

**Kan MVO- beleid op het gebied van
personeel bij het Nederlands
Loodswezen BV ook als zodanig
beleefd worden?**

Een single case study binnen het Nederlands Loodswezen BV naar de bijdrage van het levensfasebewuste personeelsbeleid aan het veronderstelde MVO - beleid.

Jan Kramer

MScBA / Drs. Bedrijfskunde

Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam

Kan MVO- beleid op het gebied van personeel bij het Nederlands Loodswezen BV ook als zodanig beleefd worden?

Een single case study binnen het Nederlands Loodswezen BV naar de bijdrage van het levensfasebewuste personeelsbeleid aan het veronderstelde MVO - beleid.

Jan Kramer

MScBA / Drs. Bedrijfskunde

Management van Verandering

Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam

Oktober 2012

Begeleider: Kyrill Goosseff

Meelezer: Paul Aertsen

VOORWOORD

Het schrijven van een scriptie bleek een vrij intensieve bezigheid te zijn. Achteraf vind ik het zelf moeilijk te begrijpen dat ik avonden achtereen het gevoel had dat mijn hersens warm liepen of dat ik apathisch een uur lang naar het scherm zat te staren. Zaken die normaal bij het schrijven van stukken, die ook niet altijd even eenvoudig zijn, niet lijken te gebeuren. Het schijnt regelmatig voor te komen bij het traject dat afstuderen heet, hiervoor lijken andere spelregels te gelden.

Het is gelukt, met het aantal woorden nog enigszins in de buurt van het maximum. Ik ben er trots op, vooral omdat deze scriptie voor mij het einde van de eerste grote sprong na een nieuw begin vormt. Vijf jaar geleden leek zoets als afstuderen een gebeurtenis die oneindig ver weg en buiten bereik lag.

Karin, Franka en Casper, bedankt voor de steun en het geduld tijdens mijn (geestelijke) afwezigheid van de laatste twee jaar, maar ook voor de jaren ervoor. Het is voor jullie vaak niet makkelijk geweest, het heeft er wel voor gezorgd dat ik op 23 oktober echt opnieuw begonnen ben.

Kyrill Goosseff bedank ik hartelijk voor het onvermoeibare geven van feedback en ook Paul Aertsen die dit, als meezeer, ook enthousiast deed.

Het volledige rapport, inclusief de uitgewerkte interviews, is alleen beschikbaar voor de begeleiders aangezien alle respondenten een vertrouwelijke omgang met de verzamelde data is toegezegd.

Jan Kramer

Oktober 2012

SAMENVATTING

Het is de tijd van coalitievorming, gaat de AOW leeftijd naar de 67 in 2021 of nog eerder? VUT, ontzietmaatregelen en andere regelingen zijn of worden afgeschaft, verboden of zwaar belast. Hierdoor zal er langer doorgewerkt moeten worden, ook door mensen in 'zware' beroepen. Een actueel onderwerp dat ook speelt bij het Nederlands Loodswezen BV, aangezien het grootste deel van de medewerkers in continuoosters werkt, wat als zwaar werk geassocieerd kan worden.

MVO - beleid wordt in de literatuur over het algemeen geassocieerd met de drie P's van People, Planet en Profit, waarbij het zwaartepunt meestal op de P van Planet ligt. In dit afstudeeronderzoek wordt echter de P van Personeel bekeken als onderdeel van de P van People. De vraag die centraal staat is of het mogelijk is om binnen een omgeving van veranderende arbeidsvoorwaarden, MVO - beleid te voeren door middel van het ingevoerde levensfasebewuste personeelsbeleid bij het Nederlands Loodswezen BV.

Hiertoe is, middels een single case study, onderzocht wat de concepten MVO op dit gebied en levensfasebewust personeelsbeleid in zouden kunnen houden, wat de effecten van veranderingen in arbeidsvoorwaarden op de beleving van medewerkers zijn en hoe men zodanig met het beleid om zou kunnen gaan dat dit beleefd gaat worden zoals het bedoeld lijkt te zijn. Het uitgangspunt (paradigma) van dit onderzoek is namelijk het sociale constructionisme, waarin de perceptie van de werkelijkheid centraal staat. De uitvoering bestond deels uit een literatuurstudie en deels uit een kwalitatief onderzoek.

Er kan geconcludeerd worden dat levensfasebewuste personeelsbeleid de juiste kenmerken in zich heeft om door het personeel als MVO - beleid ervaren te worden, maar dat dit in de huidige situatie van het Nederlands Loodswezen BV niet het geval is. De combinatie van veranderingen in andere arbeidsvoorwaarden en de wijze waarop dit beleid op dit moment door de verschillende hiërarchische lagen uitgevoerd wordt, verhinderen dit.

Indien de organisatie een gedeeld referentiekader weet te bewerkstelligen, waar de medewerkers een win - win situatie gaan ervaren en er een gecoördineerde wijze van het voeren van dit beleid tot stand komt, is de kans groot dat levensfasebewust personeelsbeleid als MVO - beleid gezien en ervaren kan worden. Hiertoe zal men transparant moeten zijn, de doelen die men heeft met (HR-) beleid duidelijk moeten maken en het middenmanagement moeten uitrusten tot het uitvoeren van deze taak.

Praktisch zijn deze conclusies van waarde voor het Nederlands Loodswezen BV, maar ook wetenschappelijk kunnen ze nuttig zijn. Dan met name voor het doen van verder onderzoek naar het voeren van MVO - beleid op het gebied van People, waar nog niet heel veel over bekend is. Daarnaast kan op basis van dit onderzoek een verdere discussie gevoerd worden of er sprake is van een 'normale' verbetering van de arbeidsvoorwaarden door middel van

levensfasebewust personeelsbeleid of dat er gesproken kan worden van het voeren van een 'echt' MVO - beleid.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
2. Achtergrond onderzoeksvraag	2
2.1 Startfase onderzoek : Intake	2
2.2 Het Loodswezen	2
2.3 Arbeidsvoorwaarden	4
2.4 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.	5
2.5 Beleving van de werknemers van het Nederlands Loodswezen BV op de ingezette veranderingen en het effect ervan op de meningsvorming over het MVO – beleid van de organisatie.	5
2.6 Afbakening.....	6
2.7 Onderzoeksvraag.....	7
2.8 Wetenschappelijke en praktische relevantie	8
3. Wijze van onderzoek	10
3.1 Conceptueel model	10
3.2 Paradigma theorie.....	12
3.3 Kwalitatieve methodologie	12
3.4 Toepassing van de methodologie.....	15
3.4.1 Literatuuronderzoek.....	15
3.4.2 Kwalitatief onderzoek.....	15
4 Literatuur	20
4.1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en Levensfase Bewust Personeelsbeleid	20
4.2 Effecten van veranderingen op de beleving van medewerkers.....	24
4.3 De wijze waarop veranderingen doorgevoerd zouden kunnen worden.....	26
5. Onderzoeksresultaten	28
5.1 Documentonderzoek.....	28
5.1.1 De arbeidsvoorwaardenveranderingen	29
5.1.2 Doelstelling van de directie	29
5.1.3. De effecten op medewerkers	30
5.1.4 MVO - beleid.....	34
5.2 Interviews	35
5.2.1. De arbeidsvoorwaardenveranderingen	35
5.2.2 Doelstelling directie.....	39
5.2.3 De effecten op de medewerkers.....	41

5.2.4 MVO - beleid.....	44
6. Conclusies	46
6.1 Veranderingen die plaats gevonden hebben	46
6.2 Doelstellingen van de veranderingen.....	47
6.3 Hoe zijn de veranderingen beleefd door de werknemers?.....	48
6.4 Levensfasebewust Personeelsbeleid als MVO – beleid.	49
6.5 Beantwoording van de onderzoeksvraag: Draagt het levensfasebewuste personeelsbeleid bij aan het veronderstelde MVO - beleid van het Nederlands Loodswezen BV en welk effect hebben de veranderingen van arbeidsvoorwaarden daarop?	50
6.6 Aanbevelingen.....	50
Literatuurlijst	53
BIJLAGE 1: OVERZICHT VERANDERINGEN ARBEIDSVORWAARDEN.....	55
BIJLAGE 2:VOORBEELDEN VAN INTERNE COMMUNICATIE LEVENSFASEBEWUST BELEID	57

1. Inleiding

Ik ben op dit moment ruim twee jaar werkzaam in mijn huidige functie als afdelingshoofd bij het Nederlands Loodswezen BV. Mijn afdeling bestaat uit 21 medewerkers die allemaal in ploegendienst (volcontinu) werken.

De medewerkers op mijn afdeling worden de laatste jaren geconfronteerd met grote veranderingen op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Ontzietmaatregelen voor oudere medewerkers zijn bijvoorbeeld voor een groot deel afgeschaft of bevroren. Dit geldt overigens niet alleen voor de mensen van mijn afdeling, maar voor alle medewerkers van het Nederlands Loodswezen BV.

Een groot deel van deze veranderingen vond plaats net voordat ik in mijn huidige functie begon. Dit lijkt een flinke impact te hebben op de beeldvorming van de organisatie door de medewerkers. Uit gesprekken die ik met hen heb, lijkt een deel van de mensen het vertrouwen in het beleid van het bedrijf verloren te hebben.

De directie wilt echter juist graag het personeel binden aan het bedrijf¹, met onder andere het oog op de (verwachte) krappere wordende arbeidsmarkt de komende jaren (AWVN, 2011). Hiertoe wordt beleid gevoerd waarin zaken opgenomen zijn die hiertoe moeten dienen. Een deel van dit beleid wordt gevoerd onder de noemer 'levensfasebewust personeelsbeleid'. Onderdelen hiervan zijn bijvoorbeeld het persoonlijke opleidingsplan (POP) en gezondheidsbeleid. De directie ziet dit beleid zelfs als maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)², aangezien men personeel bijvoorbeeld de kans geeft opleidingen te laten doen die van waarde kunnen zijn voor de toekomst van de medewerker, zonder dat de organisatie daar direct voordeel bij heeft. De medewerkers lijken het gevoerde beleid (waaronder het levensfasebewuste personeelsbeleid) echter niet als ondersteunend te ervaren, maar eerder als een beleid dat juist afstand schept door de veranderingen op het gebied van arbeidsvoorwaarden.

Als afstudeeropdracht ben ik gevraagd om te onderzoeken of er binnen de hele organisatie vast te stellen is of het management en de medewerkers elkaar niet begrijpen op het gebied van arbeidsvoorwaardenverandering en zo ja, wat daar eventuele oplossingen voor zouden zijn.

¹ Dit volgt uit het intakegesprek met de directie en uit interne documenten.

² Dit volgt ook uit het intakegesprek.

2. Achtergrond onderzoeksvraag

2.1 Startfase onderzoek : Intake

Voor dit afstudeeronderzoek is er met de directeur Staf & Organisatie van het Nederlands Loodswezen een intakegesprek gevoerd, dat eind 2011 plaats vond. Dit betrof een verkennend gesprek naar mogelijke onderwerpen voor het afstuderen. Al vrij snel werden de onderwerpen van gesprek de zaken rondom de wijzigingen van arbeidsomstandigheden, MVO - beleid en de wijze waarop de veranderingen door het personeel van het bedrijf ontvangen worden. Volgens deze directeur, die lid is van een vierkoppig directieteam, is het MVO - beleid op het gebied van het personeel grotendeels het al genoemde levensfasebewust personeelsbeleid (LFBPB), waarvan de onderdelen gericht zijn op het ondersteunen van de medewerkers op allerlei vlakken. Naast de al genoemde zaken zijn dit bijvoorbeeld gezondheidsbeleid en het ontwikkelen van loopbaanpaden. In die zin is dit, volgens hem, op te vatten als MVO - beleid richting de stakeholder medewerker.

Deze directeur gaf aan dat hij het idee heeft dat dit beleid door een (groot) deel van het personeel niet herkend lijkt te worden als MVO - beleid dat de werknemer ondersteunt, maar dat men dit ziet als een verslechtering vergeleken met de regelingen die voorheen binnen het Nederlands Loodswezen BV bestonden. Hij wil graag onderzocht hebben in welke mate het beleid niet als zodanig herkend wordt en naar de achtergronden hiervan. Afhankelijk van de resultaten zouden aanbevelingen over een wijze waarop MVO - beleid wel herkenbaar zou worden voor de medewerkers, relevant kunnen zijn.

2.2 Het Loodswezen

Het Loodswezen heeft als taak in Nederland zeeschepen veilig de Nederlandse zeehavens in- en uit te laten varen (en voor een deel naar België). Degene die deze taak uitvoert is de registerloods. Deze persoon wordt op zee aan boord van een zeeschip gebracht en adviseert de kapitein bij het binnen varen van een haven totdat het zeeschip aan de kade is afgemeerd. Zodra dit schip weer naar zee vertrekt, komt er weer een (register)loods aan boord om te assisteren bij het verlaten van de haven en naar zee te varen. Deze loodsen worden officieel registerloodsen genoemd omdat zij geregistreerd staan in het loodsenregister, iets dat wettelijk vastgelegd is. Het Loodswezen beheert dit register, zorgt voor de opleidingen en is de enige instantie die loodsdiensten aan mag bieden. In Nederland zijn er ongeveer 450 registerloodsen.

De havens in Nederland (en België) draaien 24 uur per dag door, het Loodswezen dus ook. Om de registerloodsen in staat te stellen hun werk te laten doen, is het Nederlands Loodswezen BV in het leven geroepen. In deze BV bevinden zich alle ondersteunende diensten. Loodsen moeten bijvoorbeeld van en naar zee vervoerd worden, er moet gepland worden, maar ook zaken als de facturatie worden in deze BV uitgevoerd. Vanwege het 24-uurs karakter van het werk van de loodsen, werkt ook een groot deel van het personeel van het Nederlands Loodswezen BV in ploegdiensten. Het werk gaat 24 uur per dag, 7 dagen in de week, 365 dagen per jaar door. Bij de BV werken ongeveer 400 mensen.

Tot 1988 was het Loodswezen onderdeel van de overheid. Zowel de registerloodsen als de medewerkers waren tot die tijd ambtenaar. Het Loodswezen is in 1988 geprivatiseerd. De registerloodsen werden vanaf die datum zelfstandig ondernemer. Zij verenigden zich in maatschappen, in elke zeehaven 1. Deze maatschappen worden weer vertegenwoordigd door 1 overkoepelende maatschap, de Nederlandse Loodsencoöporatie.

De gezamenlijke maatschappen zijn 100% eigenaar van het Nederlands Loodswezen BV. Daarnaast zijn zij ook de enige 'klant'. Door het Nederlands Loodswezen BV worden geen werkzaamheden voor derden uitgevoerd. Dit kan ook niet omdat de kosten van de BV en die van de gezamenlijke maatschappen gezamenlijk verrekend worden in het loodsgeldtarief, dat onder controle staat van de Nederlandse Mededingings Autoriteit (NMA). Deze constructie lijkt veel invloed te hebben op de organisatie van de het Nederlands Loodswezen BV³.

De maatschappen en de ondersteunende BV samen worden meestal aangeduid als het Loodswezen. Zo staat de organisatie bekend in de buitenwereld en wordt de naam door de organisatie zelf ook gebruikt, aangezien de maatschappen en de BV behoorlijk met elkaar verweven zijn. Dit onderzoek richt zich echter alleen op de werknemers van het Nederlands Loodswezen BV, wat ook de enige werknemers van het Loodswezen zijn aangezien alle vennoten (de registerloodsen) van de maatschappen zelfstandig ondernemer zijn.

³ Later komen deze invloeden nog aan de orde.

2.3 Arbeidsvoorwaarden

Na de privatisering in 1988, bleven de arbeidsvoorwaarden zoals die golden in tact.⁴ Dit hield in dat er (onder andere) verscheidene mogelijkheden waren tot vervroegd uittreden (zoals in deze tijd redelijk gebruikelijk was), Functioneel Leeftijd Ontslag (FLO) voor bepaalde groepen medewerkers, extra vrije dagen voor medewerkers op een bepaalde leeftijd, etc.⁵ Daarnaast bestonden er voor medewerkers die in de volcontinu werken ontzie - maatregelen, zoals het niet meer hoeven doen van nachtdiensten boven een bepaalde leeftijd.⁶

De laatste jaren is er binnen het Nederlands Loodswezen BV vrij veel veranderd op dit gebied. Een groot deel van de regelingen zoals hierboven genoemd, is afgebouwd of versoerd. Een deel daarvan is het gevolg van de wettelijke veranderingen op dit gebied die binnen de organisatie op een bepaalde manier vertaald zijn, een deel heeft te maken met intern beleid. De wettelijke veranderingen worden binnen dit onderzoek als een gegeven opgevat.⁷

De doelstellingen die de directie zegt te hebben met het beleid zullen ook onderzocht worden, omdat uit het intakegesprek, maar ook uit eigen ervaringen binnen het Nederlands Loodswezen BV blijkt dat daar onduidelijkheden over zijn.

Ter vervanging en compensatie van afgeschafte en versoerde regelingen is het zogenaamde levensfasebewuste personeelsbeleid opgezet. Het doel hiervan is om werknemers in elke fase van hun leven te ondersteunen.⁸ Hiervoor zijn er binnen dit beleid zaken opgenomen zoals het vergroten van de opleidingsmogelijkheden, extra aandacht voor verzuimgesprekken, etc. Dit beleid wordt door de directie gezien als een onderdeel van MVO - beleid.⁹

⁴ Bron: gesprekken medewerkers NLBV en medewerkers afdeling HR.

⁵ Bron: gesprekken met medewerkers die in 1988 al in dienst waren.

⁶ Zie de bijlage voor een overzicht van de arbeidsvoorwaardenveranderingen.

⁷ Later zal blijken dat er geen eenduidig beeld bestaat wat nu precies de wettelijke veranderingen zijn.

⁸ Dit blijkt uit interne documenten van het Nederlands Loodswezen BV en documentatie van de AAVN.

⁹ Zo naar voren gekomen tijdens het intakegesprek met directielid, hierbij veronderstel ik dat dit voor de gehele directie geldt.

2.4 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) kan op verschillende wijzen blijken. Vaak wordt er aan milieu gedacht bij de term MVO, maar MVO kan betrekking hebben op meerdere aspecten. Deze aspecten worden vaak samengevat als de drie P's: Planet, People en Profit (Wempe en Kaptein, 2002). Het MVO beleid van het Loodswezen op het gebied van People zou, gezien het gevoerde intakegesprek, naar voren moeten komen in het al genoemde "levensfasebewuste personeelsbeleid". Met People wordt in deze context het personeel van het Nederlands Loodswezen BV bedoeld. De directie ziet dit beleid als een onderdeel van de operationalisatie van het MVO - beleid op het gebied van de medewerkers¹⁰. Zij ziet dit als MVO - beleid, omdat het levensfasebewuste personeelsbeleid verder gaat dan 'normaal' arbeidsvoorwaardenbeleid. Een voorbeeld hiervan is het faciliteren van opleidingen die geen direct voordeel voor de organisatie opleveren, maar enkel dienen voor een beter toekomstperspectief voor de individuele medewerker. Een ander voorbeeld zijn de pogingen die ondernomen worden om trajecten op te zetten om medewerkers voor wie de huidige functie te zwaar wordt, te begeleiden naar een baan buiten het bedrijf onder arbeidsvoorwaarden van het Nederlands Loodswezen BV.¹¹

2.5 Beleving van de werknemers van het Nederlands Loodswezen BV op de ingezette veranderingen en het effect ervan op de meningsvorming over het MVO – beleid van de organisatie.

Volgens de directie van het Nederlands Loodswezen BV lijkt de beleving van (een deel) van de werknemers van het Loodswezen BV van de veranderingen in arbeidsvoorwaarden niet overeen te komen met wat juist wel de intentie van de directie is, het voeren van een MVO – beleid op het gebied van personeel door middel van het levensfasebewuste personeelsbeleid.¹²

Voor dit onderzoek is het van belang om te achterhalen hoe de veranderingen in arbeidsvoorwaarden door de werknemers beleefd worden. Onder veranderingen wordt hiermee zowel de verandering van bestaande arbeidsvoorwaarden bedoeld als het ingevoerde levensfasebewuste personeelsbeleid. Dit is van belang, want als zou blijken dat het vermoeden van de directie juist is, dan zal dat van grote invloed zijn op de meningsvorming over het (veronderstelde) gevoerde MVO – beleid. Dit vermoeden sluit aan bij wat ik zelf in de dagelijkse praktijk regelmatig ervaar. Men lijkt de zaken niet los van

¹⁰ Volgt uit hetzelfde intakegesprek.

¹¹ Uit het jaarverslag 2011 van MVO - Nederland blijkt dat goede arbeidsomstandigheden voor hen gelden als een onderdeel van gevoerd MVO - beleid.

¹² Dit beeld is gebaseerd op het intakegesprek.

elkaar te kunnen zien, door de versoering van bepaalde arbeidsvoorwaarden heeft men moeite het levensfasebewuste personeelsbeleid te zien als beleid dat de belangen van de medewerker behartigd.¹³

2.6 Afbakening

Arbeidsvoorwaardenveranderingen kunnen een keuze van de eigen organisatie zijn of een verandering die wettelijk doorgevoerd moet worden¹⁴. Binnen dit onderzoek worden de veranderingen die van overheidswege doorgevoerd moesten worden als een gegeven beschouwd. Hiermee wordt bedoeld dat er geen verdere aandacht besteed zal worden aan de beweegredenen die aan deze veranderingen ten grondslag liggen.¹⁵

Het Nederlands Loodswezen BV is als organisatie werkzaam in heel Nederland. De medewerkers zijn dus over het gehele land verspreid, onderverdeeld in meerdere regio's zoals eerder al beschreven. Elke regio heeft een redelijke vergelijkbare configuratie. Uit praktische overwegingen zal het onderzoek naar de beleving van de medewerkers op de arbeidsvoorwaardenverandering uitgevoerd worden in de regio Rotterdam - Rijnmond. In deze regio bevinden zich een kantoororganisatie, een planningsafdeling in continudienst en een afdeling die bestaat uit bemanningen van verschillende vaartuigen, ook in continudienst. Gezien de beschikbare tijd voor dit onderzoek, is het niet mogelijk om de gehele organisatie bij dit onderzoek te betrekken.

Vanwege de vergelijkbare opbouw van de regio's wordt er verondersteld dat het vrij waarschijnlijk is dat de conclusies van dit onderzoek binnen de regio Rotterdam - Rijnmond ook zullen gelden voor de andere regio's.¹⁶ Garanties zijn hier echter niet voor te geven.

De maatschappen vallen buiten dit onderzoek dat zich alleen richt op de medewerkers van het Nederlands Loodswezen BV. De vennoten van de maatschappen, de registerloodsen, zijn zelfstandig ondernemer en gezamenlijk eigenaar van het Nederlands Loodswezen BV. Hierdoor hebben zij geen arbeidsvoorwaarden zoals personeel dat wel heeft.

¹³ Mijn ervaringen in mijn functie spelen hierbij een rol.

¹⁴ Deze tweedeling laat andere zaken als bv. economische omstandigheden buiten beschouwing.

¹⁵ Hiermee worden de beweegredenen van de overheid bedoeld.

¹⁶ Hoewel de regio's redelijk zelfstandig functioneren, gelden voor alle personeelsleden van het Nederlands Loodswezen BV dezelfde arbeidsvoorwaarden en is de opbouw qua personeelsbestand vergelijkbaar.

2.7 Onderzoeksvraag

Uit hoofdstuk 2 blijkt dat de nadruk ligt op drie hoofdonderwerpen:

- Veranderingen op het gebied van arbeidsvoorwaarden. De aanleiding tot het onderzoek. Er hebben veranderingen plaats gevonden van zowel 'oude' regelingen en er is nieuw beleid ingevoerd.
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) op het gebied van het personeel en het in dit kader gevoerde levensfasebewuste personeelsbeleid. Het Nederlands Loodswezen BV wil met het levensfasebewuste personeelsbeleid een invulling geven aan MVO - beleid op het gebied van people (Wempe en Kaptein, 2002)¹⁷. Hiervoor zal vastgesteld moeten worden wat MVO op dit gebied inhoudt en of levensfasebewust personeelsbeleid als dit soort MVO - beleid te classificeren valt.
- De beleving van medewerkers van de veranderingen en de effecten ervan op de meningsvorming over het (veronderstelde) MVO – beleid van het Nederlands Loodswezen BV. Zowel de veranderingen van bestaande voorwaarden als het nieuwe beleid hebben een bepaalde uitwerking op het personeel. De vraag is of het personeel de veranderingen beleeft zoals ze bedoeld zijn en of hiermee ook de doelstellingen van de directie gehaald worden.

De uiteindelijke onderzoeksvraag is gebaseerd op bovenstaande onderwerpen en luidt:

Draagt het levensfasebewuste personeelsbeleid bij aan het veronderstelde MVO - beleid van het Nederlands Loodswezen BV en welk effect hebben de veranderingen van arbeidsvoorwaarden daarop?

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag zijn onderstaande deelvragen opgesteld:

- Welke veranderingen hebben de laatste jaren plaats gevonden op het gebied van arbeidsvoorwaarden? Voordat er verder onderzoek gedaan kan worden zal er eerst vastgesteld moeten worden welke veranderingen in arbeidsvoorwaarden hebben plaats gevonden.
- Wat zijn de doelstellingen ervan? Om de veranderingen te kunnen begrijpen zal duidelijk moeten worden wat de doelstelling van de directie met deze veranderingen zijn en of deze doelstellingen herkend worden door de medewerkers. Hiermee wordt onder andere het voeren van een MVO - beleid bedoeld.

¹⁷ Gebaseerd op het intakegesprek.

- Hoe zijn deze veranderingen ontvangen, c.q. hoe is er door de werknemers betekenis aan gegeven en hoe worden ze beleefd? Nadat vastgesteld is wat de veranderingen inhouden en wat de doelstellingen ervan zijn, zal er onderzocht worden hoe de veranderingen beleefd zijn door de medewerkers en of dit in lijn ligt met de doelstellingen van de directie.
- Hoe zou MVO - beleid vertaald naar de specifieke context van de organisatie eruit kunnen zien zodat de doelstellingen eventueel beter behaald kunnen worden en het beleid ook als zodanig herkend wordt?
- Welke eventuele aanbevelingen zouden hierbij gedaan kunnen worden?

2.8 Wetenschappelijke en praktische relevantie

Deze case study is in eerste plaats gericht op gebruikers binnen het Nederlands Loodswezen BV. Het doel van dit onderzoek is helder te maken hoe de veranderingen in arbeidsvoorwaarden door de medewerkers beleefd worden en of op basis van die ervaringen in combinatie met literatuuronderzoek levensfasebewust personeelsbeleid¹⁸ aan te merken is als MVO -beleid. Een beleid dat de directie graag wil voeren. Voor hen is het van belang geïnformeerd te worden hoe de beleving van de medewerkers is ten opzichte van de veranderingen die doorgevoerd zijn, of het gevoerde beleid ervaren wordt als MVO - beleid en wat de eventuele aanbevelingen zijn om dit te kunnen verbeteren. Deze drie zaken zullen uit het onderzoek moeten blijken en kunnen eventueel bijdragen aan een beter begrip van de eigen organisatie.

Een case study kan ook wetenschappelijk interessant zijn, zoals in paragraaf 3.3 te lezen valt. In de literatuur is veel materiaal te vinden over de wijze waarop veranderingen ervaren worden, over MVO - beleid en arbeidsvoorwaarden. Over levensfasebewust personeelsbeleid is al minder informatie te vinden, over de combinatie van deze concepten nog minder. Wetenschappelijk wil ik graag bijdragen aan een beter begrip van werknemers op veranderingen van arbeidsvoorwaarden, waarbij de invoering van levensfasebewust personeelsbeleid als MVO - beleid hier een onderdeel van is. Deze zaken zijn actueel, soms redelijk nieuw en er lijkt in de literatuur niet veel over te vinden. Door de combinatie van deze factoren in deze single case study hoop ik een bijdrage te kunnen leveren aan de groei van kennis op dit gebied. De resultaten en de beschrijving van de wijze waarop dit onderzoek verliep zouden kunnen dienen als basis voor verder onderzoek naar de beleving van werknemers op veranderingen in arbeidsvoorwaarden, levensfasebewust personeelsbeleid als MVO - beleid en de wijze waarop deze zaken het beste doorgevoerd

¹⁸ Als onderdeel van de veranderingen in arbeidsvoorwaarden.

zouden kunnen worden. Hier spelen uiteraard wel de specifieke factoren van de case een rol, waardoor niet alle uitkomsten op voorhand te generaliseren zijn.

Maatschappelijk lijkt het onderwerp ook relevant, gezien de (recente) maatschappelijke veranderingen. Arbeidsvoorwaarden / regelingen worden versoerd, bijvoorbeeld de verhoging van de pensioenleeftijd en de afschaffing van de VUT, terwijl men aan de andere kant medewerkers wil binden gezien de (verwachte) krapte op de arbeidsmarkt.¹⁹ Hoewel te verwachten valt dat vanwege de huidige crisis deze krapte nog wel even uit zal blijven,²⁰ krijgt het bedrijfsleven hier op termijn toch mee te maken. Daarnaast moet men oudere werknemers ook langer aan het werk houden. Deze paradox²¹ (de huidige situatie bij de het Nederlands Loodswezen BV), zal bij veel bedrijven gaan spelen. Lessen die uit deze case - study te trekken zijn, kunnen daarbij nuttig zijn.

¹⁹ Het Nederlands Loodswezen Bv verwacht op termijn nog steeds krapte, net zoals de AWWN en andere instituties.

²⁰ Dit is de mening van de schrijver gebaseerd op de meest recente ontwikkelingen in de economie, zoals de stijgende jeugdwerkloosheid.

²¹ De paradox is hier dat men verwacht medewerkers (langer) te moeten binden in een (toekomstige) krappe arbeidsmarkt terwijl veel arbeidsvoorwaarden / regelingen versoerd zijn of nog gaan worden. De krapte lijkt op dit moment niet het meest acute probleem bij het Nederlands Loodswezen BV, wel is de wens aanwezig om medewerkers te binden terwijl arbeidsvoorwaarden versoerd zijn. Dit is gebaseerd op o.a. het documentonderzoek.

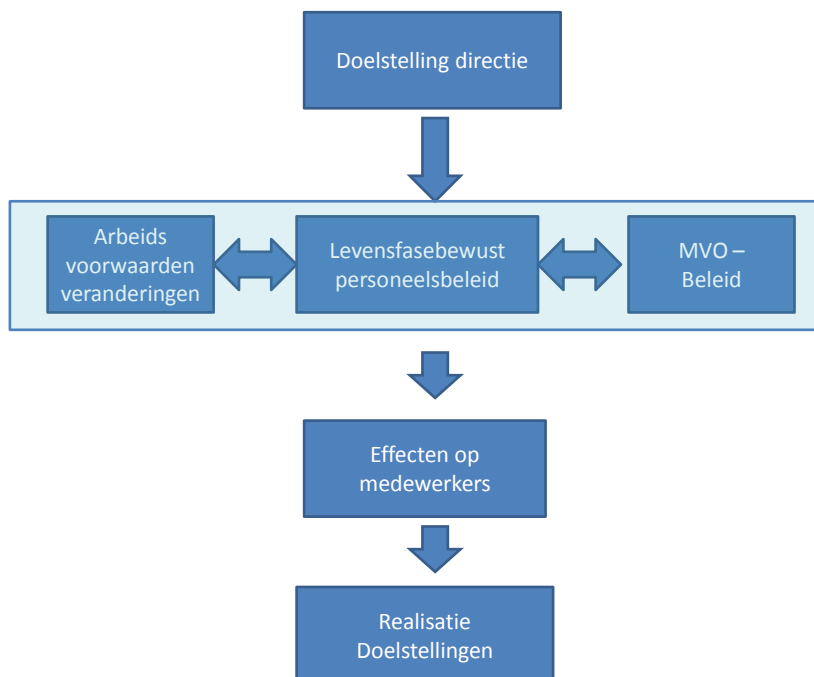
3. Wijze van onderzoek

3.1 Conceptueel model

In een conceptueel model worden de veronderstelde causale relaties tussen de verschillende onderdelen (concepten) van het onderzoek weergegeven (collegesheets J. Essers, 2010). Bij bestudering van de onderzoeksvraag komen de volgende concepten naar voren:

- Arbeidsvoorwaardenverandering
- De doelstellingen van de directie
- Effecten op medewerkers
- De bijdrage van de veranderingen aan MVO - beleid
- De realisatie van de doelstellingen van de directie

In onderstaande model staan de veronderstelde relaties tussen de verschillende concepten weergegeven.



Concepten:

- Doelstellingen directie: hiermee worden de doelstellingen bedoeld die de directie heeft met de veranderingen in arbeidsvoorwaarden en het invoeren van het levensfasebewuste personeelsbeleid, wat gezien zou kunnen worden als het MVO beleid op het gebied van het personeel. De doelstellingen van de directie lijken van invloed op de arbeidsvoorwaardenveranderingen, het levensfasebewuste personeelsbeleid en het veronderstelde MVO - beleid.
- Arbeidsvoorwaardenveranderingen: de veranderingen in arbeidsvoorwaarden van de afgelopen jaren. Deze zijn tot stand door externe factoren (als gegeven beschouwd) en door beslissingen van de directie waar een doelstelling aan ten grondslag lag. De arbeidsvoorwaardenverandering heeft effect op medewerkers en op het levensfasebewuste personeelsbeleid.
- Levensfasebewust personeelsbeleid. Dit beleid dat sinds enkele jaren gevoerd wordt, staat centraal in het gevoerde HR beleid en is een verandering van de laatste jaren.
- MVO – beleid: het veronderstelde MVO – beleid op het gebied van het personeel, uitgevoerd door middel van het levensfasebewust personeelsbeleid. De arbeidsvoorwaardenverandering zijn hier van invloed op, net zoals het veronderstelde MVO - beleid.
- Effect op medewerkers: De veranderingen in arbeidsvoorwaarden, het invoeren van het levensfasebewust personeelsbeleid als verondersteld MVO - beleid hebben effecten op de medewerkers. Tezamen beïnvloeden zij de beleving en de betekenis van de medewerkers op het veronderstelde gevoerde MVO – beleid van het Loodswezen, naast de reële implicaties die de veranderingen hebben. Ook heeft de beleving invloed op de realisatie van de doelstelling van de directie.
- Realisatie doelstellingen: de directie wil graag haar doelstellingen met het gevoerde beleid realiseren. Hier zijn de wijze van arbeidsvoorwaardenveranderingen, de effecten op de medewerkers, zowel praktisch als de beleving zijn hier van invloed op.

3.2 Paradigma theorie

In dit onderzoek staat het sociaal constructionistische paradigma centraal. Deze ontologische positie gaat ervan uit dat er niet zoiets bestaat als een eenduidige werkelijkheid, maar dat deze door sociale actoren is geconstrueerd (Bryman and Bell, 2007,p23). Dit houdt in dat deze ook voortdurend in beweging is, wat van toepassing lijkt op de specifieke situatie die onderzocht wordt binnen het Nederlands Loodswezen BV. Betrokkenen construeren een bepaald wereldbeeld op basis van hun perceptie van de omgeving. Deze perceptie kan ver afwijken van wat een ander , bijvoorbeeld de directie, als 'feiten' ziet. De voorgesprekken die ik in het kader van dit onderzoek (maar ook in mijn dagelijkse functie) gaven hier aanwijzingen voor.²² Ik ben ervan overtuigd dat het construeerde wereldbeeld dat mensen hebben van grote invloed zijn op bedrijfsprocessen, veel groter dan de 'beschreven' werkelijkheid. Vanuit dit paradigma wil ik trachten de perceptie van de veranderingen in arbeidsvoorwaarden en het veronderstelde MVO - beleid te verklaren.

3.3 Kwalitatieve methodologie

Epistemologisch is het uitgangspunt dat van het interpretavisme, oftewel het Verstehen (Van den Bersselaar, 2007). Binnen de context van dit onderzoek is het de bedoeling op basis hiervan van de verschillende groepen te begrijpen hoe zij de veranderingen interpreteren en hoe op basis hiervan hun perceptie van de werkelijkheid rondom de thema's uit de onderzoeksvraag tot stand komen. Dit sluit aan bij het gekozen paradigma.

Hiertoe zal dit onderzoek kwalitatief uitgevoerd worden in de vorm van een single case study (Brymann and Bell, 2007, p67, Eisenhardt & Graebner, 2007). Dit houdt in dat er een onderzoek uitgevoerd zal worden binnen één organisatie, in dit geval binnen het Nederlands Loodswezen BV. Door het uitvoeren van een case study is het mogelijk om een fenomeen diepgaand te onderzoeken in een situatie waar de omstandigheden daar geschikt voor lijken. Deze single case study (SCS) lijkt zeer geschikt om de gevolgen van arbeidsvoorwaardenveranderingen op de beleving van medewerkers en hun perceptie van MVO beleid te onderzoeken. Het bijzondere aan de situatie is dat het idee van MVO - beleid samenvalt met versoering van andere regelingen. Een situatie die bij meerdere bedrijven voorkomt en ook vaker voor zal gaan komen.²³

Deze single case study zal inductief uitgevoerd worden. Dit veronderstelt dat er niet uitgegaan wordt van een theorie met bijbehorende hypothesen die getest worden, maar dat

²² De vitaliteitsscan uitgevoerd met de AAVN is hier ook onderdeel van.

²³ Mede gebaseerd op gesprekken met medewerkers van de AAVN/

er vanuit de data die het onderzoek oplevert concepten naar voren komen. Dit betekent niet dat er geen literatuur bestudeerd hoeft te worden, het is nodig om een beeld van het onderwerp te krijgen. Hierbij valt te denken aan zaken die een beeld kunnen geven van de hoofdonderwerpen van de onderzoeksvragen, zoals Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en arbeidsvoorwaardenveranderingen. Een diepgaand literatuuronderzoek vooraf over de specifieke situatie van deze SCS zou echter bias op kunnen leveren en het inductieve karakter van het onderzoek kunnen ondermijnen indien deze theorie de onderzoeksvraag zou kunnen beantwoorden. Wel is het van belang om de bevindingen van het onderzoek, te vergelijken met de literatuur om overeenkomsten en verschillen te ontdekken (Eisenhardt, 1989, Eisenhardt & Graebner, 2007). Bij elk onderzoek zijn betrouwbaarheid en validiteit van belang, ook bij kwalitatief onderzoek. Betrouwbaarheid zegt iets over de mate waarin het onderzoek te herhalen is en validiteit of er gemeten wordt waarvan beweerd wordt dat het gemeten wordt. Dit is niet zo duidelijk te onderscheiden als bij kwantitatief onderzoek. Er zijn wel alternatieve methodes om aan te sluiten bij de concepten validiteit en betrouwbaarheid.

Aangezien een groot deel van het onderzoek uitgevoerd zal worden door middel van interviews, kan de mate van validiteit vergoed worden door 'respondent validation' (Bryman & Bell, 2007, p 411). Degenen die geïnterviewd zijn, krijgen de uitwerkingen te zien waarbij aangegeven kan worden of de inhoud overeenkomt met wat men gezegd heeft. Dit zal ook zo uitgevoerd worden.

Het is ook van belang vast te stellen hoeveel en welke respondenten er geïnterviewd moeten worden, om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Er wordt dan ook gekozen voor 'stratified sampling' (Bryman en Bell, 2007, p498). In paragraaf 3.5.2 wordt omschreven op welke hiërarchische niveaus er medewerkers geïnterviewd worden, dit is vooraf door de auteur vastgesteld op basis van het organogram van de organisatie. Hierdoor is er gepoogd een goed beeld van de situatie op de verschillende niveaus van de organisatie te krijgen zodat die met elkaar vergeleken kunnen worden. Op elk niveau worden er medewerkers geïnterviewd, op het managementniveau is de keus beperkt. Op de lagere niveaus is er 'random' geïnterviewd met de beperking dat er beperkte tijd beschikbaar was om medewerkers te interviewen, aangezien het verwerken van interviews veel tijd kost. Tijd is een uitdaging gebleken bij het uitvoeren van een afstudeeronderzoek naast een fulltime baan.

Triangulatie van onderzoeksmethoden verhoogt ook de mate van validiteit. Op deze wijze wordt de data namelijk op meer dan 1 wijze verzameld. Binnen dit onderzoek wordt er naast het voeren van interviews ook intern documentonderzoek uitgevoerd, waardoor de data uit twee bronnen afkomstig is.

De generaliseerbaarheid van de uitkomsten van het onderzoek is lastig, en ook niet het primaire doel van het onderzoek. De uitkomsten zijn niet zomaar te verplaatsen naar een andere context, aangezien de omgeving van het Nederlands Loodswezen BV haar eigen

unieke kenmerken heeft. Bryman en Bell adviseren uitgebreide beschrijvingen zodat er op basis van de documentatie later bepaald kan worden of de uitkomsten te vertalen zijn naar een andere context. Deze zogenoemde 'thick descriptions' (Geertz in Bryman and Bell, 2007, p413) zijn door middel van het documentonderzoek en de interviews uitgevoerd (de uitgewerkte interviews zijn overigens alleen voor de begeleiders beschikbaar). In hoeverre de uitkomsten te vertalen zijn (transferable) naar een andere context, kan door een anderen op basis van de 'thick descriptions' bepaald worden (Lincoln and Guba in Bryman and Bell, 2007, p413). Hierdoor kan deze single case study, ondanks haar unieke context, voor verder wetenschappelijk onderzoek relevant zijn.

3.4 Toepassing van de methodologie

3.4.1 Literatuuronderzoek

Voordat er met het kwalitatieve deel van het onderzoek begonnen gaat worden, zal er eerst begonnen worden met een bestudering van de literatuur om een overzicht te krijgen van wat er aan onderzoek beschikbaar is rondom dit onderwerp en er een theoretische basis ontstaat. Zo wordt er een beeld verkregen van het onderwerp, maar wordt ook duidelijk waarom het onderwerp voor de organisatie van belang is en inductief onderzocht kan worden (Eisenhardt & Graebner, 2007). Dit zal gedaan worden naar de verschillende onderdelen van de onderzoeksvraag. Op deze wijze kunnen de veranderingen van arbeidsomstandigheden en het gevoerde beleid in perspectief geplaatst worden. Er zal een literatuuronderzoek gedaan worden:

- Naar MVO - beleid en levensfasebewust personeelsbeleid. Zo zal er een beeld ontstaan van wat MVO - beleid precies inhoudt en of levensfasebeleid theoretisch zo beschouwd kan worden.
- Naar de beleving en betekenisgeving van mensen op veranderingen en de effecten die dit heeft.
- Naar de wijze waarop veranderingen doorgevoerd zouden kunnen worden.

3.4.2 Kwalitatief onderzoek

Binnen een kwalitatief onderzoek zijn meerdere stappen te onderscheiden (Brymann en Bell, 2007, p406). Dit zijn

- **Het opstellen van de onderzoeksvraag.**
- **Het selecteren van de onderzoeksomgeving en de te interviewen personen / andere bronnen**
- **Het verzamelen van relevante data.**
- **Conceptueel en theoretisch werk, wat kan leiden tot het verzamelen van meer data.**
- **Conclusies trekken / aanbevelingen doen.**

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zullen allereerst de onderzoeksomgeving, de te interviewen personen en de bronnen vastgesteld moeten worden. De onderzoeksomgeving is al kort beschreven in paragraaf 2.1. De organisatie bestrijkt heel Nederland en is verdeeld in vier regio's: Noord, IJmond, Rotterdam - Rijnmond en

Scheldemonden. Daarnaast is er nog het landelijk hoofdkantoor in Hoek van Holland. Elke regio bestaat uit een kantoororganisatie, een afdeling bestaand uit planners en een afdeling bestaand uit bemanningen van schepen. De medewerkers van de laatste twee afdelingen werken in volcontinuïdient. Voor dit onderzoek zal de beleving bij de medewerkers in Rotterdam - Rijnmond onderzocht worden, zoals in de afbakening al is aangegeven.

Interviews

Om de onderzoeksvraag goed te kunnen beantwoorden, zullen er personen op drie verschillende niveaus geïnterviewd worden.

Stap 1 zal hierbij zijn om een representatief deel van het management van het Nederlands Loodswezen BV te interviewen, dit is nodig om delen van de onderzoeksvraag vanuit hun perspectief te beantwoorden, namelijk wat de doelstellingen zijn met de veranderingen in arbeidsvoorwaarden en beleid, in hoeverre deze volgens hen bereikt zijn en wat de effecten van de veranderingen volgens hen zijn. Met management wordt hier bedoeld het directieteam en de stafafdelingen zoals Human Resource (HR), die tezamen het beleid van het Nederlands Loodswezen BV te bepalen. Het management van het Nederlands Loodswezen BV bevindt zich in het centrale kantoor in Hoek van Holland. Van deze centrale organisatie zijn uiteindelijk een directielid en twee medewerkers van de staf geïnterviewd. Zij worden verder *management* genoemd.

Stap 2 is het interviewen van een representatief deel van het middenkader in de regio Rotterdam - Rijnmond. Zij moet dit beleid uitvoeren en staat tussen beide groepen in. Het is van belang uit te vinden wat haar visie op de onderzoeksvraag is, aangezien ze in feite van beide werelden deel uitmaakt. Het middenkader van het Nederlands Loodswezen BV bestaat uit afdelingshoofden, teamleiders en kapiteins. Van deze groep zijn drie medewerkers geïnterviewd. Zij worden verder *middenmanagement* genoemd.

Stap 3 is het interviewen van een vertegenwoordiging van de uitvoerende medewerkers van het Nederlands Loodswezen BV in de regio Rijnmond. Er werken ruim 100 mensen in de regio, het is echter geen homogene groep. Grofweg bestaat het personeel uit drie groepen, waarbij er van elke groep 1 persoon geïnterviewd is (verder *uitvoerende medewerkers* genoemd):

- Kantoormedewerkers werkend in dagdienst.
- Kantoormedewerkers in continuïdient. Deze groep bestaat uit de zogenaamde loodsdienstcoördinatoren. Zij coördineren alle operationele werkzaamheden van de regio Rijnmond, 24 uur per dag, 7 dagen per week.
- Bemanningen van de vaartuigen. Om registerloodsen van en naar de zeeschepen te kunnen brengen, beschikt het Nederlands Loodswezen BV in elke regio over een

aanzienlijke vloot schepen, zo ook in de regio Rotterdam - Rijnmond. Deze vloot is ook 24 uur per dag bemand.

In dit onderzoek zullen voornamelijk semi – gestructureerde interviews afgenomen worden. Het gestructureerde element zorgt ervoor dat alle onderdelen van de onderzoeksvraag goed aan bod komen, daarnaast ontstaat er echter ook ruimte tot doorvragen (Bryman and Bell, 2007, p474). Dit wordt gedaan door enkele vragen voor te bereiden waarbij alle concepten van het conceptueel model aan bod komen. Op basis van de antwoorden bij elke vraag kan er doorgevraagd worden om verdieping te verkrijgen. Daarnaast kunnen de uitkomsten van de interviews met elkaar vergeleken worden op 'conceptueel niveau', aangezien een groot deel van de thema's die naar voren zullen komen een sterke relatie hebben met het conceptueel model. Dat hoeft niet voor alle thema's te gelden, aangezien er tijdens de interviews ruimte geboden wordt aan de respondenten om onderwerpen aan bod te laten komen die voor hen van belang zijn. Dit sluit aan bij het inductieve karakter van het onderzoek.

Bij de ontologische en epistemologische positie van dit onderzoek past responsive interviewing goed. Hierbij gaat het om 'in depth' interviewen, waarbij er in geringe mate theorie betrokken wordt. Deze vorm van interviewen houdt het ontwerp van het onderzoek ook flexibel (Rubin and Rubin, 2005). Hoewel de concepten de basis van de vragen vormen, blijft er genoeg ruimte om onderwerpen aan bod te laten komen die vooraf niet voorzien waren. In totaal zullen er negen interviews gevoerd worden. De geïnterviewde personen is toegezegd dat alle data anoniem verwerkt zal worden, vandaar dat er geen verwijzingen naar personen in dit rapport terug te vinden zijn. De interviewbijlagen zijn alleen beschikbaar voor de begeleiders.

Aangezien er bij de sampling gekozen is voor stratisfied sampling (zie paragraaf 3.3), zijn op voorhand de hiërarchische niveaus vastgesteld waarop er medewerkers geïnterviewd gaan worden. Op deze wijze wordt er vastgesteld hoe elke groep respondenten de onderdelen van de onderzoeksvraag beantwoordt, wat de overeenkomsten en verschillen per groep en tussen groepen zijn.

Ook de minderheidsstandpunten zullen meegenomen worden, aangezien dit van belang is voor het verkrijgen van een completer beeld te krijgen.

Documentonderzoek

Naast de interviews wordt er binnen het Nederlands Loodswezen BV een intern documentonderzoek gedaan worden. Er zijn verschillende documenten beschikbaar, waarbij het onderscheid voornamelijk ligt in de openbaarheid. Binnen de organisatie wordt vrij veel gecommuniceerd over het levensfasebewuste personeelsbeleid en alles wat daarmee

samenhangt. Dit wordt voornamelijk gedaan in het huisblad of op het intranet. Deze documenten zijn vrij toegankelijk voor alle medewerkers en ook makkelijk terug te vinden.

Daarnaast zijn er bij de afdeling Human Resource (HR) documenten beschikbaar die niet vrij toegankelijk zijn. Dit zijn voornamelijk documenten rondom de opzet van het levensfasebewuste personeelsbeleid en onderzoeken die nog lopen of al afgerond zijn. Voor dit afstudeeronderzoek kon een gedeelte van deze documenten ingezien worden.

Interpretatie van de data

Het verzamelen van de data door middel van het uitvoeren van interviews zal een grote hoeveelheid data opleveren. Er bestaan voor het interpreteren van data uit interviews geen 'harde' regels (Bryman and Bell, 2007, p579). Om tot een analyse van de data te komen, zal er een vorm van coderen plaats moeten vinden. Op deze wijze kunnen de verschillende thema's die naar voren komen uit het onderzoek gerubriceerd worden. Hierbij moet er wel opgepast worden dat de context niet uit het oog verloren wordt, wat het risico is bij het opbreken van transcripties van interviews in onderdelen. Aangezien er met semigestructureerde interviews wordt gewerkt, kunnen de vragen zo ingericht worden dat er antwoorden te verwachten zijn op de onderzoeksvraag en bijbehorende deelvragen. Deze vragen zijn gebaseerd op de verschillende concepten uit het conceptuele model. De thema's die naar voren komen uit die antwoorden worden gerubriceerd. Hierbij worden alleen de thema's gebruikt die van belang zijn bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag (Rubin and Rubin, 2005). Deze thema's kunnen dus afwijken van de concepten zoals ze vooraf in het conceptueel model opgenomen zijn, aangezien er bij een inductief onderzoek thema's naar voren kunnen komen waarop vooraf niet geanticipeerd is (het theorievormende karakter van inductief onderzoek).

De thema's die naar voren komen uit de interviews kunnen vergeleken worden met de thema's die naar voren komen uit het interne documentonderzoek en het literatuuronderzoek. Hoewel eerst de literatuur behandeld wordt, is het literatuuronderzoek uiteraard wel beïnvloed door het verzamelen van data. Dit is ook de kern van inductief onderzoek. Hierdoor zijn er concepten naar voren gekomen die niet op voorhand in het conceptueel model opgenomen zijn. Op basis hiervan kunnen de verschillende onderdelen van de onderzoeksvraag beantwoord worden (Rubin and Rubin, 2005). De thema's die uit de deelvragen van de onderzoeksvraag af te leiden zijn en waar het onderzoek om draait, staan vermeld in het conceptuele model. Dit zijn:

- De doelstellingen van de directie met de veranderingen in arbeidsvoorwaarden en het invoeren van het levensfasebewuste personeelsbeleid.
- De arbeidsvoorwaardenveranderingen zelf.

- De effect die deze veranderingen hebben op de medewerkers.
- MVO – beleid: het (vermeende) gevoerde MVO – beleid op het gebied van personeel door middel van het levensfasebewuste beleid.²⁴

²⁴ De P van People (Kaptein en Wempe, 2002) is door de auteur in de context van dit onderzoek teruggebracht naar de P van Personeel.

4 Literatuur

4.1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en Levensfase Bewust Personeelsbeleid

De directie veronderstelt met het levensfasebewuste personeelsbeleid MVO - beleid te voeren.²⁵ Voordat er onderzoek gedaan wordt naar de beleving van medewerkers op veranderingen, is het van belang een beeld te krijgen van wat levensfasebewust personeelsbeleid precies is, wat MVO is en of dit beleid als MVO - beleid te definiëren is.

In de literatuur wordt veel geschreven over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Er doen meerdere definities de ronde over wat MVO is. Definities van MVO zijn bijvoorbeeld het in evenwicht brengen van de belangen van de shareholders en de stakeholders (Cramer et al, 2004), een meer humane, ethische en transparantere manier van zakendoen (Van Marrewijk, 2003) en bij het ondernemen rekening houden met de drie P's (People, Planet en Profit) (Kaptein en Wempe, 2002). Een onderneming dat een MVO - beleid hanteert, breidt als het ware de core business uit. Men gaat ook andere zaken betrekken bij het ondernemen die voorheen minder van belang waren. Organisaties voelen maatschappelijk steeds meer druk om aandacht te besteden aan het welzijn van mensen binnen en buiten de organisatie (Cramer en van der Heijden, 2004), oftewel aan de P van People als onderdeel van de genoemde drie P's die gewoonlijk met MVO geassocieerd worden. Dit afstudeeronderzoek richt zich op de aandacht die besteed wordt aan het welzijn van medewerkers binnen de organisatie, oftewel de P van People.

Dat de stakeholder personeel op dit moment centraal staat in het kader van MVO, blijkt bijvoorbeeld uit het jaarplan 2012 van MVO Nederland, waarin mensgericht ondernemen als één van de speerpunten voor 2012 genoemd wordt (MVO Nederland, 2011). De ondertitel van dit plan is in dit kader veelzeggend: 'door verbinding meer impact'.

Er kunnen meerdere redenen zijn om een MVO - beleid te voeren. Volgens Kaptein en Wempe (2002) voert men een MVO beleid omdat het loont, omdat het moet of omdat het hoort (Kaptein en Wempe 2002). Deze drie redenen zijn niet los van elkaar te zien, omdat er verbinding tussen lijkt te zijn. Als er maatschappelijk steeds meer de nadruk gelegd wordt op het welzijn van mensen in verband met organisaties, dan verschuift het voeren van een MVO - beleid meer van het 'horen' naar het 'moeten'. Dit kan te maken hebben met hoe een organisatie door de maatschappij gezien wil worden, maar ook met veranderende wet- en regelgeving, dat organisaties dwingt om een beleid te gaan voeren dat zich (meer) gaat bekommeren om het welzijn van de medewerkers. Dit blijkt bijvoorbeeld uit een brief die minister Kamp stuurde aan de Tweede Kamer over het vitaliteitspakket.²⁶ Hieruit blijkt dat

²⁵ Gebaseerd op het intakegesprek

²⁶ Zie voor deze brief: : <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2011/07/04/brief-van-minister-kamp-over-het-vitaliteitspakket.html>

de verantwoordelijkheid voor het welzijn van medewerkers steeds meer bij de werknemers en -gevers gezamenlijk gelegd wordt.

Het logische gevolg hiervan is dan ook dat dit beleid gaat lonen, of andersom geredeneerd, dat het niet voeren van zo'n beleid kosten voor de organisatie op gaat leveren. Het niet voeren van een MVO - beleid op dit terrein te voeren zou namelijk kunnen leiden tot reputatieschade wat op langere termijn de positie van de organisatie aan zou kunnen tasten (Tulder en Zwart, 2003). Daarnaast kunnen er, door de grotere verantwoordelijkheid die de overheid bij de werkgever neerlegt, grote kosten ontstaan wanneer er iets niet goed gaat met het welzijn van een medewerker. Te denken valt bijvoorbeeld aan het twee jaar door moeten betalen van de werknemer bij ziekte²⁷ en de hoge boetes die betaald moeten worden bij het vervroegd uit laten treden van werknemers onder regelingen als het Functioneel Leeftijds Ontslag (FLO).²⁸ Op basis hiervan is vast te stellen dat de argumentatie van Kaptein en Wempe (2002) waarom er MVO - beleid beleid gevoerd zou moeten worden ook voor het Nederlands loodswezen BV op zou kunnen gaan.

Invoering van een beleid gericht op MVO is op te vatten als een zoekproces binnen een organisatie (Cramer men van der Heijden, 2004). Dit houdt in dat er geen kant en klaar recept voor handen is om MVO - beleid te voeren. Het is zeer afhankelijk van de bedrijfsspecifieke omstandigheden en van de wijze waarop er betekenis aan gegeven wordt. Onderzoek toont wel aan dat er een patroon te ontdekken valt in de wijze waarop organisaties MVO - beleid invoeren (Cramer en van der Heijden, 2004). In dit patroon zijn de volgende fases te onderscheiden:

- Fase 1: diffuse ontvankelijkheid voor MVO

In deze fase wordt de organisatie voor het eerst met MVO geconfronteerd en begint het nadenken over invoering van het beleid.

- Fase 2: MVO concretiseren binnen de organisatie

Men gaat met MVO aan de slag en er wordt vaak een coördinator aangesteld die verantwoordelijk is voor dit beleid. In deze fase moet er gaandeweg meer draagvlak ontstaan voor het begrip MVO.

²⁷ Hierbij moet wel opgemerkt worden dat er op dit moment (juni 2012) in de politiek discussies worden gevoerd over het veranderen van dit soort wetgeving.

²⁸ Gebaseerd op gesprek met het directielid.

- Fase 3: Het interne draagvlak vergroten

Het MVO - beleid krijgt een bedrijfsspecifieke invulling en er wordt bedrijfsbreed draagvlak gezocht voor het MVO -beleid.

- Fase 4: Het ontstaan van gedeelde waarden

Binnen de organisatie zijn er gedeelde waarden ontstaan over het voeren van een MVO - beleid, het wordt beschouwd als een onderdeel van de bedrijfscultuur.

Het interessante aan bovenstaande fases is dat er vastgesteld kan worden in welke stadium het MVO - beleid van de organisatie zich bevindt (ongeacht de bedrijfsspecifieke invulling ervan), zeker in de ogen van de werknemers. Uit de interviews zal moeten blijken of het beeld dat de werknemers hebben van het gevoerde MVO - beleid van het Nederlands Loodswezen BV overeenkomt met het beeld van het management hierover.²⁹ Het lijkt logisch te veronderstellen dat een MVO - beleid op het gebied van personeel alleen succesvol kan worden indien alle stakeholders hetzelfde beeld hebben van de fase waarin dit beleid verkeert. Dit is extra van belang aangezien het voeren van een MVO - beleid op het gebied van personeel inmiddels 'moet' en 'loont' (Kaptein en Wempe, 2002), zoals eerder is vastgesteld. Een mismatch in de beleving van zo'n beleid kan schade opleveren voor de organisatie, iets dat een relatief nieuwe situatie is. In de Volkskrant van 31 maart 2012 wordt bijvoorbeeld al gerept over het doorwerken tot 68 - jarige leeftijd. Deze snelle veranderingen in omstandigheden vergroten het belang van een goed uitgevoerd MVO - beleid op dit gebied.

Indien een organisatie zich nog in de eerste of tweede fase van de ontwikkeling van een MVO - beleid bevindt, kan er sprake zijn van een 'let 100 flowers blossom' situatie zijn (Van Marrewijk, 2003). Men is bezig met allerlei alternatieven tegelijkertijd te ontwikkelen, maar wat nu precies het beleid is, is nog onduidelijk. Dit kan een onduidelijke situatie binnen een organisatie met betrekking tot MVO - beleid creëren. Zoals eerder ook al vastgesteld is, bestaat er zelfs nog vaak onduidelijkheid of zelfs onenigheid over wat MVO nu precies is. Duidelijk is dat een organisatie een invulling van dit beleid moet kiezen dat ook in de strategie van de organisatie past (Van Marrewijk, 2003). The focus moet daarbij meer op het personeel komen te liggen, waarbij er naar win - win situaties gestreefd moet worden tussen de organisatie en het personeel. Op deze wijze ontstaat er een socialer klimaat binnen de organisatie, wat juist voor het MVO beleid op het gebied van personeel onontbeerlijk lijkt.

Een voorbeeld van zo'n beleid zou het levensfasebewuste personeelsbeleid kunnen zijn, wat het Nederlands Loodswezen BV geïntroduceerd heeft. Ook over levensfasebewust personeelsbeleid doen er veel verschillende definities de ronde. Dat er sprake kan zijn van een win - win situatie blijkt uit het feit dat sommige definities het beleid vanuit de

²⁹ Binnen dit onderzoek beperkt het veronderstelde MVO - beleid op dit gebied zich tot het gevoerde levensfasebewuste personeelsbeleid.

werknemer bekijken en andere dit doen vanuit de organisatie. Volgens Lokhorst (2003) is dit beleid: het duurzaam, gezond, inzetbaar en gemotiveerd houden van alle werknemers. Vanuit het perspectief van de organisatie is dit van belang. Op deze wijze vergroot men namelijk de kans om personeel op een goede wijze langer aan de organisatie te binden. Hiervoor moet men wel rekening houden met de wensen van personeel gedurende elke levensfase ten aanzien van het werk (AWVN, 2007). Om hier aan tegemoet te komen worden er vaak afspraken gemaakt omtrent deze wensen. Deze afspraken lijken de verwezenlijking van een win - win situatie. Ook uit de evaluaties van de cao's die door de leden van de AAVN worden afgesloten blijkt dat er al jaren gesproken wordt over het levensfasebewuste personeelsbeleid, maar dat de nadruk verschuift van het perspectief van de werkgever naar het gezamenlijk inrichten van dit beleid in de CAO's van de laatste jaren.³⁰ Er wordt nu³¹ bijvoorbeeld gesproken over 'vertrouwen' en 'wederkerigheid' (AWVN, 2011).

Dit zou een indicatie kunnen zijn voor een socialer klimaat binnen organisaties. Een probleem hierbij is echter dat levensfasebewust personeelsbeleid ook vaak samenhangt met veranderingen in bestaande arbeidsvoorwaarden. Een voorbeeld van zo'n verandering is de afbouw van ontzietmaatregelen. Dit zijn maatregelen die personeel in belastende beroepen op een bepaalde leeftijd ontzien. Veel van deze maatregelen zijn de laatste jaren verboden of moeilijker gemaakt, bijvoorbeeld in het kader van de wet gelijke behandeling of andere overheidsmaatregelen.³² Voorheen lag de nadruk juist meer op ontzietmaatregelen voor vooral oudere werknemers en was er eigenlijk meer sprake van ouderen- of seniorenbeleid (Vanmullem & Honddeghem, 2005). Verwarrender wordt het nog als blijkt dat in veel gevallen levensfasebewust personeelsbeleid ook vooral nog gebruikt wordt voor juist het ontzien van oudere werknemers (Henderikse, Henkens en Schippers, 2007). Dit lijkt in tegenspraak met de lezing dat levensfasebewust personeelsbeleid juist voor een deel in de plaats van ontzie - maatregelen komt. De vraag die hierbij aan de orde lijkt te komen is wat het verschil is tussen een wens van medewerkers in een bepaalde levensfase en een ontzietmaatregel en waar deze grens getrokken wordt. Het Nederlands Loodswezen BV houdt hierbij de wetgeving aan,³³ alle ontzietmaatregelen die vanuit overheidswege verboden of extra belast zijn, zijn geschrapt of bevroren waarvoor in de plaats het levensfasebewuste personeelsbeleid is gekomen.

Het levensfasebewuste personeelsbeleid kan alleen opgevat worden als MVO - beleid indien de uitgangspunten overeen komen. Als via dit beleid de belangen van de shareholders en

³⁰ Dit blijkt uit het bestuderen van documentatie van de AAVN van de afgelopen jaren die betrekking hebben levensfasebewust personeelsbeleid.

³¹ Met nu wordt begin 2012 bedoeld.

³² Zie hiervoor als voorbeeld de eerder genoemde brief van Minister Kamp.

³³ Gebaseerd op het intakegesprek en interview met directielid.

stakeholders gebalanceerd worden en er dus een win - win situatie ontstaat, komen de definities overeen. In deze visie is het dan ook te verwachten dat het (nieuwe) Levensfasebewuste Personeelsbeleid hetzelfde zoekproces doorloopt als nieuw MVO - beleid doet (Cramer en van der Heijden, 2004). Pas als het beleid uit de eerste fases komt en het uiteindelijk in fase vier onderdeel wordt van de bedrijfscultuur en er draagvlak voor dit beleid ontstaat, is de kans groter dat het levensfasebewuste beleid ervaren wordt als een win -win³⁴ situatie en ook kan dienen als MVO beleid op het gebied van Personeel.³⁵

4.2 Effecten van veranderingen op de beleving van medewerkers.

Nu vastgesteld is dat levensfasebewuste personeelsbeleid theoretisch MVO - beleid kan zijn, zal onderzocht moeten worden wat de effecten van veranderingen op mensen zijn. Hierdoor kan er bekeken worden hoe medewerkers zouden kunnen reageren op veranderde arbeidsvoorwaarden en of te verwachten valt of men het levensfasebewuste personeelsbeleid als MVO - beleid gaat zien.

Mensen kunnen op allerlei manieren betekenis geven aan veranderingen. Er kan zowel een productieve als een verdedigende houding ontstaan als reactie op verandering (Maas, 2007). Bij een positieve houding is er een open dialoog tussen de verschillende partijen, bij een verdedigende houding zoekt men validatie voor de eigen standpunten. De waarheid komt alleen van pas indien die niet bedreigend is. Op deze wijze kunnen er twee werelden ontstaan: de 'theories espoused' en de 'theories in use' (Van Es, 2010). De eerste wereld geeft aan wat de 'officiële' waarheid is, de tweede hoe er in de praktijk gedacht wordt over hoe de zaken samenhangen (Van Es, 2010). Dit is te vertalen als het officieel gevoerde beleid (theorie espoused) tegenover de wijze waarop er betekenis aan gegeven wordt (theorie in use).

Dit lijkt ook van toepassing indien een organisatie besluit een MVO - beleid in te gaan voeren. Om van fase 1 naar fase 4 te komen in het fasemodel van Cramer en Van der Heijden (2004), spelen deze zaken een grote rol. Indien er door de organisatie onvoldoende rekening gehouden wordt met de onderstroom, kan het levensfasebewuste personeelsbeleid heel anders uitgelegd worden dan de 'officiële' lezing. De veranderingen kunnen door medewerkers namelijk als vrij groot en complex ervaren worden. Als dit zo is, kan het gebeuren dat men de werkelijkheid niet meer vanuit de bestaande situatie kan begrijpen (Weick in: Cramer en van der Heijden, 2004). Op dit punt kan er een splitsing

³⁴ Met win - win wordt bedoeld dat alle groepen een voordeel ondervinden, niet dat er een gelijkwaardigheid op alle vlakken tussen de verschillende groepen personeelsleden bereikt wordt.

³⁵ De P van personeel is afgeleid van de P van People, binnen dit onderzoek beperkt MVO - beleid zich tot People binnen de organisatie: personeel.

ontstaan in de perceptie van het beleid, namelijk dat men een eigen betekenis gaat geven aan het levensfasebewuste personeelsbeleid. Dit zal men zodanig doen zodat de wereld weer overzichtelijk en begrijpelijk is. Deze betekenis kan echter afwijken van de 'officiële' inhoud van de verandering.

Interacties tussen mensen bestaan niet in een sociaal vacuüm (Van Dongen, De Laat, Maas, 1996). Dat houdt in dat de interactie tussen twee groepen niet los kan staan van allerlei invloeden van 'buitenaf' (Van Dongen et al, 1996). Dit maakt dat het hele proces van verandering en invoering van een nieuw beleid een tamelijk complexe situatie is. De betekenisverlening die men verleent aan een verandering is dus ook aan allerlei invloeden onderhevig. Door het 'delen' van de betekenis, zal er uiteindelijk een gedeeld referentiekader ontstaan. (Cramer en van der Heijden, 2004) Voor het slagen van de verandering is het dan wel van belang dat dit gedeelde referentiekader bedrijfsbreed ontstaat, dus hiërarchisch gezien vertikaal en horizontaal, zodat er een gedeeld referentiekader ontstaat door de hele organisatie. Bij het niet ontstaan van een bedrijfsbreed referentiekader³⁶ lijkt het risico groot dat de betekenissen op de verschillende niveaus uit elkaar gaan lopen en men te maken krijgt met een groot verschil tussen de onder- en bovenstroom (Van Es, 2010), waardoor het vrij onwaarschijnlijk wordt om een situatie te bereiken waarbij het levensfasebewuste beleid een onderdeel wordt van de bedrijfscultuur en gezien gaat worden als een MVO - beleid.

Men zal hierbij rekening moeten houden met het feit dat de verandering van arbeidsvoorwaarden en het nieuwe beleid te beschouwen zijn als een vorm van playing (Van Dongen et al, 1996, collegesheets Maas, 2011). Playing is op te vatten als het spelen van een heel nieuw spel met veranderde spelregels, er ontstaat een nieuwe definitie van de situatie.³⁷ Voor de medewerkers is er dus een hele nieuwe werkelijkheid ontstaan, waaraan een nieuwe betekenis verleend zal worden. Hier zal men dus bij het doorvoeren van de veranderingen en het nieuwe beleid terdege rekening mee moeten houden. Als dit onvoldoende gebeurt, is de kans groot dat de verdedigende houding ontstaat (Maas, 2007), waardoor het management van de organisatie met allerlei problemen geconfronteerd zal worden. Indien de medewerkers zich verdedigend opstellen, zal het lastig zijn op een productieve wijze samen te werken met de verschillende groepen medewerkers.

³⁶ Dit referentiekader zal op hoofdlijnen overeen moeten komen en voldoende gedragen worden, tussen individuen en subgroepen zullen altijd verschillen blijven in perceptie.

³⁷ Dit klinkt weliswaar wat zwaar, maar uit de interviews blijkt dat voor medewerkers die gedurende lange tijd (soms 20 jaar of langer) jaar gedacht hebben recht te hebben op bepaalde (ontzie)regelingen het toekomstbeeld drastisch verandert. Dit geldt met name voor medewerkers in continudienst. Hiermee wordt niet verondersteld dat het gehele arbeidsvoorwaardenbeleid van het Nederlands Loodswezen BV ongunstig zou zijn.

4.3 De wijze waarop veranderingen doorgevoerd zouden kunnen worden

Juist om die productieve houding bij werknemers te bewerkstelligen (Maas, 2007), zal men aandacht moeten besteden aan de link tussen HRM - beleid (zoals het levensfasebewuste personeelsbeleid op te vatten is en ook binnen het Nederlands Loodswezen BV gecommuniceerd wordt) en de wijze waarop dit beleid binnen de organisatie presteert.³⁸ Deze link is de zogenaamde 'frontline manager', de middenmanager die de uitvoerende medewerkers direct aanstuurt (Purcell en Hutchinson, 2007). Uit onderzoek blijkt dit type manager vrij vaak overgeslagen te worden, terwijl hij van groot belang is bij het uitvoeren van HRM - beleid. Hij is namelijk de hoofdvertegenwoordiger van de organisatie naar de medewerkers toe.

Er lijkt vaak een discrepantie te zijn tussen het officieel gevoerde beleid van een organisatie en de wijze waarop deze managers dit beleid uitvoeren (Purcell en Hutchinson, 2004).³⁹ Zeker wanneer er bij gewijzigd beleid een situatie ontstaat die te omschrijven is als playing, is het van belang dat de 'frontline manager' dit beleid goed uitvoert. Deze manager lijkt echter vaak meer de informele cultuur binnen een organisatie te volgen dan het officieel gevoerde beleid (Truss in Purcell en Hutchinson, 2004). Het risico hiervan is dat het officiële beleid van de organisatie niet herkend kan worden door de medewerkers omdat dit niet uitgedragen wordt door de vertegenwoordiger van de organisatie. Daarnaast is een goede relatie tussen de 'frontline manager' en de medewerker van belang, aangezien hij de meest aangewezen persoon is die de medewerkers kan beïnvloeden in de wijze waarop beleid van de organisatie beleefd wordt (Purcell en Hutchinson, 2007). Dit wordt ook wel aangeduid als de leader - member exchange theory (Henderson et al, 2008).

In het kader van de veranderingen van arbeidsvoorwaarden en het voeren van een MVO - beleid door het Nederlands Loodswezen BV en de wijze waarop dit door de medewerkers beleefd wordt lijkt dit van belang. De wijze waarop de werknemers de wederzijdse verplichtingen ervaren wordt het psychologisch contract genoemd (Bal et al, 2008). Dit wordt zo genoemd omdat dit de 'ongeschreven' verplichtingen omvat die de medewerkers verwachten van de werkgever. De 'frontline manager' zal op een goede wijze het levensfasebewuste beleid moeten uitdragen en ervoor moeten zorgen dat de medewerkers een sociaal klimaat ervaren zodat MVO - beleid ook als zodanig ervaren kan worden. Een goede leader - member exchange is dus cruciaal bij de perceptie van MVO - beleid door medewerkers. Indien medewerkers het idee hebben dat het psychologisch contract verbroken is omdat de werkgever haar verplichtingen (in de beleving van de medewerker)

³⁸ Dit deel is gebaseerd op zowel het documentonderzoek als de interviews waarin de wijze waarop het levensfasebewuste personeelsbeleid door het middenmanagement wordt herkend en uitgevoerd veelvuldig ter sprake is gekomen.

³⁹ Deze uitspraak is gebaseerd op Engels onderzoek (Purcell en Hutchinson, 2007).

niet nakomt, lijkt de kans aanwezig dat er geen sociaal klimaat ervaren wordt waardoor de kans op een perceptie van een win - win situatie door de medewerkers kleiner wordt. De kans dat het levensfasebewust personeelsbeleid als MVO - beleid ervaren wordt, lijkt hierdoor af te nemen.

De wijze waarop de 'frontline' manager nieuw beleid goed kan uitvoeren hangt af van de wijze waarop het hogere management van de organisatie hem hiertoe ook in staat stelt door ervoor te zorgen dat er een geschikt klimaat binnen de organisatie heerst (Purcell en Hutchinson, 2007). Daarnaast spelen zowel zijn eigen motivatie als zijn perceptie van het gevoerde beleid een grote rol.

5. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk wordt de ruwe data gepresenteerd zoals die uit het documentonderzoek en de interviews naar voren zijn gekomen.

5.1 Documentonderzoek

Binnen het Nederlands Loodswezen BV wordt er regelmatig intern gecommuniceerd over levensfasebewust personeelsbeleid. In vrijwel elke editie van het huisblad, 'de Aktueel' wordt er een bladzijde gewijd aan het levensfasebewuste beleid en de gevolgen die de veranderingen in arbeidsvoorwaarden hebben voor de medewerkers. Ook op het intranet staan regelmatig artikelen. In de bijlage staan hier enkele voorbeelden van.

De meeste aandacht wordt gegeven aan de combinatie van het langer door moeten werken en inzetbaarheid van de medewerkers, waarbij de nadruk ligt op medewerkers in de volcontinu banen. De onderdelen van het levensfasebewuste personeelsbeleid worden onder de aandacht gebracht als een oplossing om (in elke levensfase) gezond inzetbaar te blijven. Als achtergrond hierbij worden voornamelijk de krapper wordende arbeidsmarkt en het langer door moeten werken geschetst. De term MVO wordt in deze documenten nergens genoemd wordt als officiële doelstelling.

Naast de documenten die gebruikt worden voor de interne communicatie, kan er van de volgende bronnen gebruik gemaakt worden:

- De CAO's van de afgelopen jaren. De verschillende CAO's zijn met elkaar vergeleken en de veranderingen die erin tot stand gekomen zijn staan benoemd in bijlage 1.
- Een aantal documenten dat in de aanloop van de invoering van het Levensfasebewuste Personeelsbeleid door het management opgesteld is.
- Medewerkertevredenheidsonderzoeken. Deze onderzoeken worden elke twee jaar uitgevoerd onder al het personeel van het Nederlands Loodswezen BV.
- De vitaliteitsscan, een onderzoek dat gezamenlijk met de Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN) is uitgevoerd.
- Het missie-, visie en strategiedocument. In dit document zijn de missie, visie en strategie van het Nederlands Loodswezen BV voor de periode 2012 - 2015 vastgelegd.

Per onderdeel uit het conceptuele model worden de belangrijkste zaken die naar voren komen opgesomd.

5.1.1 De arbeidsvoorwaardenveranderingen

Bestudering van de veranderingen in CAO's van het Nederlands Loodswezen BV vanaf 2004 leert dat er de laatste acht jaar ruim 50 veranderingen in arbeidsvoorwaarden doorgevoerd zijn (zie bijlage 1). Een groot deel ervan is te omschrijven als een 'kleine' verandering, zoals verhogingen van onkostenvergoedingen, salarisverhogingen, etc.⁴⁰ Er is ook een aantal 'grotere' veranderingen te onderkennen, hieronder vallen bijvoorbeeld:

- De wijziging van een eindloon naar een middelloon bij pensioen.
- Afschaffing VUT en aanpassing FLO regeling.
- Door wet gelijke behandeling afschaffen 58+ - en leeftijdsdagen.
- Afschaffen premievrij pensioen voor nieuwe medewerkers.

5.1.2 Doelstelling van de directie

De doelstelling die de directie van het Nederlands Loodswezen BV heeft met het levensfasebewuste personeelsbeleid staat in meerdere interne documenten beschreven. De voornaamste doelstellingen, zoals bijvoorbeeld omschreven zijn in het Plan van Aanpak Levensfasebewust Personeelsbeleid 2 (2009) zijn:

- *Voorkomen van uitval en verzuim van medewerkers.*
- *Het creëren van condities waardoor de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de eigen loopbaan van de medewerker kan worden waargemaakt.*
- *Het creëren van condities voor permanente ontwikkeling van kennis, kunde en competenties.*
- *Het behouden van talent op alle niveaus.*
- *Vergroten van de arbeidstevredenheid met als bijkomend voordeel een positieve invloed op de arbeidsverhoudingen.*

⁴⁰ De scheiding tussen 'kleinere' en 'grotere' veranderingen is aangebracht door de auteur. Met grote veranderingen worden die veranderingen bedoeld die voor medewerkers een verandering zijn die financiële of praktische consequenties hebben, bijvoorbeeld een lager pensioen of het op hogere leeftijd moeten blijven uitvoeren van nachtdiensten.

In het missie-, visie- en strategiedocument (2012) wordt gesproken van *'het voeren van een verantwoord personeelsbeleid, waarmee een optimale in-, door- en uitstroom wordt bewerkstelligd'*. Dit document geldt voor de periode van 2012 tot 2015. Men voorziet een krapte op de arbeidsmarkt waardoor het vasthouden van mensen van belang wordt geacht, daarnaast ziet men uitdagingen bij het inzetbaar houden van medewerkers vanwege het verhogen van de pensioenleeftijden, waardoor in- en uitstroom onvermijdelijk wordt.

De geformuleerde kernwaarden in dit plan zijn: *'actief betrokken, samenwerken en aanspreekbaar'*. Dit geldt voor alle medewerkers binnen het Nederlands Loodswezen BV.⁴¹

De omschreven ambitie is: *'een organisatiecultuur te bewerkstelligen waardoor de aanwezige competenties in lijn zijn met de organisatiebehoeften. Als aantrekkelijke werkgever wil de NLBV de juiste mensen binden en een verantwoord beleid hanteren'*.

De doelstellingen voor deze periode zijn op het gebied van personeel: *'het vergroten van het verantwoordelijkheidsbesef van zowel leidinggevenden als medewerkers, hogere tevredenheid bij medewerkers door meer duidelijkheid, aandacht voor competenties van medewerkers'*, etc.

De strategie op het gebied van personeel richt zich op: *'eenduidig leiderschap op alle niveaus waardoor er helderheid en een bedrijfscultuur ontstaat die door alle medewerkers gedeeld wordt'*.

5.1.3. De effecten op medewerkers

In de (beleids) documenten rondom veranderingen in arbeidsvoorwaarden en het levensfasebewuste personeelsbeleid worden de effecten die het heeft op het personeel niet direct benoemd. Er wordt gesproken over 'bewustwording' van de medewerkers door bijvoorbeeld communicatie over de veranderingen, het ontwikkelen van leiderschapstrainingen, etc. In de documenten wordt regelmatig gesproken over motivatie van werknemers. Die is dan voornamelijk gerelateerd aan het lang in een bepaalde functie verblijven, maar niet aan de invloed die de verandering zelf heeft.

Een citaat uit het interne document⁴² dat geweid is aan het levensfasebewust personeelsbeleid over de mogelijke beslissingen die genomen zouden kunnen worden over een ontzietmaatregel:

Overwerk of continuedienst bij medewerkers vanaf 58 jaar en ouder

⁴¹ De registerloodsen zijn geen medewerkers, voor hen gelden deze kernwaarden dus niet.

⁴² Bron: plan van aanpak LFBPB 2 (2009)

In veel functies bestaan gezondheidsrisico's die boven de 45 jaar tot een hoger ziekteverzuim kunnen leiden. Denk aan: veel tillen, veel beeldschermwerk (RSI-risico), ploegen of nachtarbeid. Als zo'n risico aanwezig is, is er een duidelijke reden om het werk voor die groep ouderen te verlichten. Aan de andere kan worden daardoor weer jongere medewerkers (misschien ook met jonge kinderen) extra belast terwijl ze dat eigenlijk er niet bij kunnen hebben. Er zijn twee mogelijke opties:

Optie 1:

Handhaven artikel.

Als deze CAO bepaling daadwerkelijk verzuim en gevaarlijke situaties voorkomt, valt het te overwegen om dit artikel te laten bestaan.

Optie 2:

Afschaffen artikel.

Als er geen daadwerkelijk voordeel behaald wordt aan dit artikel, valt het te overwegen om deze bepaling af te schaffen en medewerkers vanaf 58 jaar gewoon te blijven inzetten voor overwerk en continuedienst. Op medische indicatie (keuring) kan dan altijd vrijstelling worden gegeven van overwerk en continuedienst.

Veel medewerkers binnen het Nederlands Loodswezen BV werden, na een lang dienstverband, met deze maatregel geconfronteerd. Sommigen van hen vrij kort voordat zij zelf de 58-jarige leeftijd zouden bereiken. In combinatie met de afschaffing van regelingen als de VUT, houdt dit voor hen in dat zij niet meer vervroegd uit kunnen treden (zoals generaties voor hen wel gedaan hebben) en dus langer door moeten werken.

Voor sommige regelingen die zijn versoberd of afgeschaft is een overgangsregeling getroffen, die inhield dat iedereen in dienst bij het Nederlands Loodswezen BV ten tijde van de verandering recht hield op de (toekomstige overgangs)regeling, voor andere regelingen gold dat alleen degenen die daadwerkelijk gebruik maakten van de regeling op het moment van wijziging hier echt op hielden. Voorbeelden van deze veranderingen zijn:⁴³

- Functioneel Leeftijds Ontslag (FLO). Deze regeling geldt voor varende operationele medewerkers die voor 1992 in dienst gekomen zijn. Alle deze medewerkers behielden hun toekomstige aanspraak op deze regeling (in iets gewijzigde vorm). Medewerkers die na deze datum in dienst gekomen zijn, kunnen geen aanspraak meer maken op deze regeling.
- 58+ regeling. Medewerkers die al gebruik maakten van deze regeling, hielden het recht op gebruik van deze regeling die inhoudt dat medewerkers werkzaam in volcontinu banen vanaf hun 58ste geen nachtdiensten meer hoefden uit te voeren. Voor medewerkers die nog geen 58 waren is deze regeling afgeschaft.

⁴³ De veranderingen zijn naar voren gekomen na bestudering van de CAO's vanaf 2004.

- Premievrij pensioen. Het Nederlands Loodswezen BV had voor de werknemers een premievrij pensioen, wat inhield dat de pensioenpremie volledig voor rekening van de werkgever kwam. In 2011 is besloten dit voor nieuwe medewerkers niet meer te laten gelden.

Over de effecten die deze veranderingen zouden kunnen hebben op de verschillende groepen medewerkers en de gevolgen ervan is in de interne documentatie weinig terug te vinden. Er worden oplossingen aangedragen die de medewerker kan ondersteunen in het vinden van een oplossing mochten er problemen ontstaan door middel van het levensfasebewuste personeelsbeleid. Dit zijn de instrumenten van het levensfasebewuste personeelsbeleid, zoals die veelvuldig intern gecommuniceerd worden.⁴⁴

Elke twee jaar wordt er een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd binnen de organisatie.⁴⁵ In dit onderzoek kunnen alle medewerkers per afdeling hun mening geven over meerdere aspecten van de organisatie. In de bijlage staat een overzicht van de resultaten van de Regio - Rijnmond. Er wordt over het algemeen positief gescoord, vergeleken met de andere regio's en met de benchmark, waarvoor binnen dit onderzoek 'De nationale tevredenheidsindex' wordt gebruikt. Gerichte vragen over MVO - beleid op het gebied van personeel en levensfasebewust beleid zijn niet terug te vinden. Vragen als '*vertrouwen in de directie*' en '*aandacht maatschappelijke aspecten*' worden positief beantwoord.

Een recent onderzoek binnen de organisatie is de vitaliteitscan. Dit is een onderzoek dat het Nederlands Loodswezen BV samen met de Algemene Werkgevers Vereniging Nederland (AWVN) uitvoert. De hoofdvraag binnen dit onderzoek is '*hoe kunnen de medewerkers van het Nederlands Loodswezen BV op een gezonde manier hun pensioen kunnen halen?*'.⁴⁶ De hoofdreden voor dit onderzoek ligt met name in het feit dat een groot deel van de medewerkers geen regelingen meer heeft die als 'ontziemaatregel' aangeduid zouden kunnen worden. In combinatie met afschaffing van generieke maatregelen als de VUT heeft dit veranderingen tot gevolg, omdat men langer door zal moeten werken in beroepen die het predicaat 'zwaar' zouden kunnen krijgen. Voor dit onderzoek zijn er in elke regio focusgesprekken georganiseerd met de medewerkers van bijna alle afdelingen van het Nederlands Loodswezen BV. Naast het Nederlands Loodswezen BV, is het onderzoek tegelijkertijd uitgevoerd bij enkele andere bedrijven door de AWVN.

⁴⁴ In de bijlage staan voorbeelden van de communicatie over dit beleid.

⁴⁵ Uitgevoerd door de firma Effectory.

⁴⁶ Dit onderzoek is een initiatief van de directie en houdt geen direct verband met dit afstudeeronderzoek, het wordt alleen als bron binnen het documentonderzoek gebruikt.

Voorafgaand aan de gesprekken heeft men onder alle medewerkers (via het intranet) een enquête uitgevoerd. In de enquête zijn de vragen gegroepeerd naar drie hoofdthema's: ontwikkelingsmogelijkheden, gezondheid en betekenisvol werk. Op alle deze thema's werd een voldoende gescoord. De samengevatte uitslag van deze enquête is als volgt:



Oordeel hoekpunten vitaliteitsdriehoek

	Totaal	kantoor	wal	varend	leiding	Andere bedrijven
Ontwikkelingsmogelijkheden	6,7	6,6	6,8	6,7	6,6	6,4 6,1
Gezondheid	6,7	6,7	6,8	6,8	6,6	6,6 6,1
Betekenisvol werk	7,5	7,6	7,3	7,4	7,6	7,3 6,1

- Alle onderdelen krijgen een ruime voldoende
- Opvallend is de hoge score op betekenisvol werk
- Er zijn geen opvallende verschillen tussen de onderscheiden afdelingen

19 maart 2012 #514212

Rapportage Loodswezen



De focusgesprekken lijken een ander beeld te geven dan de enquêtes. Het onderwerp van de focusgesprekken⁴⁷ was grotendeels het langer door moeten werken zonder ontziet - maatregelen en het levensfasebewust personeelsbeleid.

De enquêtes⁴⁸ en de focusgesprekken samen hebben een aantal conclusies opgeleverd die inmiddels gepresenteerd zijn aan de directie. Hieronder volgt een samenvatting van deze conclusies van dit onderzoek:⁴⁹

⁴⁷ Gebaseerd op de gebundelde gespreksverslagen van alle focusgesprekken waarin met een vertegenwoordiging van bijna alle afdelingen gesproken is. Dit oordeel is gebaseerd op analyse van de auteur.

⁴⁸ Deze enquêtes zijn onderdeel van het onderzoek van de AWWN en dus onderdeel van het documentonderzoek.

⁴⁹ De bron is de powerpoint presentatie van de voorlopige conclusies van dit onderzoek, er is in juni 2012 nog geen definitief rapport.

- *Het werk wordt door de meeste medewerkers inhoudelijk als leuk en zinvol ervaren.*
- *Medewerkers zien het Nederlands Loodswezen BV in essentie als een sociaal bedrijf, men ervaart hier wel een afname.*
- *Er is een gebrek aan vertrouwen in de directie en leidinggevenden van het Nederlands Loodswezen BV.*
- *Er heerst onduidelijkheid over wie de direct leidinggevende is.*
- *De leidinggevenden doen weinig aan het levensfasebewuste beleid en worden zelf kwalitatief niet hoog ingeschat.*
- *Het levensfasebewuste personeelsbeleid wordt veelal gewantrouwd en niet herkend.*
- *Veel medewerkers ervaren een gebrek aan waardering van de organisatie.*
- *De arbeidsvoorwaardenwijzigingen worden grotendeels aan het beleid (de intentie) van de directie toegeschreven en niet aan externe omstandigheden die niet beïnvloedbaar zijn.*
- *Veel medewerkers maken zich zorgen over hun toekomst in relatie tot hun werk en denken dat het Nederlands Loodswezen BV geen oplossingen biedt voor eventuele problemen in de toekomst.*

5.1.4 MVO - beleid

Op het gebied van MVO - beleid is niet veel te vinden binnen de documentatie van het Nederlands Loodswezen BV. In de voorganger van het missie, visie en strategiedocument werd nog wel wat gezegd over MVO, maar dan meer op het gebied van milieu (Planet). In het document van 2012 wordt alleen nog gesproken over een '*verantwoord personeelsbeleid*'. Navraag binnen het management van het Nederlands Loodswezen BV bevestigt dit beeld.

5.2 Interviews

Voor dit onderzoek hebben er 9 interviews plaatsgevonden, zoals in paragraaf 3.4.2. beschreven is. Bij elk van de drie groepen (management, middenmanagement en uitvoerend personeel) zijn 3 interviews uitgevoerd, bij alle interviews is een membercheck uitgevoerd. De interviews zijn uitgevoerd via een semi - gestructureerde vragenlijst, zodat in ieder geval onderstaande vier punten aan bod gekomen zijn. De vragenlijst is terug te vinden in de bijlage. Per onderdeel zullen kort de uitkomsten van de interviews per groep worden samengevat.

5.2.1. De arbeidsvoorwaardenveranderingen

De meest besproken arbeidsvoorwaardenveranderingen zijn de 58+ regeling, de bevroering van de leeftijdsdagen en de veranderingen in het functioneel leeftijdsontslag (FLO). Dit geldt voor alle interviews.

Management

De respondenten zien een verschil tussen de medewerkers die in volcontinu banen werken die gebruik kunnen maken van de overgangsregeling FLO en degenen die dat niet kunnen. De werknemers zonder de FLO regeling kunnen niet meer terug vallen op andere ontziet - maatregelen, omdat deze allemaal afgeschaft zijn. Alle drie de respondenten zien dit als een punt van zorg voor de toekomst. Opvallend, want deze groep is juist verantwoordelijk voor de veranderingen in arbeidsvoorwaarden. Groepen werknemers worden nu op een verschillende manier benaderd. Voor de organisatie wordt dit ook als een potentieel toekomstig probleem gezien. Het directielid stelt bijvoorbeeld:

'de overgangsregeling FLO is een voorbeeld van een erg goede regeling voor de mensen die er nog gebruik van kunnen maken, maar wel vreemd ten opzichte van de mensen die er geen gebruik van kunnen maken.'

De overige twee respondenten:

'Ik vind dit wel zorgwekkend, ook de verschillen die ontstaan. De een kan er wel op zijn 58ste uit met een oude regeling, de ander moet tot zijn pensioen blijven.'

'Bij sommige dingen zijn we als werkgever ook echt niet gebaat. Dat mensen bijvoorbeeld niet meer eerder kunnen uittreden, daar ben je als werkgever niet bij gebaat. Je hebt liever dat mensen er eerder met een regeling uitgaan en de kosten daarvan in de tarieven zitten, dan dat jij moet zorgen dat iemand van 64 dadelijk nog gezond aan het werk is op de tender. Daar is niemand bij gebaat: zowel de NLBV als de loodsen, de medewerkers zelf en de klanten niet'

Alle respondenten zijn van mening dat er een grotere verantwoordelijkheid geldt voor medewerkers dan voorheen. Dit wordt gezien als een maatschappelijke trend waar ook het Nederlands Loodswezen BV zich niet aan kan onttrekken. Er wordt bijvoorbeeld gezegd:

'Het is een maatschappelijk probleem waar we tegenaan lopen.'

'in sommige opzichten kun je niet zo heel veel anders omdat het overheidsbeleid erop gericht is dat mensen gedurende hun loopbaan er zelf over moeten nadenken of dit de loopbaan is die ze tot het einde van hun carrière willen volgen.'

Het management lijkt niet tevreden over de wijze waarop het middenkader met het levensfasebewuste personeelsbeleid omgaat. Zij heeft het idee dat er geen eenheid onder de leidinggevenden bestaat, dat men niet goed weet wat het beleid inhoudt en hoe men ermee om moet gaan. Een stafmedewerker geeft als voorbeeld:

'Er komt echt nooit een afdelingshoofd aan mij vragen: ik heb oudere medewerkers; wat moet ik ermee?'

Het directielid stelt:

'Nu creëert de leidinggevende het beeld dat het allemaal goed komt. Er zal eensgezindheid onder de leidinggevenden moeten ontstaan.'

Ook over de wijze waarop het management denkt dat medewerkers op de hoogte zijn van de inhoud van het levensfasebewuste personeelsbeleid, is het management eensgezind. Men denkt dat de medewerkers niet goed weet wat dit beleid inhoudt. Hier lijkt ook wel begrip voor te bestaan. Zo stellen de stafmedewerkers:

'Ik denk heel rommelig, bij de 1 gebeurt dit en bij de ander dat. Dat zien de medewerkers allemaal feilloos al denken wij soms van niet.'

'Ik denk dat het heel moeilijk te bevatten is. Dat hoor je ook overal terug. Aan de ene kant roep je dat je er van alles aan doet terwijl er aan de andere kant regelingen afschaft worden en niet goed uitlegt wordt waarom. Ik snap dat.'

De communicatie over de veranderingen in de arbeidsvoorwaarden (waaronder het levensfasebewuste personeelsbeleid) ervaart men achteraf gezien niet als optimaal. Dit heeft invloed gehad op de perceptie van de werknemers op het levensfasebewuste personeelsbeleid. Ook dit geldt voor alle geïnterviewden. Het directielid stelt:

'Het beleid zal scherper neergezet moeten worden, dan gaat men het wel meer waarderen. Hier moeten we wel op tijd mee beginnen.'

Vanuit de staf:

'Wij hebben gewoon gezegd: mag niet, klaar, dat gaan we er gewoon uithalen. We hebben als NLBV gezegd het mag niet van de commissie gelijke behandeling.'

'We hebben het waarschijnlijk niet goed uitgelegd'.

Een respondent geeft aan dat er vanuit de staf wel gepoogd wordt het beleid levend te houden, maar dat men zich er bij het management van de operationele kant van de organisatie niet erg mee bezig lijkt te houden:

'Er gebeurt wel veel, maar dus niet in afstemming. Dat is wel apart. De vraag is dus ook of men er aan de operationele kant wel zo mee bezig is op dit moment.'

Middenmanagement

Het middenmanagement geeft aan slecht geïnformeerd te zijn over veranderingen in arbeidsvoorwaarden en het levensfasebewuste personeelsbeleid. Dit geldt voor alle geïnterviewden:

'Men geeft wel aan dat er kleine mogelijkheden zijn, maar die dekken niet de lading. Dat ontbrekend stuk daar gaat het om, dus je kan er niet veel mee.'

'Eigenlijk krijg ik heel weinig informatie. Er is mij weinig bekend.'

De veranderingen in arbeidsvoorwaarden worden vooral voor de werknemers in operationele dienst als groot gezien. De respondenten geven aan dat de veranderingen in de 58+ regeling en de leeftijdsdagen de grootste veranderingen zijn. Men ziet met de huidige situatie problemen in de toekomst ontstaan. Hoewel de leidinggevenden van afdelingen met volcontinuïteit hier sterker mee bezig zijn, wordt deze mening door alle respondenten gedeeld. Een respondent stelt:

'Het is nu een beetje gerommel in de marge, maar ondertussen wordt wel 58+ regeling afgeschaft en oude l... dagen, het is nu maatwerk, bij een enkel persoon werkt het wel, maar het blijft nu gerommel in de marge.' en *'Geen houdbaar beleid met grotere groepen in de toekomst. Alleen voor individuele gevallen. Uiteindelijk zal je gewoon meer mensen nodig hebben voor bv de nachtdiensten, in feite de situatie die net afgeschaft is. Dat kost allemaal geld.'*

Een ander:

'veel gepraat, weinig resultaat'

Er wordt door één respondent ook een positief punt aangehaald over de veranderingen door het levensfasebewuste personeelsbeleid, dat echter alleen werkt voor medewerkers die een kantoorfunctie hebben:

'Behalve dan het thuiswerk en dat soort zaken. Daar maak ik zelf nu ook gebruik van. Die ervaar ik zelf als zeer prettig. Dus vooral de positieve kant.'

Deze respondent gaf aan ook niet te geloven dat er heel veel mogelijkheden zijn met het levensfasebewuste personeelsbeleid, gezien de omstandigheden van het grootste deel van het operationele personeel:

'het is lastig, ik zie niet hoe we daar een andere invulling aan kunnen geven dan alleen maar incidenteel wat nu misschien gebeurt. Ik weet het niet. Ik kan er dus niet zoveel mee.'

Uitvoerend medewerkers

Onder de uitvoerende medewerkers lijken vooral degenen die geraakt worden door het afschaffen van de ontzietmaatregelen, er veel mee bezig. Dat is tijdens de interviews dus vooral de respondent in volcontinuïdient zonder een regeling:

'Het werk zelf is het probleem niet, alleen de nachten. Ik vraag me wel af hoeveel tijd ik de komende jaren nodig ga hebben om te herstellen. Om jezelf te beschermen moet je korter gaan werken, hoewel ik helemaal geen hekel heb aan het werk.'

Hoewel de medewerkers in continuïdient die gebruik kan maken van een FLO - regeling er ook niet helemaal gerust op is:

'Ik kan dus nog gebruik maken van een FLO regeling. In principe kan ik op mijn 58ste stoppen, maar ik maak me geen illusies. Tegen die tijd zal het misschien wel 60 worden. Als je alle negatieve geluiden hoort zal er wel wat van die tijd afgesnoept worden.'

De werknemer in een kantoorbaan lijkt helemaal niet bezig met de veranderingen en ziet langer doorwerken in zijn functie als een gegeven:

'Ik zie helemaal niet op tegen langer doorwerken. Ben daar verder helemaal niet mee bezig.'

Twee van de drie respondenten zijn niet goed bekend met de inhoud van het levensfasebewuste personeelsbeleid. Zo stelt een respondent:

'Daar is zat over te doen geweest, bv. In de Aktueel en de Portal. Het is mij niet erg duidelijk geworden, het is behoorlijk ingewikkeld, je moet er helemaal induiken om het te begrijpen. Wat de uitwerking daarvan gaat zijn kan ik ook niet inschatten.'

Degene die inhoudelijk beter op de hoogte is, heeft weinig vertrouwen in de inhoud van het levensfasebewuste personeelsbeleid:

'Als je niets onderzoekt, weet je niets. Ik kan me niet voorstellen dat er geen mogelijkheden zijn, maar die kosten geld en ik denk dat dat het struikelblok is, het mag niets kosten.'

5.2.2 Doelstelling directie

Over de doelstellingen die de directie heeft met de arbeidsvoorwaardenveranderingen wordt zeer verschillend gedacht. Waar een deel van het management stelt dat de oorsprong van alle veranderingen ligt in wettelijke verplichtingen, hebben de andere groepen het idee dat er meer veranderd wordt dan wettelijk noodzakelijk.

Management

Het directielid spreekt over de wettelijke verplichtingen die men had om de arbeidsvoorwaarden te veranderen vanwege de maatschappelijke trends die nu waar te nemen zijn en volgens hem al enkele jaren spelen, zoals vergrijzing, economische veranderingen, etc. Dit was volgens hem de enige reden:

'De aanleiding was dat iedereen langer door moet werken, de discussie over vergrijzing en ontgroening in Nederland. Het is een maatschappelijk probleem waar we tegenaan lopen' en 'de 58+ regeling is wettelijk verboden.'

Bij de overige twee respondenten uit de staf heerst dezelfde gedachte, maar men is wel iets minder stellig in deze mening. Volgens hen is ook het uitgangspunt de wettelijke veranderingen die onontkoombaar zijn, maar spelen er op de achtergrond ook nog andere factoren mee. Deze factoren hebben te maken met bedrijfsvoering en (toekomstige) kosten. Zo stelt de tweede respondent:

'De doelstelling is de bedrijfsvoering optimaliseren of voldoen aan wet- en regelgeving. Dit verschilt dus per geval'.

De derde stelt:

'Anders heeft het misschien te maken gehad met voorzien dat het teveel ging kosten'.

Middenmanagement

Het middenkader is niet op de hoogte van de precieze inhoud van de wettelijke veranderingen en de doelstellingen van de directie, maar verkeert in de veronderstelling dat er meer veranderd is dan puur noodzakelijk. Men denkt dat er geprobeerd zo ver mogelijk te gaan met de veranderingen. Dit geldt voor twee van de drie geïnterviewden, beide leidinggevende van een afdeling met continufuncties. Een van hen stelt:

'Zo min mogelijk, zo kaal mogelijk. Wel binnen de wettelijke kaders, maar wel zo kaal mogelijk. We maken het kaler dan noodzakelijk, we zoeken de bodem. Dat gevoel heb ik.'

De ander:

'Het Loodswezen wil het braafste jongetje van de klas zijn en een grijze muis worden.' en *'Het Loodswezen gaat terug naar een normaal bedrijf, zonder privileges die voortvloeiden uit de privatisering. Tot een standaardgemiddelde. Maar wat is er mis met privileges, de loodsen hebben die, de hogere kantoormedewerkers en de gewone medewerkers niet meer. Terwijl alles gedekt is met loodsgelden.'*

De respondent die leiding geeft aan een afdeling zonder continuïteit heeft hier geen direct beeld bij, maar ziet ook positieve punten:

'Er wordt wel meer flexibel en thuis gewerkt. Ik weet niet of dit direct met dit beleid te maken heeft. Dat zie ik wel, dit is meer dan wettelijk. Daar wordt wel over nagedacht, maar de mogelijkheden zijn beperkt.'

Alle respondenten geven aan niet of nauwelijks op de hoogte te zijn van de doelstellingen. De laatste respondent stelt bijvoorbeeld:

'Ik ben verder niet op de hoogte gebracht van doelstellingen.'

Uitvoerend personeel

Het uitvoerend personeel lijkt over de doelstellingen van de veranderingen vergelijkbare meningen te hebben als het middenkader en men is ook niet op de hoogte van de officiële doelstellingen. Men lijkt hier iets minder stellig in dan het middenkader. Een van de drie denkt namelijk dat er niet meer veranderd is dan noodzakelijk. Daarnaast spreken twee medewerkers ook over het sociale gehalte van de organisatie. Zo stelt de eerste respondent:

'Ik heb toch duidelijk het gevoel dat de NLBV het braafste jongetje van de klas wil zijn, zo van dat mag niet meer en dat komt ons ook wel goed uit, dus afschaffen maar.'

Over het sociale gehalte:

'De NLBV is tot op zekere hoogte wel een sociaal bedrijf, maar ik kan niet zeggen dat dit erg sociaal is. Het heeft mijn beeld van de NLBV als sociaal bedrijf niet direct aangetast, bij elk bedrijf is er wat, het is nergens perfect.'

De tweede stelt:

'De doelstellingen van de veranderingen zullen wel kostenoverwegingen geweest zijn'

De derde over de doelstellingen:

'Ik denk wel dat de NLBV het beste met je voor heeft' en *'De NLBV is best sociaal, voor collega's met problemen is er altijd wel een vangnet.'*

Wat precies de wettelijke veranderingen inhouden en wat de doelstellingen van de organisatie zijn, lijkt bij geen van de respondenten bekend. Een werknemer zegt hierover:

'Wat de minimale wettelijke eisen zijn, weet ik niet precies.'

Een andere:

'Ik heb er ook verder ook helemaal niets over gehoord. Alleen een collega heeft wat verteld, de argumentatie heb ik er verder niet bij gekregen.'

5.2.3 De effecten op de medewerkers

Alle partijen zijn het erover eens dat de veranderingen in arbeidsvoorwaarden effecten hebben op de medewerkers, zowel praktisch als op de beleving. Er is een duidelijk verschil waarneembaar in de meningen over de redenen hiervoor tussen het management en de overige twee groepen.

Management

Het management denkt dat de effecten op medewerkers van de veranderingen vrij groot zijn, zeker voor degenen in continuïteit. Zij vinden dat de medewerkers in het verleden door de organisatie zeer goed verzorgd werden, waardoor men moet wennen aan meer eigen verantwoordelijkheid. Er wordt hierdoor ook begrip getoond voor de emoties die de veranderingen teweeg zouden brengen. Dit geldt voor alle geïnterviewden.

Het directielid zegt hierover:

'bij het Loodswezen ligt dat lastig aangezien iedereen tot nu toe totaal gepamperd is.' en *'Ik begrijp de emotie, ik kan er echter niets mee. Verleden moet je achter je laten.'*

Een stafmedewerker hierover:

'De mensen begrijp ik ook, die zijn jarenlang gepamperd en verzorgd, het leek ook erg op een overheidsinstelling.'

De andere stafmedewerker stelt:

'Aan de ene kant roep je dat je er van alles aan doet en aan de andere kant regelingen afschaft en niet goed uitlegt waarom. Ik snap dat. Als ik 53 was en ik hoor de directie zeggen dat ze van alles doen aan LFBPB om de oudere medewerkers gezond en fit te houden, en tegelijkertijd krijg je een brief op de deurmat waarin staat: je mocht met 55, maar dat wordt 58, dan zou ik ook denken.. nou.'

Buiten de wijze waarop de veranderingen door de medewerkers beleefd worden, ziet men ook in de toekomst problemen ontstaan voor de medewerkers in continudienst door de veranderingen. Het directielid hierover:

'Tot circa 60 jaar doorwerken zou geen probleem moeten zijn. Door tot 67 wordt een stuk lastiger.'

Een stafmedewerker stelt:

'Dat met die nachtdiensten was echt een uitglijder. Afgesproken, briefje eruit, klaar. Er heeft nooit iemand zich gerealiseerd wat voor impact dat heeft op mensen.'

Middenmanagement

Het middenmanagement vindt dat de regelingen een grote invloed hebben op de beleving van medewerkers. Dit geldt voor de leidinggevendenden van afdelingen met continubanen, de derde respondent heeft hier geen beeld bij.

Een leidinggevende van een continuafdeling zegt hierover:

'Veel mensen zullen dit ervaren als een koude douche. Zeker de mensen die in de buurt van de leeftijd voor zo'n regeling waren.' en *'Dit heeft het vertrouwen wel aangetast. Veel mensen vinden het een goed bedrijf, maar dat wordt minder zo. OR en bonden hebben signalen gegeven, maar daar wordt zo overheen gestapt.'*

Een andere leidinggevende stelt:

'Men ziet de organisatie niet meer als echt sociaal.'

Naast de beleving van de veranderingen in arbeidsvoorwaarden, verwacht men voor de toekomst praktische consequenties. Een leidinggevende verwacht:

'Hoger ziekteverzuim en demotivatie. Mensen gaan om zich heen kijken naar andere werkgevers. Die verwacht ik niet alleen, maar bv demotivatie merk ik nu al. Dat is toegenomen.' en *'Een klein groepje zal het wel halen, maar de meesten gaan hun pensioen niet halen. Ook niet in kantoorfuncties in volcontinu. Op een gegeven moment breekt het je op, bij andere organisaties heb ik dat ook gezien. Leeftijd gaat je parten spelen.'*

De leidinggevende van een kantoorafdeling kijkt hier voor zijn eigen afdeling anders tegenaan:

'Op kantoor zie ik geen problemen, uiteindelijk zullen we maatschappelijk gezien allemaal door moeten totdat we erbij neer vallen.'

Uitvoerend medewerkers

Bij de uitvoerende medewerkers is in de beleving van de veranderingen dezelfde scheiding merkbaar als bij de vorige punten, de medewerkers die geraakt worden door de veranderingen beleven de veranderingen sterker dan degenen voor wie dit niet geldt. Degene voor wie regelingen afgeschaft zijn, reageert het sterkst:

'Die 58+ regeling vond ik wel even vervelend om het zacht uit te drukken. Ik had de pest in, maar ik zat er nog maar kort vanaf.' en *'Ik vind het niet loyaal, niet sociaal tov ons als groep. Je praat wel over mensen die al 25 jaar of langer bij het bedrijf werken. Dus wat dat betreft, mag daar ook wel wat tegenover staan.'*

De medewerker in een kantoorbaan beleeft de veranderingen eigenlijk niet, en zijn omgeving ook bijna niet:

'Effecten op het personeel van die veranderingen zijn er niet. Op ... na, speelt het totaal niet. Het is totaal geen issue.'

Buiten de beleving van veel mensen, verwacht men ook praktisch veel consequenties. De medewerkers in continubanen verwachten dat het voor veel mensen moeilijk zal zijn het werk onder de nieuwe omstandigheden vol te houden. Voor de kantoorbanen geldt dit niet. Een medewerker in de continu stelt:

'Ik denk dat je ziekte-uitval gaat krijgen in de hele continudienst, ook bij de tenders. Ik merk het thuis wel, ik zit al 30 jaar in de continu, dat mijn vrouw zegt: je zit zeker in de nachtdienst. Als je het zelf niet ervaart, kun je er moeilijk over oordelen.'

De andere medewerker in contindienst met een FLO - regeling denkt hier iets genuanceerder over:

'Het is meer het slechte weer dat soms zwaar is. We vergeten dan weleens de nachten dat je veel in je stoel ligt. In de wandelgangen hoor je dat er toch wel een sociaal vangnet is, ga maar in een andere bedrijfstak werken, dan is daar het gat van de deur als je niet meer kunt.'

5.2.4 MVO - beleid

Tijdens de interviews is aan alle groepen de vraag gesteld of men het Levensfasebewuste Personeelsbeleid ziet als MVO – beleid op het gebied van Personeel. De definitie van MVO die hierbij gebruikt is, luidt het in evenwicht brengen van de belangen van de shareholders en de stakeholders (Cramer et al, 2004). Een deel van geïnterviewden (vier van de negen) was namelijk niet op de hoogte van de term MVO op dit gebied.

Management

Het management ziet het levensfasebewuste personeelsbeleid niet als *het* MVO - beleid van het Nederlands Loodswezen BV op het gebied van personeel, maar eerder als een onderdeel ervan. Men lijkt er ook niet van overtuigd dat het Nederlands Loodswezen BV op dit moment een MVO - beleid voert, twee van de drie respondenten waren hier duidelijk over.

Het directielid zegt over het levensfasebewuste personeelsbeleid:

'Niet het (MVO-) beleid, wel voor een deel.' en *'Uit MVO perspectief is het ontstaan van verschillende groepen met verschillende rechten geen goed idee.'*

Een stafmedewerker:

'Ik vind eerder andersom. Dat MVO - beleid door het LFBPB vervlochten moet zijn.'

De andere stafmedewerker stelt:

'Eigenlijk zou het hele personeelsbeleid hier dan onder moeten vallen. En dan bedoel ik alles, eigenlijk alles wat HR dan behelst. Tja, wat verstaan we onder MVO beleid, is dat helder?'

Middenmanagement

Het middenmanagement denkt dat het levensfasebewuste personeelsbeleid MVO - beleid op het gebied van personeel kan zijn. Op dit moment wordt dit echter niet zo ervaren. Men ziet op dit moment nog een tegenstelling tussen de vermeende doelstellingen van de directie (kostenefficiëntie) en de wijze waarop MVO - beleid uitgevoerd zou moeten worden. Juist de zaken die men als onderdeel hiervan zou zien, zijn afgeschaft. Daarnaast ziet men weinig concrete zaken die uit dit beleid voortvloeien. Dit geldt voor alle respondenten.

Twee voorbeelden van reacties hierover:

'Als je het goed zou doen, wel. Dan gaat het je echter wel geld kosten, wat tegengesteld is aan wat je wilt: kostenefficiënt werken'.

'Als het levensfasebewuste personeelsbeleid zou werken zou ik het zeker MVO - beleid vinden. Het idee is wel goed, maar de ruimte is er niet. Ik zit te denken aan hoe vroeger Melkert - banen werden gecreëerd. Dan zou je naar zoiets toe moeten. En dat gaan we toch niet doen met z'n allen, want dat kost geld. Dat is hetzelfde als dat we roepen dat we groen willen zijn, behalve als het geld kost. Dan moet je niet roepen dat je groen wilt zijn. Dan wil je het niet.'

Uitvoerende medewerkers

De uitvoerende medewerkers hebben ongeveer dezelfde mening als het middenkader. Bij in (in hun ogen) goed uitgevoerd levensfasebewust personeelsbeleid, zou dit gezien kunnen worden als MVO - beleid. Op dit moment heeft men echter geen beeld van het levensfasebewuste personeelsbeleid en ziet men de onderdelen ervan niet als instrumenten die ervoor in aanmerking zouden kunnen worden, voor zover men al op de hoogte is. Ook hier speelt de paradox die men ervaart een rol, men denkt dat beleid zonder dat er extra kosten gemaakt gaan worden niet gaat werken. Dit geldt echter alleen voor de medewerkers in continudienst, de kantoormedewerker ziet het levensfasebewuste personeelsbeleid helemaal niet als toevoeging.

Een medewerker in continudienst stelt:

'Als je het goed aan zou pakken zou het zeker MVO - beleid kunnen zijn, maar dan moet je er ook echt als bedrijf voor gaan.' en *'ik was enthousiast over het LFBPB....., het kost namelijk altijd geld. Je kunt plannen maken wat je wilt, maar als het geen geld mag kosten komt er natuurlijk niets van terecht.'*

De andere zegt:

'Ik heb nog geen directe uitwerkingen gezien van dit beleid. Het staat in de kinderschoenen, pas van de laatste 2 - 3 jaar. Het enige wat ik gelezen heb is dat er een mandje met fruit staat, dat je een fiets aan kunt schaffen via de toko en dat je met de fiets naar de sportschool kunt' en *'Dat viel zal opnieuw uitgevonden moeten worden, het was eerst 55 eruit en nu al 58 of 67 zonder regeling, als ook nog je geld verdampt links of rechts zal het ergens vandaan moeten komen er zal dus iets aan gedaan moeten worden, maar tegen welke prijs?'*

6. Conclusies

In dit hoofdstuk worden eerst de deelvragen apart behandeld, waarna er een antwoord op de onderzoeksvraag volgt. Het hoofdstuk eindigt met aanbevelingen van de auteur.

6.1 Veranderingen die plaats gevonden hebben

Er lijkt een groep veranderingen in arbeidsvoorwaarden te onderscheiden, waar de meningen verdeeld zijn over de aanleiding. Dit gaat met name over de 58+ regeling en de leeftijdsdagen.

Deze veranderingen lijken ook het meest te leven bij de medewerkers. Dit geldt alleen voor de medewerkers in een functie in volcontinuïdient en dan met name voor degenen die geen gebruik meer kunnen maken van de FLO - regeling. Voor hen bestaan er namelijk geen ontzietmaatregelen meer. Voor deze medewerkers is met deze veranderingen het toekomstbeeld behoorlijk veranderd, wat als een vorm van playing opgevat kan worden (Van Dongen et al, 1996). De spelregels zijn immers voor een deel van het personeel veranderd. Alle betrokkenen lijken het erover eens dat de impact van deze veranderingen groot zijn voor deze groep, ook het management. De verschillen tussen medewerkers met een baan in de operationele diensten met en zonder FLO - regeling in continuïdienten zijn hierdoor toegenomen.

Het levensfasebewuste personeelsbeleid is ook beschouwd als een verandering. Ook bij dit beleid blijkt dat degenen die het meest betrokken zijn bij de veranderingen, er zich het meest mee bezig houden. Hoe verder men weg staat, hoe minder men ermee bezig is. De inhoud is bij weinig mensen erg bekend en lijkt ook niet gezien te worden als een aanvulling. De enige groep waarvoor zaken aangetroffen zijn die nuttig kunnen zijn, het kantoorpersoneel, zijn juist de groepen die het minst geraakt worden door de veranderingen.

Medewerkers die werkzaam zijn in de kantooromgeving lijken zich niet erg bezig te houden met de veranderingen in arbeidsvoorwaarden, op alle niveaus.

6.2 Doelstellingen van de veranderingen

Het standpunt dat er niet meer arbeidsvoorwaarden versoerd zijn dan wettelijk noodzakelijk, lijkt op basis van dit onderzoek moeilijk houdbaar. Het grootste deel van de respondenten uit alle geïnterviewde groepen heeft de mening dat ook bedrijfsbelang een rol speelt, die afwijkt van de 'officiële' communicatie, inclusief het management. Dit geldt met name voor de 58+ regeling. Uit de deskresearch blijkt bijvoorbeeld dat er gekozen lijkt te zijn voor de afschaffing van deze regeling.

Een groot deel van de respondenten stelt dat bedrijfsbelang, naast de wettelijke eisen, een reden was voor de versoeringen. Ook het middenmanagement is hier redelijk stellig in. Hiermee zouden de belangen van de overige belanghebbenden gediend worden, waaronder de registerloosden als aandeelhouder.

Hierdoor lijkt het onwaarschijnlijk dat er een (vertikaal) gedeeld referentiekader (Cramer en van der Heijden, 2004) zal ontstaan omtrent de veranderingen. Dit wordt ook nog versterkt door het feit dat de verschillen tussen groepen medewerkers met en zonder regelingen die als ontzie - maatregel gezien kunnen worden, na de veranderingen groter zijn geworden.

Opvallend is dat ook het management het opgezette levensfasebewuste personeelsbeleid niet als de oplossing voor deze vermeende problemen lijkt te zien. Deze mening komt ook overeen met die van de medewerkers. Dit komt echter niet overeen in de doelstellingen die zijn geformuleerd met betrekking tot het levensfasebewust personeelsbeleid, dat onder andere zou moeten bijdrage aan een hogere arbeidstevredenheid en minder uitval.

Zowel de operationele medewerkers als het middenmanagement zijn zo stellig in hun mening, dat er gesteld kan worden dat er hier sprake is van een sterke onderstroom, die sterk verschilt van de bovenstroom (Van Es, 2010). De theory espoused is hierbij de 'officiële' doelstelling van de veranderingen (de wettelijke maatregelen) en de theory in use hierbij is dat de veranderingen ook doorgevoerd worden vanuit bedrijfsbelang. Deze onderstroom beïnvloedt ook de perceptie van alle andere veranderingen in arbeidsvoorwaarden, zoals het levensfasebewuste personeelsbeleid. Op basis van het onderzoek blijkt echter dat de verschillen tussen het management en het personeel veel minder groot is, dan de onder- en bovenstroom doen vermoeden.

De doelstellingen van levensfasebewuste personeelsbeleid lijken op het eerste gezicht helder. Uit het documentonderzoek blijkt ook dat er veel en uitgebreid naar de organisatie gecommuniceerd wordt. Probleem hierbij is echter de sterke onderstroom. Medewerkers (inclusief middenmanagement) lijken hierdoor geen onderscheid te maken tussen de versoeringen van arbeidsvoorwaarden en dit beleid. Daarnaast blijkt dat alle groepen problemen verwachten in de toekomst, die juist voorkomen zouden moeten gaan worden door het voeren van dit beleid.

Hierdoor wordt het behalen van de doelstellingen van het levensfasebewust personeelsbeleid bemoeilijkt. Zoals uit het documentonderzoek blijkt, werd de rol van de

leidinggevende bij het vormgeven van dit beleid als een van de succesfactoren van dit beleid gezien. Dit wordt door het literatuuronderzoek bevestigd. Hier lijkt binnen het Nederlands Loodswezen een probleem te liggen. De direct leidinggevendenden (het middenkader) zijn niet goed geïnformeerd over dit beleid en het beleid lijkt geen antwoord te zijn op problemen die zij in de toekomst verwachten. Het middenkader lijkt zelfs onderdeel van de onderstroom te zijn, aangezien hun mening over de doelstellingen van de veranderingen van arbeidsvoorwaarden overeenkomt met die van de operationeel medewerkers (en soms nog kritischer zijn) en niet met die van het management.

Het voeren van een MVO - beleid, zoals daar in het intakegesprek over gesproken is, is nergens als officiële doelstelling terug gevonden.

6.3 Hoe zijn de veranderingen beleefd door de werknemers?

Uit het onderzoek is gebleken dat vooral de werknemers in continudiensten bezig zijn met de veranderingen en dan met name degenen die geen beroep meer kunnen doen op ontsiemaatregelen zoals de 58+ regeling.

Een deel van de medewerkers maakt zich zorgen over het vol kunnen houden van de continudiensten op latere leeftijd. De perceptie van medewerkers en ook middenkader is dat wettelijke maatregelen aangegrepen zijn om kosten besparingen door te kunnen voeren. Hierdoor is er een verdedigende houding (Van Dongen, 2007) en de eerder genoemde sterke onderstroom ontstaan (Van Es, 2010). Deze onderstroom lijkt vooral bij de operationele afdelingen vrij sterk, het sterkst bij het bijbehorende middenkader, wat opvallend is. Hierdoor is er wel een gedeeld referentiekader ontstaan (Cramer en...) echter het tegenovergestelde van wat bedoeld is. Het vertrouwen in het management op deze thema's is vrij laag, hoewel uit het hele onderzoek blijkt dat men over de organisatie als geheel een redelijk positief oordeel heeft, maar dat dit hierdoor minder wordt. Hoewel het management ziet dat de veranderingen impact hebben op medewerkers, lijkt het effect van de verandering ingrijpender dan zij inschat. Dit verschilt wel sterk tussen de verschillende groepen medewerkers.

Het levensfasebewuste personeelsbeleid wordt door medewerkers ook in die context gezien. De medewerkers lijken niet te geloven dat dit beleid is opgezet ter ondersteuning van hen, zoals in de doelstellingen van dit beleid staat, maar zien dit in relatie met de versobering. Het beleid wordt dan ook door de meeste werknemers niet erg serieus genomen, overigens ook niet door de medewerkers die minder te maken hebben met versoberingen. Hier lijkt een scherpe scheiding zichtbaar tussen het management en de rest van de organisatie. De 'frontline managers' (Purcell en Hutchinson, 2007) vereenzelvigen zich duidelijk met de (operationeel) medewerkers. Opvallend is dat het management zelf

meer begrip voor de medewerkers lijkt te hebben, dan er op basis van het uitgevoerde beleid en de perceptie die de medewerkers ervan hebben verwacht zou worden.

Het lijkt erop dat de betrokken medewerkers (inclusief middenmanagement) de veranderingen zien als een verbreking van het psychologisch contract (Bal et al, 2008). Dit hangt nauw samen met de situatie van playing (Van Dongen et al, 1996). Veel operationele medewerkers werken al lang bij het Nederlands Loodswezen BV en hebben al die tijd vooruitzicht gehad op ontzierenregelingen als de 58+ regeling. Dat die nu afgeschaft zijn, lijken zowel het middenmanagement als de medewerkers niet te begrijpen. Met als gevolg dat de perceptie van het Nederlands Loodswezen BV als sociale organisatie af aan het nemen is, wat ook paradoxaal is aan de doelstellingen van het levensfasebewuste personeelsbeleid.

6.4 Levensfasebewust Personeelsbeleid als MVO – beleid.

Zowel het middenmanagement als de medewerkers zien het levensfasebewust personeelsbeleid als een potentieel MVO - beleid, hoewel men dit op dit moment zo niet ervaart. De respondenten vinden dat er, met name voor de medewerkers in continudienst, te weinig wordt gedaan. Zij denken dat dit beleid niets extra's mag kosten, waardoor zij het ook niet van de grond zien komen. Het management zelf heeft geen eenduidig beeld over MVO - beleid, maar ziet dit beleid hoogstens als een onderdeel van een MVO - beleid op het gebied van personeel.

Zo bezien verkeert het MVO – beleid nog in de fase van diffuse ontvankelijkheid (Cramer en van der Heijden, 2004), wat inhoudt dat er binnen de organisatie nog geen duidelijk beeld is van wat MVO – beleid inhoudt, men denkt er vooral over na. Vertaald naar het levensfasebewuste personeelsbeleid sluit dit aan bij wat de werknemers ervaren, zij erkennen dat er veel over dit beleid gecommuniceerd wordt, maar herkennen weinig concrete zaken. Er worden wel allerlei initiatieven ontplooid worden, maar er lijkt weinig samenhang herkend te worden. Dit komt overeen met het idee van 'let 100 flowers blossom' (Van Marrewijk, 2003).

Het grootste probleem van het huidige levensfasebewuste personeelsbeleid, is dat medewerkers geen win – win situatie zien en niet het idee hebben dat de belangen van de stake- en shareholders in evenwicht worden gebracht. De perceptie lijkt te zijn dat er vooral aan de belangen van de shareholders gewerkt wordt (het bedrijfsbelang), ten koste van die van de stakeholders. Dit geldt voor zowel de medewerkers als het middenmanagement. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat hierbij een verschil tussen de medewerkers in continudienst en 'kantoorbanen' waar te nemen is.

Dit houdt overigens niet in dat er geen kansen voor een MVO – beleid zouden zijn. Uit de interviews blijkt dat zowel de respondenten uit het middenmanagement als de

medewerkers positief staan tegenover het idee van een levensfasebewust personeelsbeleid. Nu herkent men het echter niet, zodat zij de instrumenten niet ervaren als in hun belang. Als dit wel zo zou zijn, dan zouden bijna alle respondenten dit beleid ervaren als een MVO – beleid. In mijn opinie gaat een levensfasebewust personeelsbeleid alleen maar werken als het behandeld wordt als een MVO – beleid op het gebied van Personeel en het ook op die manier ingevoerd wordt (Cramer en van der Heijden, 2004).

6.5 Beantwoording van de onderzoeksvraag: Draagt het levensfasebewuste personeelsbeleid bij aan het veronderstelde MVO - beleid van het Nederlands Loodswezen BV en welk effect hebben de veranderingen van arbeidsvoorwaarden daarop?

Op dit moment draagt dit beleid niet bij aan het veronderstelde MVO – beleid van de organisatie. Dit beleid heeft wel de goede kenmerken in zich, die hier in potentie voor geschikt zouden zijn. De paradox die ervaren wordt tussen de veranderingen in arbeidsvoorwaarden en dit beleid verhindert dit echter. De betrokken medewerkers ervaren de veranderingen in arbeidsvoorwaarden teveel als een achteruitgang, om het nieuw ingevoerde beleid als MVO - beleid te kunnen ervaren.

De organisatie verkeert daarnaast nog in stap 1 van het stappenplan van Cramer en Van der Heijden (2005) en heeft dus nog stappen te maken. De organisatie lijkt er ook nog niet klaar voor om deze stappen te gaan nemen, hoewel de verschillen tussen management en de rest van de medewerkers minder groot zijn dan ze lijken. Ook los gezien van het voeren van een MVO – beleid zou het levensfasebewuste personeelsbeleid eenzelfde soort stappenplan moeten doorlopen om binnen de organisatie gedragen en succesvol te worden.

6.6 Aanbevelingen

Het directielid zegt met de arbeidsvoorwaardenveranderingen geen andere doelstellingen te hebben dan wettelijke maatregelen uit te voeren. De resultaten van dit onderzoek wijzen erop dat deze stelling wat genuanceerder ligt, maar dat het wel zo gecommuniceerd is en nog steeds wordt. Als er ook zaken veranderd zijn in het belang van het bedrijf of de shareholder, dan is het van belang daar transparant over te zijn.

Het management ziet de medewerkers als redelijk ‘verwend’, terwijl sommige medewerkers zichzelf meer lijken te vergelijken met de registerloods en vaststelt dat de verschillen onderling en ook met de registerloodsen steeds groter worden. Hier zal een brug geslagen moeten worden om de verschillen tussen ‘wij’ en ‘zij’ te verkleinen en dus tussen de boven-

en onderstroom. Deze rol is weggelegd voor het middenmanagement. Zij zal op haar beurt de doelstellingen van het totale beleid aan de medewerker uit moeten (kunnen) leggen. Dat kan alleen maar als zij geïnformeerd is en er vertrouwen is. Er is meer dialoog nodig.

De doelstellingen die het management heeft vastgesteld voor levensfasebewuste personeelsbeleid sluiten hier bij aan. Meer arbeidsvreugde, minder uitval, etc., zijn zaken die alleen tot stand kunnen komen als de medewerker een sociaal klimaat ervaart, wat nu echter juist aan het afbrokkelen lijkt te zijn, ook door het beleid van het management. Zolang deze paradox in stand blijft, lijkt het mij (op basis van de resultaten van het onderzoek) onmogelijk om een MVO - beleid op het gebied van personeel te voeren dat herkend gaat worden. Dat geldt dus voor het levensfasebewuste personeelsbeleid, maar dit zou ook voor een andere vorm van beleid gericht op MVO op het gebied van Personeel gelden. Het zal ook niet voor niets zijn dat de AWWN de laatste jaren meer in lijkt te zetten op het gezamenlijk inrichten van levensfasebewust beleid. Hier zal, door middel van de frontline manager, op ingezet moeten worden.

Naast het creëren van een sociaal klimaat, is het noodzakelijk dat er gedeelde waarden ontstaan rondom een MVO - beleid. Er zal een coördinator aangesteld moeten worden die ervoor zorgt dat de verschillende fases doorlopen gaan worden om dit te bereiken. Nu blijkt uit de interviews dat er maar twee personen een gedeelte van de tijd met het levensfasebewuste personeelsbeleid bezig zijn. Op de huidige wijze blijven communiceren van de instrumenten van het Levensfasebewuste personeelsbeleid zorgt ervoor dat het Nederlands Loodswezen BV dit beleid in de perceptie van de medewerkers niet geconcretiseerd zal krijgen. Hierdoor zullen de tegenstellingen alleen maar verscherpen, de onderstroom versterkt worden en de kans vergroten op het tegengestelde van de doelstellingen: minder arbeidsvreugde, hogere kans op verzuim, etc. Op deze wijze draagt het levensfasebewuste personeelsbeleid bij aan het tegenovergestelde doel waarvoor het opgericht is en zal het zeker niet gaan werken als MVO – beleid.

Dit terwijl het levensfasebewuste personeelsbeleid een prima manier lijkt om MVO – beleid op het gebied van personeel vorm te geven. Daar lijken medewerkers het ook mee eens te zijn, wat een grote kans lijkt. Het levensfasebewuste personeelsbeleid is namelijk gericht op de belangen van de stakeholder personeel. Dan zal het wel zo vormgegeven moeten worden dat het zo herkend wordt, dat kan alleen maar als het vertrouwen hersteld is. Dat zou mogelijk moeten zijn, want zowel uit het documentonderzoek als de interviews blijkt de organisatie nog steeds als een redelijk sociaal gezien te worden. Hiermee zal niet al te lang gewacht moeten worden, want het vertrouwen in de sociale kant van het Loodswezen lijkt wel dalend, waardoor de tegenstellingen weer verscherpen, etc.

Zorgt men ervoor dat de frontlinemanager een beleid uit kan gaan dragen dat een gemeenschappelijk referentiekader tot stand brengt, waardoor er draagvlak voor ontstaat en het uiteindelijk onderdeel van de bedrijfscultuur gaat worden, dan is het levensfasebewuste personeelsbeleid uitermate geschikt om te dienen als MVO – beleid

waardoor ook de doelstellingen van dit beleid gehaald kunnen worden die ook in (toekomstig) bedrijfsbelang zijn.

Literatuurlijst

Abma, T.A., Widdershoven, G.A.M. (2006), *Responsieve Methodologie, interactief onderzoek in de praktijk*, Den Haag: Lemna

Aertsen, P., (2011), *Onderzoek doen binnen de eigen organisatie*, Rotterdam: Promanad

AWVN, (2008), *CAO'S 2007: op weg naar maatwerk*, Den Haag: AWWN

AWVN, (2009), *Trendsettende CAO afspraken, evaluatie 2008*, Den Haag: AWWN

AWVN, (2010), *CAO evaluatie 2009, terugblik op een cruciaal jaar*, Den Haag: AWWN

AWVN, (2011), *eindevaluatie cao seizoen 2010, vanuit de recessie naar duurzame inzetbaarheid*, Den Haag: AWWN

AWVN, (2012), *Eindevaluatie cao-seizoen 2011, vitaal kapitaal*, Den Haag: AWWN

P. M. Bal, A.H. de Lange, P.G.W. Jansen, M.E.G. van der Velde, (2008), *Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator*, *Journal of Vocational Behavior* 72, 143–158

Bersselaar van den, V. , (2007), *Wetenschapsfilosofie in veelvoud*, Bussum: Coutinho

Brymann, A., Bell, E. (2007), *Business research methods*, Oxford: Oxford University Press

Cramer, J, Kim, R., Dam van, E (2004), *Corporate social responsibility in dutch industry*, *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.* ,11, 188 - 195

Cramer, J., van der Heijden, A., (2005), *Maatschappelijk verantwoord ondernemen vergt maatwerk*, *Management Executive*, 2005

Dongen van,H.J., Laat de, W.A.M. & Maas, A.J.J.A (1996)., *Een kwestie van verschil, conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*, Delft: Eburon

Eisenhardt, K.M., Graebner, M. E., (2007), *'Theory building from cases: opportunities and challenges'*, *Academy of management journal*, 50 (1), 25 – 32

Eisenhardt, K.M., (1989), *'Building Theories from case study research'*, *Academy of management review*, 14(4), 532 – 550

Essers, J.J., *collegesheets 2010 -2011*

Es van, R., (2010), *Veranderdiagnose, de onderstroom van organiseren*, Deventer: Kluwer

Henderikse, W., Henkens, K., & Schippers, J., (2007), *Werkgevers worstelen met Abraham (en Sara): 50 plussers nog weinig in tel*, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* , 23 (3), 209-223.

D.J Henderson, S. J. Wayne, L.M. Shore, W.H. Bommer, L.E. Tetrick, (2008), Leader–Member Exchange, Differentiation, and Psychological Contract

Fulfillment: A Multilevel Examination, *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), 1208–1219

Jonker, J., Diepstraten F., Kieboom, J, (2011) Inleiding in maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen, Deventer: Kluwer

Rubin, J.R., Rubin I.S., (2005), *Qualitative interviewing, the art of hearing data*, London: Sage Publications

Kaptein, M. , Wempe, J. (2002) *The Balanced Company*, Oxford: Oxford University Press

Maas, A.J.J.A., *Changing change: discourses in change literature and change practice related (draft)*, Rotterdam

Maas, A.J.J.A., collegeheets 2011

MVO Nederland, *Jaarplan 2012: door verbinding meer impact*, Utrecht: MVO Nederland

Van Mullem, K., & Hondeghem, A, (2005), *Een leeftijdsbewust personeelsbeleid: stand van zaken binnen het Ministerie van de Vlaamse gemeenschap*, Leuven: Steunpunt BOV.

Interne documenten Loodswezen:

Arbeidsvoorwaarden NLBV 2012

Doel- en uitgangspunten LFBPB

HR - beleidskader Levensfasebewust Personeelsbeleid

Kengetallen CAO 2011

Mindmap Levensfasebewust Personeelsbeleid

Plan van aanpak Levensfasebewust

BIJLAGE 1: OVERZICHT VERANDERINGEN ARBEIDSVOORWAARDEN

Datum	Verandering
1-1-2004	Pensioen van eindloon naar middelloon
1-1-2004	Nabestaandenpensioen verzekerd op risicobasis ipv kapitaaldekking.
1-1-2004	Verplichte loonbetaling van 2 jaar, waarbij jaar 1 100%, jaar 2 70%
1-1-2005	verhoging 13e maand met 9,25%
1-1-2005	vakantietoeslag ook over overwerk
1-1-2005	nieuwe functiegroepen en salarisstructuur
1-1-2006	maximum eenmalige uitkering verhoogd met 25 Euro.
1-1-2006	verandering waarnemingstoeslag
1-1-2006	huidige vergoeding van art. 49 lid 2 van 7 naar 8%
1-1-2006	een collectief contract voor de basisverzekering + 15 Euro bruto toeslag
1-1-2006	Invoering wet VPL waardoor pensioen, VUT en FLO regelingen worden aangepast reparatiemaatregelen
1-1-2006	VUT regeling vervalt
1-1-2006	2% bijdrage werkgever aan levensloop
1-1-2006	Het verlofreglement opname uit levensloop moet overeengekomen worden
1-1-2006	Er wordt gesproken over zwaarte bij de varende dienst
1-1-2006	Aanpassing FLO regeling vanwege boeteregeling
1-1-2006	levensloopregeling starten en opnemen in flex toko
1-1-2006	WIA aanpassing
1-1-2007	Invoering van employabilityscan tot max 1150 Euro vanaf 5 dienstjaren
1-1-2007	ombouw gedeelte 13e maand in het vaste salaris
1-1-2007	Verhoging kosten maaltijden en logies
1-1-2007	verhoging afstand km vergoeding naar 40km
1-1-2007	afspraken maken na 1-7 over FLO, eerste half jaar oude regeling in stand houden
1-1-2007	aanpassing studieverlof
1-1-2007	evaluatie rooster loodsdienstcoördinatie
1-7-2008	einde schaal kan met maximaal 2,5% verhoogd worden
1-7-2008	aanpassing waarnemingstoeslag
1-7-2008	ongevallenverzekering voor werknemer op kosten NLBV
1-7-2008	verhoging bijdrage ziektekosten naar 25 Euro
1-7-2008	bijzonder verlof dagen worden 'verlaagd' naar 7,2 uur per dienst
1-7-2008	18 uren voor leiden jeugdkamp
1-7-2008	verhoging maaltijden en logies met prijsindexcijfer blijvend
1-7-2008	reiskosten naar 19 oncent belast en 30 cent belast
1-7-2008	wet gelijke behandDoor wet eling
1-7-2008	schrappen wachtgeldregeling
1-7-2008	ontwikkelen mobiliteitsbeleid
1-7-2008	toelage continudienst zal gelijk worden verhoogd met lonen

- 1-1-2010 aanpassen bereikbaarheidsdiensten
- 1-1-2010 aanpassen bijdrage ziektekosten naar 30 Euro
- 1-1-2010 werkzekerheidsbeleid door POP, beoordeling, etc
- 1-1-2010 aanpassing verlof regeling, bijzonder verlof geldt nu voor de gehele dienst
- 1-1-2010 lwet gelijke behandeling = afschaffen leeftijdsdagen en 58+ regeling
- 1-1-2010 Pensioenregeling
- 1-1-2010 Mobiliteit
- 1-1-2010 spaarloonregeling wordt bedrijfsregeling

- 1-1-2011 aanpassing premievrij pensioen

BIJLAGE 2: VOORBEEDEN VAN INTERNE COMMUNICATIE LEVENSFASEBEWUST BELEID



Gezond, gemotiveerd en veilig aan het werk!

In de Aktueel van juni 2011 schreven we al dat 'Gezond, gemotiveerd en veilig aan het werk!' als iets vanzelfsprekend klinkt. Maar de leeftijdsopbouw van onze medewerkers, het langer moeten doorwerken en het groot aantal mensen dat in continudienst werkt, zorgt ervoor dat, willen we dit bereiken, we maatregelen moeten bedenken. Maatregelen gericht op het waarmaken van gezond, gemotiveerd en veilig werken bij het Loodswezen.

Levensfasebewust personeelsbeleid is niet nieuw, het gaat om een andere manier van denken. Het uitgangspunt is daarbij zorgen dat het werk dat je doet aansluit bij jouw persoonlijke situatie. Denk daarbij aan je capaciteiten, leeftijd, fitheid en gezinssituatie. Het is een onderwerp dat hoog op de agenda staat bij het Loodswezen. En bij veel andere organisaties om ons heen. Waarom? Omdat de economie weer aantrekt en de beroepsbevolking verouderd, in de toekomst zelfs kleiner wordt doordat er relatief minder kinderen worden geboren. Werk doen dat aansluit op jouw situatie is dan van belang. Een verantwoordelijkheid die enerzijds bij jezelf en anderzijds bij je leidinggevende ligt. Wat betekent levensfasebewust personeelsbeleid nu voor jou als medewerker? Hierover vertellen Nancy van der Drift (hoofd Human Resources) en Ralph Jansen (stafmedewerker).

Bewust van je loopbaan

Nancy start haar verhaal met: "Levensfasebewust personeelsbeleid is er voor alle medewerkers, zowel voor ouderen als voor jongeren! In het kort komt het er op neer dat het Loodswezen er voor wil zorgen dat medewerkers gezond en gemotiveerd inzetbaar blijven en ook financieel kunnen (blijven) voorzien in de eigen behoeften. Het is dus niet alleen ouderenbeleid, zoals velen denken, maar ook jongeren moeten meer bewust naar hun loopbaan gaan kijken. Dat proces moeten we in omdat binnen tien jaar een grote groep medewerkers wegens pensionering zal uittreden, die opgevoeld moet worden door een steeds kleiner wordende groep jongere medewerkers. Het gaat ons dus allemaal aan."

De mogelijkheden

Ralph: "Aan de andere kant is het ook nog eens zo dat er een aantal regelingen afgeschaft moest worden, zoals de FLO-regeling en 56+ regeling. Dit betekent bijvoorbeeld dat de Varend Dienst en Loodsdienstcoördinatie langer moeten doorwerken. We moeten nu 'bewuster' kijken naar de medewerkers die langer moet doorwerken en wat de mogelijkheden zijn om diegene inzetbaar te houden. We hebben tenslotte nog geen ervaring met medewerkers in de Varend

Dienst die moeten doorwerken tot hun nieuwe (en hogere) pensioengerechtigde leeftijd." Inmiddels heeft het Loodswezen al een groot aantal instrumenten ontwikkeld die leidinggevend en medewerkers kunnen helpen inzicht te krijgen in het wel of niet aansluiten van het werk bij de persoonlijke situatie. Denk aan: opleidingsbeleid, persoonlijk ontwikkelplan (FOP), beoordelingsgesprekken, bedrijfsfitness, gezondheidsbeleid, Flexstok (kopen en verkopen verlof) en loopbaanpaden. "Het is de bedoeling hiermee iedere medewerker aan te moedigen om meer bewust te kijken naar zijn of haar loopbaan. Want je bent ook zelf verantwoordelijk om vorm te geven aan je eigen loopbaan, het Loodswezen faciliteert hierin. Het lastige van levensfasebewust personeelsbeleid is dat er (bijna) geen collectieve oplossingen te verzinnen zijn, de situatie van ieder individu is verschillend. Daarom breiden we het pakket met instrumenten steeds verder uit.

Zo is er onlangs een pilot gestart voor een persoonlijke financiële scan voor alle medewerkers en wordt er in samenwerking met de AWWN (Algemene Werkgevers Vereniging Nederland) gekeken naar de verschillende instrumenten van het Loodswezen en hun effectiviteit." Naast bovengenoemde instrumenten start er ook een project met een uitzendbureau. "Iemand kan aangeven dat het, om welke reden dan ook, te zwaar wordt in zijn of haar huidige functie. Als er binnen het Loodswezen geen andere mogelijkheden zijn dan gaan we samen met externe partijen kijken naar de mogelijkheden om eventueel (tijdelijk of deeltijd) elders aan de slag te gaan. Daar zijn diverse manieren voor zoals: werkervaringsplaatsen, detachering, etc. We helpen ook medewerkers die zelf geheel geen toekomst meer zien bij het Loodswezen en een andere richting willen opgaan."

De oplossing

Nancy tot slot: "Levensfasebewust personeelsbeleid is maatwerk en we willen dan ook medewerkers bewust maken dat er verschillende mogelijkheden zijn om inzetbaar te blijven. Heb je vragen naar aanleiding van bovenstaande voorbeelden, ga dan naar je leidinggevende. Samen met hem of haar wordt dan een persoonlijk (ontwikkelings) plan opgesteld volgens de richtlijnen van het personeelsbeleid. Daarna wordt samen met de afdeling Human Resources gekeken naar wat het Loodswezen voor jou persoonlijk kan betekenen." In de aktueel houden we jullie op de hoogte hiervan. Aarzel dus niet en begin vandaag nog, hoe ziet jouw toekomst er uit?



Nancy van der Drift en Ralph Jansen



Levensfasebewust op een rij...

In de vorige Aktueel noemde Nancy van der Drift-Hoofd HR het al: "Levensfasebewust personeelsbeleid is maatwerk. We willen medewerkers dan ook bewust maken dat er verschillende mogelijkheden zijn om inzetbaar te blijven." Maar wat zijn dan die mogelijkheden? Om je hierin inzicht te geven, hebben we zo voor je op een rij gezet!

Stagebeleid

Bij het lopen van een stage denken we meestal als eerste aan jongeren die nog studeren. Maar dat hoeft niet altijd. Je kunt je voorstellen dat wanneer iemand verwacht problemen te krijgen bij het uitvoeren van zijn werk op korte of lange termijn, die persoon zich wil oriënteren op ander werk. Een stage kan daarbij heel goed helpen. In zijn algemeenheid geldt dat je bij het Loodswezen een stuufel- of meewerkstage kunt lopen en/of een stageopdracht kunt uitvoeren. Voor jong en oud.

Persoonlijk Ontwikkelingsplan

Het is als medewerker de ambitie om door te groeien, dan kun je dit bij je leidinggevende aangeven. Samen met je leidinggevende kun je dan een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) opstellen. Voorwaarde voor het opstellen van het plan is dat werkgever én werknemer het eens zijn over het pad en het beoogde eindpunt. In het POP staan afspraken over te behalen doelen, opleidingsniveau en de stappen die gezet (zullen) worden in de loopbaan.

Ontwikkelassessment

Een medewerker kan ambitieus zijn, maar niet goed weten in welke richting hij/zij zich wil en kan ontwikkelen. Als de leidinggevende ook vindt dat er kansen/mogelijkheden voor de medewerker zijn, kun je bij een externe partij - LTP - een ontwikkelassessment volgen. Hiermee breng je drijfveren, interesses en mogelijke ontwikkelrichtingen in kaart.

Beoordelen

Een keer per jaar vindt een beoordelingsgesprek plaats, waarin je samen met je leidinggevende behaalde resultaten en toekomstmogelijkheden bespreekt. De leidinggevende heeft met name de leidende rol voor wat betreft het beoordelen van de behaalde resultaten. In het tweede deel van het gesprek - de toekomstmogelijkheden - is voor jou als medewerker een grote rol weggelegd. Hier kun je ambities bespreken.

Financiële scan

De financiële scan geeft inzicht in de financiële consequenties aan medewerkers die overwegen deeltijd te gaan werken, deeltijd met pensioen te gaan, parttime te willen werken etc. Om hiervoor in aanmerking te komen, kunnen medewerkers een verzoek indienen bij de afdeling HR. Het onafhankelijke bedrijf Financial Life Support (FLS) voert de financiële scan uit. Het Loodswezen biedt deze mogelijkheid gedurende het komend jaar aan, waarna een evaluatie plaatsvindt.

Gezondheidsbeleid

Een herkenbare en concrete uitwerking van het gezondheidsbeleid is meer fruit op de werfplek. In de afgelopen jaren hebben we veel aan gezondheid gedaan. Naast aandacht voor voeding zijn ook de fitheidstest en de keuringmogelijkheden - die verplicht zijn voor de varende collega's - ook beschikbaar voor de collega's op kantoor. Dit gebeurt in de vorm van preventief medisch onderzoek (PMO).

Vitaliteitscan

Voor het Loodswezen is een vitale medewerker een collega die op een productieve, zinvolle en betrokken wijze een bijdrage levert aan de doelstellingen van het Loodswezen. En heel belangrijk, die zich ook nog vitaal voelt op het moment dat hij/zij met pensioen gaat. Maar hoe weten we of we ons

op de juiste onderwerpen richten om dit voor elkaar te krijgen?

En hoe gaan bedrijven die vergelijkbaar zijn met het onze om met het onderwerp? Antwoorden op deze vragen zijn nodig om tot heldere afspraken en richtlijnen te komen, zodat we over de hele linie vitale medewerkers hebben en houden!

Om deze reden zijn we dit najaar samen met de Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN) het pilotonderzoek 'Vitaliteit' gestart. Aan deze pilot doen verschillende bedrijven mee, die met vergelijkbare vraagstukken te maken hebben. Een deel van het personeel werkt bijvoorbeeld net als bij het Loodswezen in continuïteit en deze bedrijven hebben ook te maken met veranderingen in regelgeving. Deze benchmark helpt ons invulling te geven aan een gedeelde vitaliteitsplan dat past bij het Loodswezen.

Bedrijfsfitness

Fit zijn is een belangrijk onderdeel van je leven en dus ook van je werk. Ben je fit, dan kun je meer zaken aan. Daarom zijn we in 2009 gestart met bedrijfsfitness. Uit de evaluatie van 2010 bleek dat de gemiddelde deelnemer achterbleef. Hierdoor is een aantal locaties afgevalen en zijn andere bevestigd. Momenteel zien we een kleine toename van het aantal gebruikers.

Belaasbaarheidsonderzoek

Omdat bij Nederlands Loodswezen de FLO- en de 58-jarigenwetgeving niet meer van toepassing zijn, krijgen we de komende jaren te maken met een nieuw fenomeen: medewerkers die tot hun pensioengerechtigde leeftijd in volledige continuïteit moeten blijven werken. Omdat het Loodswezen - dus - nog geen ervaring heeft met wat dit precies voor die collega's betekent, gaan we de komende jaren een belaaasbaarheidsonderzoek doen. Met de resultaten verwachten we inzicht te krijgen in hoe lang individuele medewerkers hun dagelijkse werk goed kunnen blijven doen en hoe we dit kunnen optimaliseren. In eerste instantie zullen we een meting doen om daarna het belaaasbaarheidsonderzoek voor de varende dienst te koppelen aan de medische keuring. Hoe we het onderzoek gaan uitvoeren onder de andere medewerkers in continuïteit volgt binnenkort.

Flextoko

Flextoko biedt je als medewerker de mogelijkheid om de arbeidsvoorwaarden in zekere mate aan je eigen wensen aan te passen. Want de een heeft meer verlof nodig, de ander een fiets etc. Via Flextoko kun je doelen en bronnen uitwisselen.

Detaching

Wil je op een bepaald moment eens bij een ander bedrijf een kijkje nemen? Hierbij voor een bepaalde opdracht, hetzij voor dagelijkse werkzaamheden? Dan is er de mogelijkheid om (tijdelijk) bij een ander bedrijf gedetacheerd te worden. Op verzoek van de werknemer zal NLBV hierin ondersteunen en adviseren.

Pensioen in zicht training

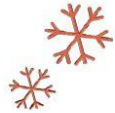
Ge is het volgende jaar met pensioen, dan kun je een uitnodiging verwachten om in het daaraan jaar voorafgaand een 'Pensioen in zicht-training' te volgen. Deze training helpt medewerkers om zich voor te bereiden op het pensioen.

Pilot Financiële scan

In september is vanuit een pilot voor een aantal medewerkers een financiële scan uitgevoerd. Uit de evaluatie kwam naar voren dat veel gegevens nodig zijn en dat het soms best lastig kan zijn deze gegevens boven water te krijgen. Om deze reden is besloten de financiële scan voor een periode van een jaar aan alle medewerkers aan te bieden en daarna opnieuw te evalueren. Wanneer medewerkers moeite hebben met het invullen van de gegevens kan het Loodswezen op verzoek de check van de invoer door Financial Life Support vergoeden (zie ook onder Financiële Scan).



Voor meer informatie kun je terecht op de Portal of de pagina's van HR. Heb je vragen over bovenstaande punten, dan kun je natuurlijk ook altijd terecht bij jouw leidinggevende of de HR-adviseur.



Nancy van der Drift en Ralph Jansen

