeidsvoorwaardenvorming in het bijzonder.

Wat zijn naar uw mening de belangrijkste onderdelen van het strategisch personeelsbeleid voor de komende 5 jaar?

In het licht van de actuele en door vergrijzing ook op langere termijn voorzienbare krapte op de arbeidsmarkt is het tijdig, kwantitatief én kwalitatief voorzien in de personeelsbehoefte mijns inziens de eerste strategische P-prioriteit op het niveau van de afzonderlijke ondernemingen

Het tweede belangrijk onderdeel van het strategisch personeelsbeleid is de combinatie van werk en privé. Dat komt natuurlijk omdat in toenemende mate een beroep moet worden gedaan op het vrouwelijk deel van de beroepsbevolking. Maar vrouwen zijn ook steeds beter opgeleid en beginnen, zeker in bepaalde richtingen, mannen qua opleiding te overtreffen. Maar ik denk dat aanstonds ook vanuit mannen een grotere behoefte neergelegd zal worden aan een betere combinatie van de arbeidsverrichting met het privé leven. We zijn al tien tot vijftien jaar bezig met het thema van die combineerbaarheid . Het is een beetje treurig om te moeten zeggen dat er nog steeds organisaties zijn waar de arbeidsverrichting gewoon het eerste is in het leven. Al het andere is tweede rangs of moet wijken wanneer dat zo te pas komt. Een soort permanente beschikbaarheid. We belijden met woorden dat het niet meer zo is. Maar de praktijk laat organisatorisch niet of nauwelijks veranderingen zien.

Het derde punt voor het strategisch personeelsbeleid is de preventie van langdurige ziekte en arbeidsongeschiktheid, met de opklimmende gemiddelde leeftijden en de vergrijzing van de beroepsbevolking.

Wordt er binnen uw organisatie gewerkt met een instrument als het Persoonlijk Ontwikkelingsplan POP?

Je moet de loodgieter nooit vragen of thuis de kranen lekken! Binnen VNO-NCW wordt het POP gezien als belangrijk en zinvol, wat niet betekent dat het ook gemakkelijk is om er zelf handen en voeten aan te geven; zelfs of misschien wel juist in professionele organisaties.

Waarom is volgens u het Persoonlijk Ontwikkelingsplan een onderwerp van beleid in de CAO besprekingen ?

Een eerste argument is dat werkgevers aan de onderhandelingstafel iets moeten bieden om de structurele loonsverhoging te laten afnemen. De ondernemingen hebben in 1999 en 2000 prima resultaten behaald. Maar dat blijft natuurlijk niet zo. Een persoonlijk ontwikkelingsbudget kan de structurele loonsverhoging afremmen.

De tweede en dieper liggende reden voor het persoonlijk ontwikkelingsbudget is het consumptieve karakter van structurele loonsverhoging. Niemand is er ooit echt blij mee. Het is altijd lager dan verwacht door degene die het gaat ontvangen. Zelfs bij de percentages van vandaag zie je er netto maar weinig van terug. De werkgever die het moet betalen krijgt er niet beter gemotiveerde mensen door of hogere productieresultaten. Structurele loonsverhoging scoort op alle terreinen eigenlijk negatief. Het is consumerend en niet investerend. Als je wel geld in de richting van je medewerkers wilt brengen en je wilt daar naar de toekomst echt iets mee doen, zou je dat een soort doelbestemming moeten geven.

En wat is een beter doel dan de werknemer middelen te verschaffen om het arbeidsvermogen overeind te houden. De werknemer moet zelfstandig over deze middelen kunnen beschikken en daarvoor niet afhankelijk zijn van het management. Van werkenden wordt permanent gevraagd wordt om hun arbeidsvermogen op pijl te houden.

Toch gebeurt er nog betrekkelijk weinig in de CAO 's met het persoonlijk ontwikkelingsbudget.. Volgens mij komt dat o.a. omdat de vakbonden het nog niet zo gemakkelijk aan de leden kunnen presenteren als een leuk resultaat uit CAO-overleg. De werknemers zijn nog onvoldoende doordrongen van hun eigen verantwoordelijkheid. Er is bovendien geen voelbaar afrekensysteem voor de werknemer op het moment dat hij de verantwoordelijkheid laat lopen. Dus als de vakbondsbestuurder als CAO-resultaat terug moet komen bij de leden met een bescheiden structurele loonsverhoging plus een persoonlijk ontwikkelingsbudget, is het nog maar de vraag of hij applaus krijgt. Volgens mij is er daarom aan vakbondszijde niet massief ingezet om het persoonlijk ontwikkelingsbudget bij de CAO onderhandelingen ook daadwerkelijk te laten scoren.

Voor de werkgever zijn het gewoon loonkosten, zij het met een investerend karakter. Hij vraagt zich af of het rendeert en wanneer dan wel. In deze krappe arbeidsmarkt gebruikt iemand het misschien wel om op afzienbare termijn te vertrekken. Terwijl je misschien helemaal geen afscheid van die werknemer wilt nemen. Waarom zou je dat vertrek faciliteren? Het vraagt denksprongen van werkgevers om over de eigen schaduw heen te stappen.

De voorlopige conclusie is dat het persoonlijk ontwikkelingsbudget bij werkgevers en bij werknemers nog geen hoge prioriteit heeft in de praktijk van de CAO onderhandelingen.

Zou het naar uw mening in het personeels- en opleidingsbeleid aanbeveling verdienen om bij de opstelling van het POP niet alleen de loopbaan maar ook de persoonlijke levenssfeer te betrekken; kort gezegd *het POP voor werk én privé* en de balans daartussen?

Dat vind ik in het licht van de maatschappelijke en sociaal-economische ontwikkelingen een heel terechte vraag. Maar ik ben geneigd met enige terughoudendheid te kijken. Ik voel er veel voor om te zeggen dat het POP echt persoonlijk is. Het gaat om jou. Je *bent* niet alleen in je werk, je *bent* ook in je vrije tijd. Het is een soort "zijns-situatie". Hoe wil jij je ontwikkelen? Het is een levensloopbaan die mensen doormaken. Daarbij is het buitengewoon nuttig en verstandig om je, ten aanzien van je eigen ontwikkeling als persoon, vergelijkbaar te gedragen als een onderneming. Daar wordt een ondernemingsplan van verwacht voor de korte en middellange termijn, maar ook een soort strategisch plan op de wat langere termijn. Waar wil ik heen met dit bedrijf? Het aardige van personen is dat ze eigenlijk ook gewoon bedrijven zijn, die over een bepaalde vaardigheid beschikken om aan derden aan te bieden in de vorm van gereede producten of diensten. Personen zijn als bedrijven die in zichzelf moeten investeren, die moeten kijken waar ze op lange termijn naar toe willen. En wat ze daarbij in hun omgeving meemaken. Die omgeving ligt heel dicht bij hun zelf in de fase waarin ze kleine kinderen verzorgen. Dat kun je als functie van jouw persoonlijke bedrijf zien. Dat je graag kinderen hebt die je op een goede manier naar hun volwassenheid toe begeleid. Waarna je nog vreselijk veel van ze wilt blijven houden en ze ook wilt blijven ontmoeten. Maar in de fase waarin de kinderen intensieve zorg nodig hebben, zul je in je overige bedrijfsmatige activiteiten misschien even een pas op de plaats moeten maken. Dus mensen zouden veel meer ontwikkelingsgericht naar hun eigen leven moeten kijken. En daar zal een POP vanzelf de contextuele variabelen bij pakken.

De scheiding tussen een puur werk-georiënteerd POP en het privé-leven komt sterk voort uit het werknemers denken. Hoe kan ik op een positieve manier de wereld van de arbeid benaderen? En daarmee ook het raakvlak werk-privé? Mijn antwoord is dat we zoveel mogelijk van het werknemerschap af moeten. Historisch gezien vind ik de omarming in de achterliggende eeuw van loonarbeid een anomalie. Loonarbeid is tot het begin van de twintigste eeuw een restcategorie geweest, min of meer verguisd. Het waren de mensen die

geen eigen land hadden en geen handgereedschappen maar slechts het vege lijf om ter beschikking te stellen. En dat is geïnstitutionaliseerd. We zijn het zo volstrekt vanzelfsprekend gaan vinden dat wij de zelfstandigen als anomalie zijn gaan zien. Wij hebben bijvoorbeeld een sociale zekerheid opgetuigd die maximaal is voor mensen die in loondienst zijn. Maar degenen die als zelfstandige door het leven wil, ja die wensen we veel succes toe. Die moeten het verder maar uitzoeken. Loonafhankelijkheid brengt een gezagsverhouding met zich mee. Dat is een arbeidsrechtelijk gegeven. Mooie woorden als coach en medewerker i.p.v. baas en ondergeschikte doen daar niets aan af. Iemand anders beslist over je. Zou je aan die loonafhankelijkheidsrelatie kunnen ontkomen? Zou je de relatie veel meer kunnen duiden in termen van goederen of diensten? Met een overheid die zich tegenover werkenden verhoudt ongeacht de status waaronder zij werken? Dat is zo verschrikkelijk veelomvattend en zo fundamenteel. Ik kan het daarom niet als een directe oplossing ten tonele kan voeren voor het vraagstuk waarover we het hier hebben. Misschien zijn de Zelfstandigen Zonder personeel-ZZP wel de werkondernemers van de toekomst.

Waaruit zou volgens u het POP voor werk en privé moeten bestaan?

Ik denk dat het POP voorlopig bestemd is voor behoud van de huidige functieactiviteit en voor de verdere ontwikkeling van de werknemer via o.a. bijscholingscursussen, eventuele omscholingscursussen, vaardigheidstrainingen en dergelijke. Ook advies van derden valt er onder. Kinderopvang zit niet in het persoonlijk ontwikkelingsbudget. Evenmin als de kosten van een tijdvergoeding wanneer je terwille van het volgen van een opleiding gedurende een bepaalde periode deeltijd zou moeten gaan werken of extra vrije dagen nodig hebt. Op langere termijn zou het persoonlijk ontwikkelingsbudget uitgebreid kunnen worden tot een soort kostencontainer voor allerlei andere dingen die de werknemer wil of moet maar die niet uit de reguliere beloning betaald worden.

Hoe kijkt u aan tegen het POP voor werk én privé en de privacy van de medewerker?

Wat ik als werkgever zou willen is deelgenoot te worden van de levensloopbaan van de werknemer. En daarmee komen we in de sfeer van de privacy terecht. Maar ik bedoel het niet als mogelijkheid om invloed op die levensloopbaan uit te oefenen. Voor mij is de kennis erover (meeweten) veel relevanter. Ik zou willen weten welke lijn de werknemer voor zich ziet. Een werkgever die zijn medewerkers stimuleert zich te bezinnen op hun levensloopbaan ontmoet wel een spanningspunt. Hoe maak je aan de werknemer duidelijk dat je het tijd vind voor zo'n bezinningsmoment, zonder dat hij denkt: "Mijn god, is hij wel tevreden over me, wil hij wat met me, moet ik weg?"

Kent u relevante personen of literatuur waarop u in het kader van het onderzoek wilt attenderen?

Drs. H. Starren, directeur De Baak, Management Centrum VNO-NCW

Mevr. J. C. Smits³

**PvdA fractie
Tweede Kamer**

Mevr. Smits houdt zich binnen de PvdA fractie en binnen de PvdA onder meer bezig met vraagstukken betreffende de toekomst van de arbeid.

Wat zijn naar uw mening de belangrijkste onderdelen van het strategisch personeelsbeleid voor de komende 5 jaar?

Iedereen werk. Dat is de eerste prioriteit. Door vraag en aanbod beter op elkaar te laten aansluiten. Er is nu krapte op de arbeidsmarkt en tegelijkertijd is er een overschot aan laaggeschoolden. Het kost een paar jaar om die kloof weg te werken. Maar even belangrijk is de kwaliteit van de arbeid. Kunnen mensen wel werken op de manier waarop ze willen? Mensen werken niet alleen voor het geld maar ook omdat ze met werk hun leven willen verrijken. De combinatie werk-privé vraagt niet alleen om kinderopvang en deeltijdarbeid. Maatwerkoplossingen per individu moeten in de bedrijven zelf gevonden worden. Dat is het terrein van de sociale partners en van de bedrijven zelf.

Waarom is volgens u het Persoonlijk Ontwikkelingsplan een onderwerp van beleid in de CAO besprekingen ?

Er is blijkbaar consensus tussen werkgevers en werknemers over wat er zou moeten gebeuren op het gebied van persoonlijke ontwikkeling van werknemers. Dat is heel belangrijk. Ik weet niet hoe snel dat vertaald zal worden in CAO's. Want in de bedrijven zelf wordt het instrument POP nog niet zo heel veel toegepast. Er gaapt een gat tussen wat personeelsfunctionarissen en de cao-onderhandelaars willen en de praktijk op de dagelijkse werkvloer. Het persoonlijk ontwikkelingsplan klinkt wel heel aardig maar staat nog ver af van de productie die een werknemer dagelijks moet leveren. Voor een bovenlaag wordt het wel toegepast omdat de werknemers dat zelf eisen of omdat de werkgever daar heel sterk de noodzaak van ziet. Want het werk van de bovenlaag wordt bepaald door de persoonlijkheid van de medewerker. Maar het is ook belangrijk dat het doordringt tot de lagen daaronder.

Wordt er binnen uw organisatie gewerkt met een instrument als het Persoonlijk Ontwikkelingsplan POP?

In het personeelsbeleid van de Stichting Ondersteuning Tweede Kamer Fractie van de PvdA is het nog niet opgenomen. Er worden alleen functioneringsgesprekken gevoerd.

Zou het naar uw mening in het personeels- en opleidingsbeleid aanbeveling verdienen om bij de opstelling van het POP niet alleen de loopbaan maar ook de persoonlijke levenssfeer te betrekken; kort gezegd *het POP voor werk én privé* en de balans daartussen?

Ik ben geneigd daar ja op te zeggen. Vanwege de krapte op de arbeidsmarkt kunnen mensen meer kiezen dan voorheen. De keuze voor werk wordt daardoor meer bepaald door privé-verlangens en verwachtingen. Werkgevers moeten daar terdege rekening mee houden. Verwachtingen worden mede bepaald door persoonlijke visies. Natuurlijk kunnen er privacy bezwaren gemaakt worden als het privé leven bij het werk betrokken wordt. Dat bezwaar wordt echter nooit geuit bij werklozen die geacht worden werk te zoeken. Een werkloze bezint zich op wat werk eigenlijk voor hem/haar betekent? Wat wil ik? Ga ik weer hetzelfde soort werk zoeken en hoe pak ik het aan. Dan gaat het voortdurend over persoonlijke motieven en dus ook over het privé-leven. En niemand vindt het raar om daar begeleiding bij

³ Mevr. Smits is bij de verkiezingen voor de Tweede Kamer op 15 mei 2002 niet herkozen.

te zoeken. De sociale dienst en de bedrijfsvereniging bemoeien die zich uitdrukkelijk met privé-motieven en -omstandigheden. Dat is ook hun opdracht. Het bedrijf waar iemand werkte is op de achtergrond verdwenen vanwege ontslag of arbeidsongeschiktheid. Dus vanuit de situatie van werkloosheid of arbeidsongeschiktheid vinden we het heel normaal dat werk én privé met elkaar verbonden worden. Zodra je werk hebt zou het verband niet meer gelegd mogen worden vanwege de privacy. Dat is heel raar.

Ook op het werk speelt de privé sfeer een rol, vooral als er problemen rijzen. Dan wordt onderzocht wat de oorzaak is. Die ligt bijna altijd bij een combinatie van factoren op het werk en in de privé situatie. Waarom zou je wachten totdat mensen in de problemen komen of het benoemen als probleem? Ik zal twee voorbeelden geven uit mijn huidige ervaring als parlementariër en mijn vroegere werk als journalist.

De inhoudelijke ondersteuners van de PvdA fractie in de Tweede zijn bijna allemaal jonge academisch gevormde mensen die hier een paar jaar willen werken omdat ze het een interessant omgeving vinden als opstap in hun carrière. Het schept voor de fractie problemen als veel medewerkers te snel weg gaan. Maar er zijn ook medewerkers die deze periode gebruiken om kinderen te krijgen of juist voor een veilige omgeving kiezen. We kunnen met een persoonlijk ontwikkelingsplan beginnen als we mensen werven als fractiemedewerker/ster. Daarin kunnen ze hun motieven en doelen opnemen. Wat verwachten ze van het werk en wat willen ze er aan onttelen? Mijn veronderstelling is dat deze medewerkers/sters in die fase voor allerlei soorten keuzes staan die heel erg door privé worden bepaald. Daar kan bij het in- en uitstroombesluit op een meer planmatige wijze rekening mee gehouden worden.

Het tweede voorbeeld komt uit de journalistiek. De inhoud van het journalistieke werk wordt heel sterk bepaald door iemands persoonlijkheid. Je maakt altijd eigen keuzes in wat je aanpakt en welke richting je ingaat. Maar ook in het verhaal van de dag. Waarom maak je dát verhaal en niet een ander? Daar werd ik als journalist voortdurend op aangesproken, maar altijd impliciet. Er zijn concrete instrumenten om die creativiteit op gang te houden. Toen ik bij *de Volkskrant* werkte, werden er functioneringsgesprekken ingevoerd. Die waren bedacht door personeelszaken. Niemand deed het van harte. Toen het gebeurde vond iedereen het toch een goed idee. Er werd opeens nagedacht over scholing en rouleringen. Voorheen werd gezegd: "Die is opgebrand en zou hier eigenlijk niet meer moeten zitten".

Hoe kijkt u aan tegen de onderlinge verhouding tussen *het POP voor werk en privé* en *het POP voor uitsluitend de loopbaan*?

Het POP groeit vanuit het bedrijfsleven en richt zich in eerste instantie op de loopbaan. Dat is de eerste motivatie. De privé situatie kan erbij betrokken worden. Het is goed dat mensen zich realiseren dat kwalificaties aflopen, dat ze niet hun leven lang hetzelfde werk doen en dat ze zich voortdurend moeten bijscholen. Moeten nadenken, verantwoordelijkheid nemen. Het gevaar is dat de redenering op beleidsniveau blijft hangen en niet doordringt tot mensen op de werkvloer. Het is belangrijk werknemers te stimuleren op gezette tijden na te denken. Bijvoorbeeld in een POP. Dat is de taak van werkgevers en werknemers. De politiek kan volgen, bijvoorbeeld door fiscale faciliteiten te scheppen.

Hoe kijkt u aan tegen *het POP voor werk én privé* en de privacy van de medewerker?

We hebben genoeg concrete instrumenten om de privacy te beschermen. Werkgevers en werknemers willen zelf ook geen nieuwe discussie hierover. Werk en privé lopen voortdurend door elkaar heen, op alle niveaus. Zelfs in de meest eenvoudige functies wordt iemand geselecteerd op persoonlijkheid en achtergrond. En er zijn altijd manieren om daar achter te komen.

Welke methodische aanpak voor het POP voor werk én privé zou naar uw mening het beste passen bij de medewerkers van uw bedrijf?

- strikt individueel?
- een groepsaanpak met collega's van andere bedrijven?
- samen met de levenspartner?
- of nog anders?

Er zou een boek moeten zijn waarin staat hoe dit aan te pakken. Zo'n "How to..." boek zoals Amerikanen schrijven over van alles en nog wat. Het zou een uiting zijn dat het meer gemeengoed wordt dat je daar over nadenkt. Hoe wil ik me ontwikkelen in mijn werk en hoe verhoudt zich dat met mijn privé-leven. Zo'n boek zou heel mooi zijn maar het zit niet in onze cultuur. Ik zou er wel voor zijn. Alle varianten moeten in het boek staan. Want ik zou niets willen opleggen.

Kent u relevante personen of literatuur waarop u in het kader van het onderzoek wilt attenderen?

Leijnse, dr. F. (2001) *Het nieuwe werken*, Den Haag

Mevr. dr. S.A.E. Geurts

Hoofddocent Arbeids- en Organisationspsychologie
Katholieke Universiteit Nijmegen

Wat zijn naar uw mening de belangrijkste onderdelen van het strategisch personeelsbeleid voor de komende 5 jaar?

Ik vind dat ik wat meer expertise zou moeten hebben op het HRM-vlak om daar echt iets over te kunnen zeggen. Deze vraag is niet zo geschikt voor mij.

Wordt er binnen uw organisatie gewerkt met een instrument als het Persoonlijk Ontwikkelingsplan POP?

Wij hebben binnen mijn eigen afdeling jaarlijks functioneringsgesprekken. Daarin komen de ambities en plannen voor de toekomst aan bod in de levensfase waarin iemand zich op dat moment bevindt. Dat is overigens niet representatief voor wat hier op grotere schaal aan de universiteit gebeurt.

Waarom is volgens u het Persoonlijk Ontwikkelingsplan een onderwerp van beleid in de CAO besprekingen?

De arbeidszekerheid is teruggelopen voor werknemers. Bedrijven weten door de snelle veranderingen in hun omgeving niet meer wat ze aan *human resources* nodig hebben over vijf jaar. Het is voor organisaties belangrijker geworden dan 10 of 20 jaar geleden dat werknemers zich blijven ontwikkelen. Daarbij past de koppeling van opleidingsbudgetten aan individuele werknemers die daar vervolgens zelf in overleg met hun werkgever of leidinggevende bestemmingen voor kunnen zoeken. Door opleidingen of studies te volgen waarvoor de werknemer gemotiveerd is en die de eigen talenten zo optimaal mogelijk ontwikkelen wordt de kracht van iemand op de arbeidsmarkt versterkt, binnen of buiten het bedrijf. Vakbonden en de overheid maken zich hier sterk voor. Maar ook werkgevers hebben er belang bij dat werknemers zich op meerdere vlakken goed kunnen ontwikkelen. Ze zullen uiteindelijk makkelijker inzetbaar zijn bij veranderingen in functies en loopbanen die zich in de loop der jaren kunnen voordoen. En die in de tijd elkaar steeds sneller opvolgen.

Zou het naar uw mening in het personeels- en opleidingsbeleid aanbeveling verdienen om bij de opstelling van het POP niet alleen de loopbaan maar ook de persoonlijke levenssfeer te betrekken; kort gezegd *het POP voor werk én privé* en de balans daartussen?

Een loopbaan moet passen in de levensfase waarin de werknemer zich bevindt. Ik zie echter niet onmiddellijk dat er een aparte POP zou moeten komen voor werk én privé. Ik vind dat de werknemers zelf moeten nadenken over dingen die ze in hun leven echt prioriteit willen geven. En hoe dat te combineren valt met bijvoorbeeld het werk en de ambities van de partner. Ik vind wel dat een werkgever of leidinggevende op hoofdlijnen hierover met de werknemer kan meedenken. Maar in de kern moet de werknemer zelf keuzes maken. En ook zelf concreet vorm geven aan de integratie van de loopbaan in het privé leven.

In de functionerings- of loopbaangesprekken moet het afstemmen van werk en privé een structureel onderdeel zijn. De werkgever of leidinggevende kan daarin een faciliterende rol spelen door bijvoorbeeld bij extra studies rekening te houden met de privé tijd die de werknemer nodig heeft. Ik vind het een verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer samen om het tijdsconflict zo veel mogelijk te vermijden. Van beide kanten moet er ook een zekere mate van flexibiliteit zijn. Maar ik vind het te ver gaan als een werkgever moet gaan meedenken over wat iemand belangrijk vindt in zijn leven. En waar iemands prioriteiten zouden moeten liggen. Dat zijn wél hele belangrijke vragen. Dat moet het individu zelf

uitzoeken, samen met zijn of haar partner. Ik zie dus niets in een apart POP voor werk én privé, maar wel in een POP voor de loopbaan waarin de afstemming werk-privé een structureel onderdeel is. Hoe kan werk en privé zo gecombineerd worden dat iemand niet simpelweg overbelast raakt. In denk dan vooral aan *timemanagement*. Hoe thuis de boel draaiende te houden en op het werk optimaal te functioneren. Daarbij komen natuurlijk existentiële vragen aan de orde en moeten prioriteiten gesteld worden. Maar ik denk dat een cursus of een opleiding puur op dat niveau te ver afstaat van wat een werkgever als belangrijk ziet. En ik kan dat ook wel begrijpen. Wat iemand wil met zijn leven, vind ik primair iemands eigen verantwoordelijkheid. Dat is de kern.

Hoe kijkt u aan tegen de onderlinge verhouding tussen *het POP voor werk en privé* en het POP voor uitsluitend de loopbaan?

Ik ben voorstander van een POP waarin de loopbaan centraal staat. De relatie werk-privé is daar wel een cruciaal onderdeel van.

Hoe kijkt u aan tegen *het POP voor werk én privé* en de privacy van de medewerkers?

Dat is een moeilijk punt om in zijn algemeenheid uitspraken over te doen. Als de werkgever een natuurlijke belangstelling heeft voor de werknemer als persoon komt ook de privé sfeer aan de orde. Dan is het een heel natuurlijk proces. Op basis van vertrouwen kunnen verzoeken van de medewerker betreffende het werk besproken worden die van belang zijn voor het privé leven. Het is natuurlijk heel begrijpelijk dat werknemers niet met hun hele hebben en houden op tafel komen.

Welke methodische aanpak voor *het POP voor werk én privé* zou naar uw mening het beste passen bij de medewerkers van uw bedrijf?

- strikt individueel?
- een groepsaanpak met collega's van andere bedrijven?
- samen met de levenspartner?
- of nog anders?

Ik denk dat alle varianten kunnen. Het zal ervan afhangen waar iemand op dat moment staat, hoever hij al is met het denken daarover en hoe concreet de dingen zijn waar iemand tegenaan loopt. Als je vragen hebt over welke richting je met je leven op wilt en wat je echt belangrijk vindt, kan de groepsvariant een hele positieve zijn. Je kunt dan zien hoe anderen die met dezelfde vragen worstelen, ermee omgaan en keuzes maken. Dat kan helpen. Bij een concreet conflict met je partner over uiteenlopende visies of ambities waar je samen niet uit komt, is een groepsdiscussie een minder geschikte vorm.

Kent u relevante personen of literatuur waarop u in het kader van het onderzoek wilt attenderen

- Geurts, S.A.E. & Demerouti, E. (2001) *work-nonwork interface: a review of theories and findings*, in: Handbook of work and Health Psychology by Schabracq, M., Winnubst, J. & Cooper, C (eds)
- Janssen, M., Meinen, A., (1999) *Arbeid en zorg op de OR agenda*, isbn 90 80410640
- Giezen, van der, A.M., Geurts, S.A.E., *Feiten en ficties over vrouwen in de WAO*, ESB 22-06-2001

Geraadpleegde literatuur (in alfabetische volgorde)

- Arbeidsinspectie(2001), *Najaarsrapportage CAO-afspraken 2001*, Den Haag : Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- Boelens. L., (1998) *De balans tussen werk en privé; genoeg redenen voor een bedrijfsbeleid werk-privé*, Baakbericht 153
- Botton, de, A., (2000) *De troost van de filosofie*, Amsterdam/ Antwerpen: Atlas.
- Bovenberg, L., (2002), *Laat werknemers in goede tijden voor slechte sparen*, De Volkskrant: Open Forum 01-07-02
- Bremer, H., (2000) *Management Sourcing; een strategisch vraagstuk in een dynamische markt*, Schiedam: Scriptum Books
- Brouwer, P., Lin van, M., Zwinkels, W.(2001) *Inzetten op inzetbaarheid: employability in organisaties*, Tilburg: OSA-publicatie A 179 Geciteerd in: CSED 2001
- Bruel, M en Colsen, C., (1998) *De Geluksfabriek; over het binden en boeien van mensen in organisaties*, Schiedam: Sciptum Books
- Brug, van der, J., (2000) *Levensfasen en werk*, Indigo, Zeist
- Catz, F. en Plas P., eindredactie (2002)*Brains in actie; CAO jaarboek 2001/2002*, Amsterdam: FNV
- Covey, S., Merill A. en R.(2000), *Prioriteiten; effective keuzes in leven en werk*, Amsterdam/Antwerpen: uitgeverij Business Contact
- CSED-Commissie Sociaal-Economische Deskundigen (2001) *Levensloopbanen: gevolgen van veranderende arbeidspatronen*, Den Haag: SER
- Delahay, A. en Pool, van der, M. (2001), *Twee carrières op één kussen; zelfcoaching- een goede balans tussen werk en gezin*, Amsterdam-Antwerpen: Archipel-de Arbeiderpers
- Dixhoorn , J.J., van (1998) *Ontspanningsinstructie; Principes en oefeningen*, Maarssen: Elsevier/Bunge
- Ester P. en Vinken H. (2000) *Van later zorg. Verwachtingen van Nederlanders over arbeid, zorg en vrije tijd in de 21 e eeuw*, Tilburg: OSA. Geciteerd in: CSED, 2001
- FNV (2001), *Spelen met werk-tijd; een praktijkboek*. Amsterdam: FNV Pers i.s.m. het FNV-Vrouwensecretariaat.
- FNV Zelfstandigen Service, (2001) *Dynamische driehoek op de arbeidsmarkt: knelpunten bij de overgang van werknemer of uitkeringsgerechtigde naar zelfstandige zonder personeel en vice versa*, Woerden
- Focus conferences (3 en 4 april 2001), *Persoonlijk Ontwikkelingsplan*, Amsterdam SAS Hotel Schiphol
- Fogteloo, M. (2001), *O-LENG: geen pillen maar Plato en Socrates .In: Utrechts Nieuwsblad* 29-01-01
- Friedman, S.D.,Christensen, P., DeGroot, J. (1998) *Werk en privé-leven; het einde van het of-of-tijdperk*. In: Harvard Business Review (2001) *over de Balans tussen Werk en Leven*, Zaltbommel: Thema
- Gelderblom, A., Koning, de, J., Winden, van, P. (1998) *Integratie werken en leren*, Tilburg: OSA document 162 . In : Leijnse 2001
- Geurts, S., Taris, T., Demerouti, E., Dijkers, J., Kompier, M., (2002), *Waar werk en privé elkaar raken: de stand van zaken*, tijdschrift Gedrag en Organisatie, juni 2002.
- Graaf, de, A en Keij, I. (2001) *Werkende moeders*, Den Haag; Index, CBS. In: CSED, 2001
- Grip, de, A. (2000) *Van tweede kansonderwijs naar een leven lang leren*, Maastricht: rede. In: CSED, 2001

- Gründeman, R en Vries, de, S., redactie (2002) *Gezond en duurzaam inzetbaar! Employability-beleid in Nederland, Hoofddorp: TNO Arbeid rapport*
- Groot, W. en Maassen van den Brink, H., (1997) *Bedrijfsgerelateerde scholing en arbeidsmarktflexibiliteit van oudere werknemers*, Den Haag
- Haarts, van, L. en Molhuizen, D. (2002), *Resultaten van coaching*, Noordwijk: de Baak Management Centrum VNO-NCW
- Harvard Business Review (2001), *Over de balans tussen werk en Leven, Zaltbommel: Thema*
- Hoof, van, J., (2001) *Werk, werk, werk? Over de balans werk en leven in een veranderend arbeidsbestel*, oratie, Nijmegen.
- Horn T. en Gorter C. (2000) Gids voor Personeelsmanagement, jrg. 79, nr. 5
- Horn T. en Gorter C. (2000) Gids voor Personeelsmanagement, jrg. 79, nr. 12
- Jeuken, P. en Roncken, W., (2001) *Persoonlijke ontwikkeling voor huisartsen*, Arts & Auto, jrg. 67, nr. 2
- Jeuken, P., en Valk, de, M., (2000), *Wijsgeren kunnen helpen vloed WAO' ers in te dammen'*, Dagblad Trouw: Podium, 07-09-00
- Jole, van, F., (2002), *Oud, wil en sexy*, De Volkskrant, 20-04-02: Stroomkatern
- Kerkhoff, W., (1998), *de oudere werknemer; Over employability en suitability*, Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie
- Koopmans, I. en Stavenuiter, M., (2000) *Besparingen op de kosten van personeelsverloop en ziekte door balans werk-privé*, Breukelen: Nyfer
- KMM-Kruiswerk Mark en Waal (2002), Oosterhout. www.dagindeling.nl/projecten/6werk-privébalans/project68.htm
- Leijnse, F. (2001), *Het nieuwe werken*. In: Winsemius, P. e.a., *Naar een nieuwe maatschap*, Den Haag, deel 2 (toekomstvisie, opgesteld op verzoek van de minister van Economische Zaken)
- Maltz, D. en Borkel, R., (1982) *a cultural approach to male-female miscommunication*. *Geciteerd in* : Meeuwesen, L. (1988)
- Marinoff, L., (1999) *Geen pillen naar Plato; filosofie als oplossing voor alledaagse problemen*, Amsterdam /Antwerpen, de Arbeiderspers,
- Meeuwesen, L. (1988) *Spreekuur of zwijguur; somatische fixatie en sekse- asymmetrie tijdens het medisch consult*, Nijmegen: proefschrift
- Miller, S., e.a., (1980) *Talking together; couple communication*, Minneapolis: Interpersonal Communication Programs
- Nahuijs, van, J.C.C., (2001) *Competentiepiramide*, Expertisecentrum voor loopbaanvraagstukken-LDC
- Ofman, D en Weck, van der, R., (2000) *De kernkwaliteiten van het enneagram*, Scriptum Management
- Schabracq, M. (1995) In: Winnubst, J., e.a. e.a. *Arbeid, levensloop en gezondheid*, Utrecht: Lemma
- Schabracq, M. e.a., (2001) *Beter, leuker, slimmer; de uitdaging van stress*, Schiedam: Scriptum management
- Schlosser, E., (2002) *Fastfood paradijs, Amsterdam: het Spectrum*. In: Dinther, van, M., *Hamburgerjungle*, de Volkskrant, 25-04-02
- Schein, E., (2001), *Loopbaanankers; Ontdek je werkelijke waarden*, Amsterdam: uitgeverij Nieuwezijds

- Sennett, R., (2000) *De flexibele mens; psychogram van de moderne samenleving*, Amsterdam: Uitgeverij Byblos
 SER advies (1999) *Bevordering arbeidsdeelname ouderen*, Den Haag: SER publicatienr. 99/18. In: CSED 2001
- SER advies (2000), *Meerjarennota emancipatiebeleid*, Den Haag: SER uitgave
- Shem, S., Surrey, J., (1998) *We moeten praten; zinvolle gesprekken tussen man en vrouw*, Amsterdam: AMBO
- Stielstra, Th., (2002) *Drukke verdringt tijd voor reflectie*.
 In: de Volkskrant 03-05-02
- STAR (2001) Stichting van de Arbeid *Er is meer nodig*. Aanbevelingen voor het arbeidsvoorwaardenoverleg 2001, Den Haag
- STAR (2002) Stichting van de Arbeid *Enkele uitgangspunten ten behoeve van de invoering van de Persoonlijke Ontwikkelingsrekening (POR) en de fiscale facilitering ervan*, Den Haag : interne notitie AC/1377A
- STAR (2002) Stichting van de Arbeid, *Persoonlijke Ontwikkelingsrekeningen; Opties en Maatregelen*, Den Haag: interne notitie.
- Strategisch Akkoord voor Kabinet CDA, LPF, VVD (2002) *Werken aan vertrouwen, een kwestie van aanpakken,,* Den Haag, 3 juli 2002.
- Tannen, D., (1994) *Woorden aan het werk; hoe vrouwen en mannen op het werk met elkaar praten*, Amsterdam: Prometheus
- Valk, de, M. (2000- 2001), *Inleiding Organisatie en Gezondheid*, intern gebruik BUC
- Verbij, A., (2000) *Denken achter de dijken; de opmars van de filosofie in Nederland*, Amsterdam: AMBO
- Wirtz-Widdershoven, A., Smeets, J., (1999) *Afscheid van een autonome Fries*, Eindhoven: Rabobank Arbodienst, interne uitgave.

Personal Development for Work and Life

A win-win approach for worker and organisation

Summary and conclusions of a study

By drs. Piet Jeuken MA

Management summary

Employees must be able to function during their lifetime in an adequate way in a variety of tasks and jobs. To stimulate employability, organisations of employers and trade unions in the Netherlands include the Personal Development Plan for career planning in Collective Bargaining Arrangements- CBA. However, according to specialists in human resources management, this approach is insufficient. In HRM policy of the future it will be necessary to choose for Personal Development for Work and Life. The main reason is that work is influenced by private life. Conflicts about the combination work- life are caused three times as much by work than by private demands. Work and life compete and the combination is a source of tension. In Personal Development for Work and Life the existing competition between work and life is transferred into an alliance of interest of the organisation and the employee?

Summary

Economic and social changes.

Labour in the Netherlands is undergoing major changes due to the shift from a industrial society to a society based on knowledge. In the years to come economic growth will to a large degree be determined by knowledge. In order to creatively and successfully function, organisations have an increasing need for flexibility in labour. The organisation of work is changing from mass production and a Taylorian division of labour to task groups and self guiding project teams. Workers themselves will increasingly become responsible for developing their skills and suitability for jobs. The different phases in life during the industrial era of first learning, then working and finally retiring are disappearing. And so is the traditional male-female labour division with regard to work and home care . The boundaries between working, learning and caring are fading away. The Netherlands gradually is beginning to see the necessity as well as the advantages of a different approach to the phases of life. A better spread of the career over the lifetime could lighten the excessive workload during the time when the children of a family are growing up. This would also promote the possibility of those over fifty-five to continue working. In its long-term view of emancipation the Social Economic Council of the Netherlands recommended a revision of the social security system taking into account this new approach of different phases in life. The Dutch government announced to prepare a position on phases of life policy with regard to education, care, housing, work and health.

Towards a new work-life balance

Not only the standard phases in life of learning -working-resting, change. There is also an active search towards a new balance between work time and private time The combination of paid work, unpaid care and free time is a central question for our society in the future. Each individual looks for the answer which is most appropriate for his/her personal development. In the "peak time of life" partners try in a smart way to combine work, parenting and caring for parents. If no clear priorities are made "combination pressure" develops. This is especially true for households with young children.

Personal Development Plan, only for work

A number of companies in the Netherlands have introduced the Personal Development Plan-PDP. This lines out how the individual employee plans, in the short run, developing in the present job or in the long run in a future job. It tries to combine organisational and personal goals in a balanced way. PDP includes the necessary financial means. It is an important new development in working conditions. At the end of the year 2000 the central organisations of employers and trade unions in the Dutch Labor Foundation recommended that the trade unions and employer organisations include the instrument of PDP in collective bargaining agreements. As of June 1, 2002, about 225 CBA's (21% of the total) paid attention to the Personal Development Plan. This include more than 2.3 million working persons, being 37 % of the work force under the CBA. PDP arrangements are more often included in the CBA of relatively large economic branches and companies than in the smaller ones. The agreements are spread over almost all of the economic areas. They vary from the first exchange of ideas and announcement of feasibility studies to a concrete agreement about the content of PDP for all employees who belong to that particular CBA. The financial consequences in the form of a Personal Development Account under the control of the employer have been incorporated by a few CBA's (i.e. KPN, Shell, Gasunie). The integrated Personal Development Account -PDA under the control of the employee has not been agreed upon in the CBA.

Based on the literature review for this study the conclusion is that the existing Personal Development Plan in the Netherlands focuses exclusively on the professional career of the employee and does not pay equal attention to the private life. Work, however, is certainly influenced by private life. Conflicts about the combination work- life are caused three times as much by work than by private demands. Work and life compete and the combination is a source of tension.

The central question of the study

The central question of the study is defined as follows:

Is it to the benefit of both employee and organisation if professional and personal domains are considered to be of the same value? In short a *PDP for work and life* and a balance between them? Can, in this approach, the existing competition between work and life be transferred into an alliance of interest of the organisation and the employee?

The focus groups of this study are policy makers, personnel managers, advisors, academics and politicians. Twenty of them contributed to this study by granting an interview. The problem issue is translated into nine questions. These were given to 13 respondents from profit organisations and 7 respondents from non-profit organisations. They have all agreed to the summaries which are included in the report as appendix.

Results of the study

From literature research for the study it appears that there are organisations within the Netherlands as well as outside who try to deal equally with the work and private domains of their employees. The results of the interviews for this research support these studies.

Views on strategic human resources management

All respondents hold the opinion that timely hiring and holding of available qualified and flexible personnel is of key importance for the success of the organisation in the coming five years. Therefore the respondents are ready to take the personal life of employees into account.

Collective bargaining policy and personal development of employees.

The importance of schooling for both employee and company is recognised by all respondents. All except one support the initiative of trade unions and organisations of employers to stimulate the Personal Development through the Collective Bargaining Agreement-CBA. They warn against elitism if it would be limited to management and professionals. The respondents argued for a large measure of freedom in the allotment of money for the personal development. The only criterion should not be measurable usefulness. The respondents from the central organisations of employers and employees doubt if the negotiators for the collective bargaining agreements consider the PDP important enough to emphasise as a major item in negotiations.

Does your Company have a Personal Development Plan?

Nine of the respondents are employed in organisations which have started the Personal Development Plan for career planning. It is worth noting that the three respondents of industrial organisations state not to utilise the instrument of PDP in contrast to the respondents from the energy sector and the commercial service. In the non profit area it is noticeable that the two central organisations of employers (VNO-NCW) and trade unions (FNV) promoting the idea of PDP, are not that far in their own offices.

Is POP only applicable for work or can it be used for both work and private life ?

All 20 respondents in this study agree that work and private life influence each other. A minority of the respondents think that in the Personal Development Plan the professional career should remain the point of departure and that one's private situation is an offshoot of this. The majority of 15 of the 20 respondents think that in personal and training policy of the near future the PDP for work and life should become the policy line. The most important reason for this is that the traditional relationship between employer and employee is changing towards more individual responsibility of employees for their own career planning and development. Because of the importance of work- life balance, personal development can not limit itself to career planning. Respondents in this study are of the opinion that *PDP for Work and Life* can only be successfully introduced if the initiative comes from the employees themselves and is not top-down imposed. In addition, the PDP approach for work and life must not only be applicable for management and staff but also for employees at shopfloor level. The respondents of the central organisations of employers and employees expect that in the long run the Personal Development Plan for work and life will be part of the collective bargaining agreements-CBA. In particular they expect that the employee will be free to spend his Personal Development Account for the development activities that are relevant in his own particular phase of life.

Privacy

Privacy is a critical and vital element in the discussion about the Personal Development Plan. Employees determine for themselves the limits. A PDP for work and life can in an organisation only function if the working relationship of employees is mature and open. The use of instruments such as interview, coaching and a 360 degree judgement procedure are supporting this culture. There must be confidence among the employees that the private information is treated very carefully. A code of conduct can be helpful. To protect the privacy the final authority over the use of private information remains 100 % with the employee.

Methodological approach to PDP for Work and Life.

All respondents chose for a individualised approach in de *PDP for Work and Life*. Some respondents see surplus value in a group approach with colleagues of other companies. Inclusion of one life's partner is seen by a number of respondents as an interesting possibility for the company. The condition is that the individual employees themselves choose for this option.

Conclusions

Introduction of the Personal Development Plan for career planning is gradually progressing. One and a half year after the introduction in the Netherlands of the Personal Development Plan in the negotiation for Collective Bargaining Agreements-CBA, attention is given to the idea covering about 37% of the working population in CBA's; especially in CBA's for large economic sectors and major companies. The conclusion is that that the PDP is beginning to find a place in Dutch labour relations. Discussion of union leaders with their members show that permanent education is not appreciated by all employees. The conviction is growing, however, that schooling and development in the widest sense is of crucial importance for the Dutch labour relations and thus for employers and employees.

The Personal Development Plan for Work and Life is one step further than just career planning. Professional and private priorities are being considered to be of the same value. The large majority of the policy makers and personnel managers in this study are of the opinion that this approach will be the line in HRM and training policy in the near future

Success stories exist of organisations that stimulate a balanced work- life combination of their employees. Positive interaction between work and private life can be advantageous to both.

The following guidelines have to be taken into account:

- Be convinced that the workers themselves are the most important capital and are the key to the success of an organisation.
- Let the workers know clearly what the business priorities are and encourage them to be just as clear about personal priorities.
- Recognise and support workers as "whole people". Approach their ambitions and responsibilities outside work with an open mind and stimulate them. Knowledge and skills which they develop outside their jobs can also be an asset to the job.
- Continually experiment how work is organised. Look for ways to improve the results of the organisation and, at the same time, give the employees time and energy to realise personal goals.

The *Personal Development Plan for Work and Life* might break through as an HRM instrument if the following four conditions are met:

1. The initiative has to come from the workers and not be imposed from top down.
2. Privacy must be guaranteed. There must be confidence that the private information will be treated very carefully. A code of conduct could be set up. The ultimate control over the private information in the *PDP for Work and Life* has to be 100 percent in the hands of the individual worker.
3. The *Personal Development Plan for Work and Life* must not only be for management and staff but for everyone in the organisation who is interested.
4. The Personal Development Account-PDA is crucial. The amount of money for the worker's plans, in accordance with the Collective Labour Agreement, is deposited by the employee and the employer in a special bank account. The PDA is connected to the employee and the saved money goes with the worker in case of a new job. It is important that the government stimulates this by making it fiscally attractive. An essential factor for the success of this plan is what margin of freedom the employees have in the use of the PDA money. Government and CBA aim at the intrinsic motivation of the employees to invest in themselves. This will only succeed if the worker has a great deal of freedom in deciding how to use the money. This requires recognition that personal development is more than investing in direct measurable usefulness.

The central organisations of employers and trade unions in the Netherlands are discussing the broad concept of life career. They negotiate with each other and with the government about conditions such as the how to fund the Personal Development Account. The *Personal Development Plan for Work and Life* deserves a place in this discussion. The outcome of this study is an important qualitative indication for future policy. The next step is to carry out a quantitatively representative study. This could be initiated by the central organisations of employers and trade unions who have promoted the PDP via the CBA's. It could consist of two separate representative samples respectively of representatives of organisations and of workers in the Netherlands. In addition some successful companies in this respect in and outside the Netherlands can be studied

It is important to anticipate the social economic and social cultural effects of the *PDP for Work and Life* for social order on the whole. A phases of life policy by the government is necessary with regard to education, care, housing, work and health. The needs and wishes of people with regard to work, care and learning can differ in the different phases of life. The Dutch political parties CDA, LPF and VVD have introduced therefore a life-career arrangement (Strategic Agreement for Government, 2002). To expand the possibilities of workers to vary in the combination of work and other activities, these political parties wish to create a fiscal life-career facility. They intend to make a shift from pension saving to saving for a longer, more productive and healthier life while working. Seen from the perspective of *Personal Development for Work and Life* , this is in principal a good approach. The utilisation during the entire working life of saved money is more activating than saving exclusively for the old age period. It is, however, important that pension saving becomes part of the new life-career arrangement. In the end it is vital to realise that the final success or failure of *PDP for Work and Life* will be determined where the heart beat of labour relations is: in the companies themselves.

It is important to anticipate the social economic and social cultural effects of the *PDP for Work and Life* for social order on the whole. A phases of life policy by the government is necessary with regard to education, care, housing, work and health. The needs and wishes of people with regard to work, care and learning can differ in the different phases of life. The Dutch political parties CDA, LPF and VVD have introduced therefore a life-career arrangement (Strategic Agreement for Government, 2002). To expand the possibilities of workers to vary in the combination of work and other activities, these political parties wish to create a fiscal life-career facility. They intend to make a shift from pension saving to saving for a longer, more productive and healthier life while working. Seen from the perspective of *Personal Development for Work and Life* , this is in principal a good approach. The utilisation during the entire working life of saved money is more activating than saving exclusively for the old age period. It is, however, important that pension saving becomes part of the new life-career arrangement.

The final success or failure of *PDP for Work and Life* will be determined where the heart beat of labour relations can be heard: in the companies themselves.

Copyright © O-LENG 2002

www.o-leng.nl

info@O-LENG.nl

Colofon

Deze publicatie is de bewerking van een onderzoek dat door de auteur in de jaren 2001 en 2002 werd verricht in het kader van een Masteropleiding Stressmanagement en Arbeid & Gezondheid aan het BeNeLux Universitair Centrum in Eindhoven.

Dank aan mevr. M. Jeuken, mevr. drs. W. Roncken, R. Sellink, drs. M. Spanjers, prof. dr. R. van der Vlist en mevr. drs. K. Vosters voor hun commentaar op een eerdere versie van deze studie.

Drs. Piet Jeuken (1942) is bedrijfssocioloog voor Arbeid & Gezondheid en bemiddelaar bij arbeidsconflicten (*NMI mediator*). Hij was manager, bestuurder en adviseur in bedrijfsleven, overheid en politiek met veel ervaring in het buitenland.

Drs. Willie Roncken (1945) is gezondheidspsycholoog en psychotherapeut (beiden *BIG* geregistreerd) met een eigen praktijk voor volwassenen, individueel en als partners. Zij heeft ervaring als manager en bestuurder in uiteenlopende organisaties.

Zij zijn oprichters en directeuren van de vof **O-LENG**.
Het bedrijf richt zich op:

- Bemiddeling bij arbeidsconflicten
- Coaching van Persoonlijke Ontwikkeling voor werk én privé als onderdeel van het Human Resources Management beleid van organisaties. Dit geschiedt op individuele basis of in kleine groepen. Een speciaal programma is ontwikkeld voor Persoonlijke Ontwikkeling van managers en professionals samen met de levenspartner.

O-LENG

Irenelaan 21
5707 LS Helmond

www.o-leng.nl
info@o-leng.nl
t 0492 599198
f 0492 599196