

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen op het aspect
Levensfasebewust personeelsbeleid

Is er sprake van een paradox?

Doctoraalscriptie Sociologie

Afstudeerrichting: arbeid- en organisatiesociologie

Nicolet Sahetapy - 193233

Scriptiebegeleider:

Dr G. van Kooten

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit Sociale Wetenschappen

Rotterdam, augustus 2004

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen op het aspect
Levensfasebewust personeelsbeleid

Is er sprake van een paradox?

Nicolet Sahetapy

*Voor Max, mijn grootste en
liefste levenswerk*

VOORWOORD

De afronding van mijn studie op dit moment in mijn leven zou werkelijk niet mogelijk geweest zijn zonder het oprechte vertrouwen van Gerrit van Kooten, Marnix Brongers, Frank Sahetapy, Ella de Bruijn en Albertine Brongers in mijn mogelijkheden. Marnix stimuleerde me om ruim een half jaar na een zware bevalling weer serieus de draad op te pakken. Het combineren van werk en studie is voor mij nooit een probleem geweest. Offers zijn makkelijker op te brengen als je goed kunt plannen, weet wat je wilt, waar je het voor doet en weet wanneer je iets kunt bereiken. Het combineren van werk, studie én zorg is toch wel tamelijk absurd als je denkt dat je op soortgelijke voet verder kunt gaan.

Ik ben mijn echtgenoot en mijn ouders dan ook zeer dankbaar voor de steun die ze mij gegeven hebben. In dat kader wil ik ook Jan Willem Dieten (sectorbestuurder welzijn FNV) nadrukkelijk bedanken. Hij was bereid om als eerste informant uit het veld met mij een eerste oriënterend gesprek te hebben, terwijl ik op dat moment nog steeds niet echt op mijn denkvermogen kon vertrouwen als gevolg van een ongebalanceerde hormoonhuishouding. Indirect heeft ook de steun van Annemarie Backes, één van mijn collega-hoofden in de organisatie waar ik werk er voor gezorgd dat de relatie tussen arbeid en privé niet verstoorde en ik met innerlijke rust aan mijn scriptie kon bouwen.

Rotterdam, augustus 2004

Nicolet Sahetapy

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	I
INHOUDSOPGAVE	II
1 INLEIDING	1
1.1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	1
1.2 Levensfasebewust personeelsbeleid.....	2
1.3 Vrije concurrentie	3
1.4 Ter afsluiting.....	4
2 METHODOLOGISCH KADER	5
2.1 Doelstelling.....	5
2.2 Begripsbepaling	5
2.3 Vraagstelling.....	6
2.4 Methodologie	7
2.4.1 Terreinafbakening & steekproefbeslissingen.....	8
2.4.2 Data verzamelingmethoden	9
2.4.3 Data analysetechnieken.....	9
2.5 Validiteit	9
2.6 Ter afsluiting.....	10
3 THEORETISCH KADER	11
3.1 Wat bedoeld wordt met maatschappelijk verantwoord ondernemen.....	11
3.2 Benaderingen van MVO	11
3.2.1 Dimensie motivatiegerichtheid	12
3.2.2 Dimensie reciprociteit sociale verhoudingen.....	13
3.2.3 Dimensie responsiviteit.....	15
3.2.4 Dimensie ethische positionering.....	15
3.3 Wat bedoeld wordt met levensfasebewust personeelsbeleid	17
3.4 Benadering levensfasebewust personeelsbeleid	19
3.4.1 Dimensie ontwikkelingsoriëntatie	19
3.4.2 Dimensie balans werk en privé.....	20
3.4.3 Dimensie taakeisen versus regelcapaciteit.....	22

3.5	MVO op het aspect levensfase bewust personeelsbeleid.....	23
3.5	Ter afsluiting.....	27
4	PRESENTATIE ONDERZOEKSMATERIAAL.....	29
4.1	Resultaten na oriëntatie bij FNV Mondiaal	29
4.2	Resultaten na oriëntatie bij VNO-NCW	33
4.3	Resultaten na oriëntatie bij Shell Nederland BV	36
4.4	Resultaten na oriëntatie bij Philips	40
4.5	Resultaten na oriëntatie bij het Ministerie van SZW	42
4.6	Ter afsluiting.....	45
5	CONCLUSIES.....	46
5.1	Selectie relevante theorieën	46
5.2	Beoordelingscriteria.....	47
5.3	Synthese van de theorieën na praktijkanalyse in het licht van de criteria	47
5.4	Beantwoording van de hoofdvraag	50
5.5	Ter afsluiting.....	51
	REFERENTIES	52
	BIJLAGEN	56
Bijlage 1:	Lijst met afkortingen.....	57
Bijlage 2:	Overzicht sleutelfiguren.....	58
Bijlage 3:	Interviewschema met algemene aandachtsgebieden.....	59
Bijlage 4:	Achtergrond SER Advies vanuit de optiek van FNV Mondiaal.....	60
Bijlage 5:	Visie FNV achtergronden levensloop.....	61
Bijlage 6:	Open brief aan Nike van Schone Kleren Kampagne	62

1 INLEIDING

Door de discussie over de (on)betaalbaarheid van het huidige pensioenstelsel, vroeg ik mij af of het taboe op de verlenging van de pensioengerechtigde leeftijd nog bestond. Gezien alle ophef in de media over de versobering en afschaffing van wettelijke (vervroegde)uittredingsregelingen, leek mij dat wel. Met name voor hoogopgeleide werknemers kan ik mij zo voorstellen dat, gegeven het feit dat we gemiddeld een stuk ouder worden, we graag een steentje willen blijven bijdragen aan de maatschappij. Hetzij via betaald, hetzij via vrijwilligerswerk. Vervolgens bedacht ik mij dat niet alle werkgevers, terecht of onterecht, zitten te springen om hun oudere werknemers tot op hoge leeftijd een plek te geven binnen hun organisatie. Die gedachte geldt niet alleen voor oudere werknemers, maar ook voor werknemers wiens persoonlijke levensomstandigheden er ineens anders uitzien, waardoor bijvoorbeeld de zorg voor kinderen of familie in combinatie met werk voor de (on)nodige spanningen kan zorgen. Hoe ga je hier op verantwoorde wijze mee om als werkgever? In mijn onderzoek stel ik de relatie tussen *maatschappelijk verantwoord ondernemen* en *levensfasebewust personeelsbeleid* centraal.

Deze thesis is opgebouwd uit vijf hoofdstukken. In dit hoofdstuk plaats ik in de navolgende paragrafen de begrippen *maatschappelijk verantwoord ondernemen* en *levensfasebewust personeelsbeleid* in een projectkader door deze begrippen in de omgeving van vrije concurrentie te plaatsen. In hoofdstuk twee geef ik in zes paragrafen het methodologisch kader weer met behulp van het vijf-componenten-model van Maxwell (1996). Hoofdstuk drie wordt gevormd door de theoretische context van *maatschappelijk verantwoord ondernemen* op het aspect van *levensfasebewust personeelsbeleid* in een omgeving met vrije concurrentie. In hoofdstuk vier bespreek ik de door mij verzamelde empirische data en zet deze af tegen de beoordelingscriteria die uit de theoretische context naar voren zijn gekomen. De conclusies geef ik in hoofdstuk vijf weer.

1.1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een begrip dat de afgelopen decennia sterk onder de aandacht gekomen. Het begrip MVO kent zijn oorsprong aan het eind van de negentiende eeuw in het denken van enkele grote Amerikaanse industriëlen (o.a. Carnegie). Ondernemingen ontstonden vanuit de afwegingen van *efficiency* (integratie), later gevolgd door sterke specialisatie. Werkgevers gebruikten arbeiders om afzonderlijke taken uit te voeren. In het streven naar winst, moesten arbeiders zo veel mogelijk productie leveren met als resultaat uitbuiting van werknemers. Werknemers organiseerden zich met als doel betere arbeidsomstandigheden en lonen te kunnen eisen van werkgevers. In het bewust nemen van de sociale en maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming, zoals in Nederland gepropageerd werd door ondernemers als Van Marken en Stork, zie ik het ontstaan van MVO.

Aan het eind van met name de twintigste eeuw heeft de groeiende internationalisering¹ en globalisering² van afzet- en arbeidsmarkten gezorgd voor maatschappelijke discussies over

¹ Internationalisering verwijst naar de toenemende geografische spreiding van economische activiteiten over landsgrenzen heen. Op zichzelf is dit geen nieuw fenomeen (Dicken in Jaffee, 2001: 268).

diverse vraagstukken zoals mensenrechten, kinderarbeid, schadelijke arbeidsomstandigheden, genetische modificatie en corruptie. Het is voor ondernemingen onmogelijk geworden enkel rekening te houden met de interne organisatie (intra-organisatieel niveau³) in een poging financiële winst te behalen. De externe omgeving (inter-organisatieel niveau⁴) is steeds belangrijker geworden, mede door de toegenomen (internationale) concurrentie en maatschappelijke druk van non-gouvernementele organisaties (NGO's). Derhalve kan MVO opgevat worden als roep van de samenleving om maatschappelijke transparantie en verantwoording door het bedrijfsleven. De achterliggende gedachte is dan een herstel van het machtsevenwicht voor het welzijn van allen.

Met name grote internationaal opererende ondernemingen worden met de wens tot MVO geconfronteerd. Zij hebben met hun bedrijfsvoering grote impact op hun omgeving. Vanwege hun grote omvang staan deze ondernemingen ook voor de uitdaging om concrete invulling te geven aan alle aspecten. Een complexe opdracht omdat zij onder invloed van concurrentie, regels en wetgeving en de druk van NGO's steeds minder ruimte hebben om hun omgeving zelf te bepalen.

1.2 Levensfasebewust personeelsbeleid

Door de tijd heen is er op verschillende manieren aandacht besteed aan leeftijdsgrenzen op de arbeidsmarkt. Vanuit de gedachte dat de leeftijd van een werknemer een belangrijke rol speelt voor zijn of haar conditie. Deze conditie wordt naast leeftijd ook door andere kenmerken bepaald als; opleiding en scholing, gezondheid en welzijn. De verantwoordelijkheid voor de conditie van werknemers ligt niet alleen bij de individuele werknemers. Werkgevers hebben hierin ook een verantwoordelijkheid. Zij hebben verschillende mogelijkheden om de conditie van hun werknemers te beïnvloeden. En zouden hiertoe gemotiveerd zijn vanuit de idee dat een werknemer voor de werkgever rendement levert als hij in topconditie is.

In eerste instantie zie je dat er in Nederland sprake was van afzonderlijk beleid met name voor oudere werknemers. Het zogenoemde *ouderen- of seniorenbeleid* bestond uit maatregelen om ouderen minder te belasten, zoals taakverlichting, meer vrije tijd en vrijstelling van ploegdienst en overwerk (Quispel 2000). Je zou het dus een ontziebeleid kunnen noemen omdat het uitgangspunt was dat senioren minder belastbaar zijn dan junioren. De jaren tachtig van de vorige eeuw met de grote jeugdwerkloosheid bracht het inzicht dat de focus niet alleen nadrukkelijk gericht kon zijn op oudere werknemers. Het seniorenbeleid werd opgevolgd door een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Om jongeren kansen op de arbeidsmarkt te geven werd de VUT-regeling, ontstaan in de jaren zeventig, actief gebruikt. De wens van oudere werknemers om eerder te stoppen met werken is, na de verdwijning van de jeugdwerkloosheid, blijven bestaan (Quispel, 2000). Tegenwoordig wordt de wens van

² Globalisering van economische activiteit is een complexere vorm van internationalisering die een zekere mate van functionele integratie van internationaal gespreide economische activiteiten impliceert (Dicken in Jaffee, 2001: 268)

³ Intra-organisatieel niveau van analyse heeft betrekking op interne relaties en kenmerken van een organisatie. Hieronder vallen arbeiders - management relaties, formele en informele interacties van werknemers, intern organisatieontwerp, methodes van controle en organisatiecultuur. Op dit niveau worden organisaties voornamelijk gezien als gesloten systemen (Jaffee, 2001: 20).

⁴ Inter-organisatieel niveau van analyse heeft betrekking op externe interactie tussen organisaties en tussen organisaties en hun omgeving. Hieronder vallen relaties met toeleveranciers, markten, afnemers, overheden, vakbonden en concurrenten. Op dit niveau worden organisaties voornamelijk gezien als open systemen (Jaffee, 2001: 21)

oudere werknemers door zowel werkgevers- als werknemersorganisaties opgepakt bij de onderhandeling.

Het uitgangspunt van het nieuwe beleid was dat er voor oudere werknemers gestreefd werd naar behoud van arbeidsparticipatie. Hieronder vallen thema's als korter werken al dan niet met behoud van pensioen en het verrichten van werk op lager niveau met behoud van salaris. De achterliggende gedachte was nu dat de capaciteiten van oudere werknemers niet per definitie afnemen. Zo stelt Quispel (2000) dat de afname van capaciteiten afhankelijk is van individuele omstandigheden, zoals de aard van de functie en de duur van de functie-uitoefening. Verder stelt zij dat de afname in capaciteiten van oudere werknemers vaak het gevolg is van verwaarloosd personeelsbeleid. Ouderen krijgen minder aangeboden op het gebied van scholing, loopbaanontwikkeling en mobiliteit. Haar conclusies zijn overigens niet onderbouwd met empirische gegevens.

In de jaren negentig ontstond er een krapte op de arbeidsmarkt. Personeelsbeleid werd een punt waarop je je als werkgever kon onderscheiden en waarmee je kon concurreren. Personeelsbeleid kon een (duurzaam) concurrentievoordeel opleveren. Het besef groeide dat werkgevers personeelsbeleid (zouden) moeten hebben gericht op de verschillende levensomstandigheden van werknemers.

1.3 Vrije concurrentie

Het maatschappelijk verantwoord ondernemen op het aspect van een *levensfasebewust personeelsbeleid* speelt zich af tegen de achtergrond van een liberaliserende afzet- en arbeidsmarkt. Niet alleen binnen de Europese Unie is de liberalisering een groot thema, ook op wereldniveau wordt gestreefd naar een vrijer verkeer van mensen, goederen en diensten. Belangrijke organisaties die zich hiervoor inzetten zijn onder andere de *World Trade Organization* (WTO), de *North American Free Trade Agreement* (NAFTA) en de Unie van Zuid-Amerikaanse landen (MERCOSUR). (Tulder et al. 2001).

Een optimaal ondernemersklimaat stimuleert economische groei. Na de tweede Wereldoorlog is in West-Europa een sterke economische groei geweest. In veel West-Europese landen groeiden ondernemingen sterk. Binnen Europese landen was al snel relatief weinig groei meer te behalen. Daarom oriënteerden grote ondernemingen zich meer en meer op het buitenland. Uiteraard niet zonder gevolgen voor de nationale arbeidsmarkten.

In eerste instantie werd het buitenland gebruikt als vergroting van de afzetmarkt. De combinatie van arbeidswetgeving en de macht van vakbonden, had een beperkende werking op de vrije economie⁵.

Meer en meer zagen internationaal opererende ondernemingen de mogelijkheid en wenselijkheid in van het verplaatsen van productie naar lagelonenlanden. Weinig maatschappelijk verantwoord op het aspect van (levensfasebewust) personeelsbeleid voor de werknemers uit het land waarvan de productie is verplaatst. Daarentegen wel gunstig voor arbeiders in het land waar de productie naar verplaatst is. Door de groei van het inkomen van

⁵ Vakbonden beperken de vrije markt in negatieve zin, omdat in een vrije economie de lonen en de arbeidsvoorwaarden zich altijd richten naar het peil waarop diegenen die werk zoeken in staat zijn het te krijgen. In een geleide economie wordt dit proces geblokkeerd. De monopolistische macht van vakbonden in combinatie met de arbeidswetgeving maakt het voor werkloze arbeiders moeilijk vrij op de arbeidsmarkt te concurreren door hun diensten aan te bieden tegen een betaling onder de algemeen geldende loonstandaard. De werkgevers zijn niet vrij om hen in dienst te nemen. In positieve zin omdat werkgevers kunnen samenspannen met werknemersvakbonden om 'de markt op te delen' en prijsafspraken te maken. Iets dat werkgevers zelf vanwege anti-kartel-wetgeving niet mogen.

de mensen in die landen, groeit automatisch de afzet in die landen. Het gevolg van deze ontwikkelingen was het ontstaan van sterk groeiende en invloedrijke multinationals⁶. Multinationals hebben daardoor in het zogenoemde Nederlandse poldermodel⁷ een sterke onderhandelingspositie in de terugkerende discussie over de wijze waarop de arbeid in Nederland georganiseerd wordt. Dit brengt vanzelfsprekend een grotere verantwoordelijkheid met zich mee. Het poldermodel leidde in de jaren negentig van de vorige eeuw tot grote economische groei. Op dat moment was verantwoordelijkheid makkelijk te nemen. Er was nauwelijks tot geen sprake van arbeidsonrust en zowel de productiviteit als de hoogte van de lonen steeg. Echter wat gebeurt er ten tijde van stagnatie van de economische groei?

1.4 Ter afsluiting

In mijn onderzoek stel ik de relatie tussen MVO en *levensfasebewust personeelsbeleid* centraal. Met de voorgaande paragrafen heb ik een beeld proberen te schetsen van de thema's MVO, *levensfasebewust personeelsbeleid* en de omgeving met vrije concurrentie waarin het zich afspeelt. Een onderneming is voor haar continuïteit afhankelijk van het behalen van winsten. De vraag is hoe dit zich verhoudt tot een maatschappelijk verantwoord *levensfasebewust personeelsbeleid*. In het volgende hoofdstuk presenteer ik de wijze waarop ik dit onderwerp behandel.

⁶ Multinationals zijn ondernemingen die hun producten en/of diensten in meer dan één land produceren en afzetten.

⁷ Kenmerkt zich door consensus. Werkgevers, werknemers en overheid onderhandelen met elkaar om zo tot een compromis te komen over de wijze waarop de arbeid in Nederland georganiseerd wordt.

2 METHODOLOGISCH KADER

In dit hoofdstuk ga ik in op de probleemstelling en onderzoeksopzet van mijn thesis. Aangezien mijn onderzoek kwalitatief van aard is, heb ik voor de methodologische invulling van dit onderzoek gekozen voor het vijf-componenten-model van Maxwell (1996). Dit interactieve model bestaat uit vijf componenten die ik in afzonderlijke paragrafen zal bespreken: *purposes* (doelstelling), *conceptual context* (begripsbepaling), *research questions* (vraagstelling), *methods* (onderzoeksmodel) en *validity* (validiteit).

2.1 Doelstelling

Via een exploratief onderzoek breng ik een aantal dimensies in kaart die een rol spelen bij de invulling van een maatschappelijk verantwoord ondernemerschap op het aspect *levensfasebewust personeelsbeleid*.

Ik hoop hiermee een bescheiden steentje bij te dragen aan de praktijk van het personeelsbeleid in de vorm van inzicht in het verschijnsel. Een ander motief is mijn persoonlijke ontwikkeling. Met het nader beschouwen van een voor mij, in eerste instantie, onbekend onderwerp geef ik mijn voortdurende nieuwsgierigheid de ruimte. Tevens geef ik dit hardnekkige aspect van mijn aard de kans om op een andere manier naar de werkelijkheid te kijken met daarbij als prettige bijkomstigheid dat ik mij kan professionaliseren door een doctoraal titel te behalen.

2.2 Begripsbepaling

Als uitgangspunt voor mijn onderzoek ga ik voor het begrip MVO uit van de operationalisatie van de Sociaal-Economische Raad (SER 2000). In de begripsbepaling van de SER heeft MVO betrekking op de ondernemingsactiviteiten en de relatie met de belanghebbenden. Een ondernemer is maatschappelijk verantwoord aan het ondernemen indien hij zijn ondernemingsactiviteiten bewust richt op waardecreatie in drie dimensies – *People, Planet, Profit* – en daarmee bijdraagt aan de maatschappelijke welvaart op de langere termijn. En indien hij een relatie met de verschillende belanghebbenden onderhoudt op basis van doorzichtigheid en dialoog, waarbij hij antwoord geeft op gerechtvaardigde vragen uit de maatschappij.

Het beeld dat ik voor ogen heb van een *levensfasebewust personeelsbeleid* wordt gevormd door de wijze waarop het personeelsmanagement de arbeid organiseert, waarbij de verschillende levensfasen en de consequenties daarvan voor de taakuitoefening in acht worden genomen. Onder *levensfasebewust personeelsbeleid* vallen onderwerpen als het mogelijk maken van het combineren van zorg en arbeid, training en opleiding van werknemers, aangepast werk (voor bijvoorbeeld ouderen) of werktijden, loopbaanmanagement, kwaliteit van arbeid en regulering van arbeidsverhoudingen.

Onder vrije concurrentie versta ik de kapitalistische markt waarin Nederlandse multinationals opereren. Onder druk van de mondiale concurrentie hebben Nederlandse multinationals niet alleen verantwoording af te leggen aan hun Nederlandse stakeholders (waaronder hun werknemers). Zij hebben zich ook, bij het produceren van hun goederen en/of diensten, te verantwoorden richting hun wereldwijde stakeholders (en werknemers).

2.3 Vraagstelling

In deze scriptie staat de (maatschappelijke) verantwoordelijkheid centraal, die een bedrijf redelijkerwijs op zich kan nemen als het om haar werknemers gaat. Ik illustreer dit met een bericht uit de SP!TS van donderdag 27 mei 2004 waarin de multinational Philips erkent een (maatschappelijke) verantwoordelijkheid te hebben voor de werkgelegenheid in de regio. Het bericht beschrijft in een notendop de spagaat waar Philips in zit. Aan de ene kant ziet zij in dat zij een verantwoordelijkheid heeft voor de werkgelegenheid in de regio Drachten, aan de andere kant is zij op zoek naar kostenbesparingen (onder druk van de concurrentie).

Minder ontslagen bij Philips Drachten

DRACHTEN - Na maandenlang onderhandelen hebben de directie van Philips in Drachten en de vakbonden in de nacht van dinsdag op woensdag een akkoord bereikt over de toekomst van de scheerapparatenfabriek.

DRACHTEN - Na maandenlang onderhandelen hebben de directie van Philips in Drachten en de vakbonden in de nacht van dinsdag op woensdag een akkoord bereikt over de toekomst van de scheerapparatenfabriek.

Hierdoor blijven eerder aangekondigde gedwongen ontslagen uit. Het aantal ontslagen is teruggebracht naar negentig. In eerste instantie was er sprake van een arbeidsreductie van 180 medewerkers.

Een vakbondsbestuurder van CNV Bedrijvenbond heeft dat gezegd.

De productie van motortjes voor scheerapparaten wordt mogelijk niet naar China overgebracht. Eerst wordt bekeken wat de productie van motortjes van scheerapparaten in China kost. Mocht blijken dat dat niet goedkoper is dan in Nederland, dan blijft de productie in Drachten. Eerder kondigde Philips aan de productie sowieso over te brengen naar China.

Tot 2008 worden alleen mensen ontslagen als de vakbonden daarmee akkoord gaan.

(ANP)

Philips besloot vooralsnog de scheerapparatenfabriek in Drachten niet te sluiten. Eerder had Philips aangegeven de productie van motortjes voor scheerapparaten sowieso te verplaatsen naar China. Nu zal eerst onderzocht worden of het verplaatsen van de productie naar China werkelijk kostenbesparingen voor Philips oplevert.

De uitdaging is nu, kunnen multinationals als Philips, voor hun werknemers in Nederland *levensfasebewust personeelsbeleid* hanteren en op hetzelfde moment de wereldwijde concurrentie aan blijven gaan?

Indien deze multinationals werkelijk maatschappelijk verantwoord willen ondernemen op het aspect van *levensfasebewust personeelsbeleid*, dan is de volgende vraag of het te verwachten is dat zij een dergelijk beleid in alle landen waar zij actief zijn kunnen hanteren. Dit vanuit het oogpunt van gelijke monniken, gelijke kappen.

Hoofdvraag

Is maatschappelijk verantwoord ondernemen op het aspect van levensfasebewust personeelsbeleid in een vrije concurrentieomgeving mogelijk?

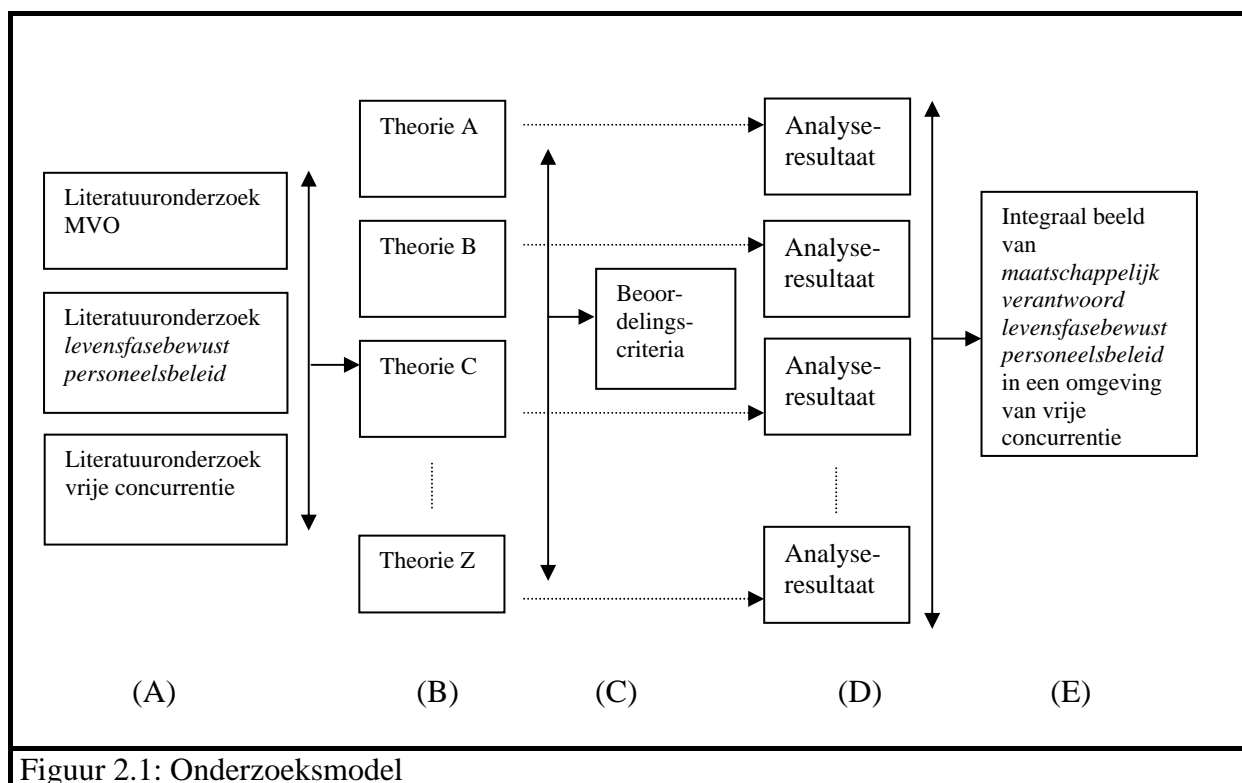
Deelvragen

1. Welke theorieën zijn relevant voor de onderwerpen maatschappelijk verantwoord ondernemen en levensfasebewust personeelsbeleid?
2. Wat zijn de beoordelingscriteria van deze theorieën?
3. Hoe worden de vigerende theorieën geanalyseerd in het licht van de gestelde criteria?
4. Wat leert ons de synthese van de analysesresultaten van de vigerende theorieën?

2.4 Methodologie

Op basis van literatuurstudie kom ik tot een theoretische afbakening van mijn onderwerp. Ik bezie mijn onderzoeksobject in het licht van vrije concurrentie. Na een oriëntatie op de wetenschappelijke literatuur, selecteer ik enkele relevante en voorkomende theorieën die invulling geven aan gezichtspunten van waaruit ik het verschijnsel beschouw.

Het beeld (zie figuur 2.1) wat zo tevoorschijn komt ten aanzien van een maatschappelijk verantwoord ondernemerschap op het aspect levensfasebewust personeelsbeleid spiegel ik aan de praktijk. Hiertoe zal ik een aantal halfgestructureerde diepte-interviews afnemen bij sleutelfiguren in het veld (zie bijlage 2), aangevuld met beeldvorming die uit de media naar voren komt. In bijlage 3 heb ik het algemene interviewschema met de aandachtsgebieden opgenomen. In de praktijk zal ik de structuur van het interviewschema aanpassen en bijstellen indien ik dit op basis van een voortschrijdend inzicht noodzakelijk acht.



Figuur 2.1: Onderzoeksmodel

2.4.1 Terreinafbakening & steekproefbeslissingen

Een maatschappelijk verantwoord ondernemerschap op het aspect *levensfasebewust personeelsbeleid* beschouw ik in dit onderzoek, dat exploratief van aard is, als een thema met drie voor de handliggende stakeholders: werkgevers, werknemers en overheid.

Empirische gegevens ter spiegeling aan mijn theoretisch kader wordt gevormd door de informatie die ik destilleer uit beleidsplannen, jaarverslagen en overige informatie van internet en de gesprekken die ik gevoerd heb met sleutelfiguren van werkgevers- en werknemersorganisaties alsmede het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en twee multinationals. Ik denk aan (personeel)managers en beleidsmedewerkers.

Een multinationale onderneming is, in de definitie van Vernon en Wells (Wartick en Wood 2001), opgebouwd uit clusters van aaneengesloten ondernemingen die, hoewel zij gevestigd zijn in verschillende landen, enkele overeenkomsten vertonen op onderscheidende karakteristieken. Ten eerste zijn de betreffende ondernemingen aan elkaar verbonden door eigendomsverhoudingen. Ten tweede gebruiken de ondernemingen dezelfde hulpbronnen zoals geldmiddelen, merknamen, patenten en informatiesystemen. En ten derde voeren de ondernemingen een zelfde strategie. Met andere woorden: een multinational is een enkele organisatie die haar doelen bereikt en fysieke aanwezigheid heeft in meer dan één land. Ik confronteer mijn theoretisch kader met de praktijk van multinationals omdat deze ondernemingen, op grotere schaal dan nationaal opererende bedrijven, geconfronteerd worden met dilemma's en conflicten met betrekking tot de organisatie van de arbeid. Zij opereren in een complexe internationale omgeving waardoor hun personeelsbeleid breder is dan enkel de Nederlandse situatie. Met name zij worden aangesproken om de invloed die zij hebben positief aan te wenden op de dimensies *people, planet, en profit*.

In dit onderzoek beperk ik mij tot twee Nederlandse multinationals. In de top 200 lijst van multinationals (Fortune Magazine, in: Tulder e.a. 2001) met de meeste omzet ter wereld, prijken vijf Nederlandse ondernemingen (zie figuur 2.2). De omzet varieert en ligt tussen 184,365 miljard dollar voor de nummer 1 (Mitsubishi Corporation) en 13,813 miljard dollar voor de nummer 200. Ik heb gekozen voor Shell en Philips omdat zij twee iconen zijn van de Nederlandse samenleving en omdat de één expliciet aandacht besteedt aan *levensfasebewust personeelsbeleid* en de ander niet.

Rang	Bedrijfsnaam	Omzet	Bezittingen	Aantal werknemers
10	Royal Dutch/Shell Group	109,834	118,012	104000
35	Unilever N.V./Unilever PLC	49,738	30,077	308000
46	Royal Philips Electronics	40,148	32,580	265113
125	Koninklijke Ahold	18,446	5,766	127000
161	SHV Holdings N.V.	16,170	8,481	56400

Figuur 2.2: Nederlandse multinationals naar hoogste omzet

2.4.2 Data verzamelingmethoden

Op basis van literatuurstudie geef ik een analyse van vigerende theorieën over de genoemde begrippen. Een eerste oriëntatie op de literatuur geeft de indruk dat de fenomenen MVO en *levensfasebewust personeelsbeleid* niet in combinatie worden besproken. Dat zou kunnen betekenen dat ik zelf een theoretische concept van een MVO op het aspect *levensfasebewust personeelsbeleid* zoals ik dit verschijnsel in de realiteit verwacht aan te treffen, geleidelijk aan inzichtelijk zal maken. Hierbij zal ik een zo open mogelijke houding na streven overeenkomstig de wijze waarop Verschuren en Doorewaard (2003) een houding van ‘*theoretical sensitivity*’ beschrijven.

Op basis van het theoretisch kader benader ik mijn informanten doelgericht. Het zijn mensen die deskundig zijn of ervaring hebben met het onderwerp en die bij kunnen dragen aan de beantwoording van de onderzoeksvragen. Dit wordt wel de methode van de ‘*purposive sampling*’ genoemd (Babbie 1998).

2.4.3 Data analysetechnieken

Gedurende het hele proces zal ik bezig zijn met het zoeken, selecteren en analyseren van data (theorieën uit wetenschappelijke documenten en vakliteratuur). Ik interpreteer de verzamelde onderzoeksgegevens vanuit verschillende theoretische invalshoeken. De data die ik zal verzamelen via diepte-interviews dienen enerzijds ter verfijning (strategie van de secundaire theoretische vergelijking) van vigerende theoretische concepten om zodoende inzicht te verkrijgen in de wijze waarop ondernemingen invulling geven aan de concepten MVO en *levensfasebewust personeelsbeleid*, en anderzijds biedt het mij de mogelijkheid om de verschillende maatschappelijke standpunten omtrent *levensfasebewust personeelsbeleid* en verantwoord ondernemen met elkaar te vergelijken. Hoofdlijn in de kwalitatieve⁸ interviews zal zijn de invulling die gegeven wordt aan de verschillende verantwoordelijkheden die genomen worden. De volgorde van de interviews zal ik zo trachten te plannen dat het analyseren van de data ingewonnen via een interview mij ondersteunt in de voorbereiding en het afnemen van de daarop volgende interviews.

2.5 Validiteit

Dit onderzoek is afgezet tegen de kwaliteitscriteria zoals besproken door Braster (2000). De criteria van bruikbaarheid en efficiëntie heb ik buiten beschouwing gelaten. Dit onderzoek is niet in opdracht of in samenwerking met een opdrachtgever uitgevoerd, zodat er geen sprake hoeft te zijn van een beleidsmatig nut dat dient te voldoen aan specifieke criteria zoals implementaire⁹ en strategische¹⁰ parameters (Van de Vall in: Braster 2000).

De controleerbaarheid van dit onderzoek komt tot uitdrukking in mijn methodologische verantwoording. Uit het oogpunt van betrouwbaarheid heb ik de specifieke interviewschema's en de uitwerkingen van de interviews opgenomen in afzonderlijke

⁸ ‘A qualitative interview is an interaction between an interviewer and a respondent in which the interviewer has a general plan of inquiry but not a specific set of questions that must be asked in particular words and in a particular order.’ (Babbie, 1998: 290)

⁹ Heeft betrekking op de aanwezigheid van manipuleerbare variabelen, het discriminerend effect en de strategische haalbaarheid van variabelen.

¹⁰ Heeft betrekking op de juiste timing van een onderzoek, de functie ervan en haar positie binnen de heersende waarden en machtsverhoudingen van een cliëntsysteem.

bijlagen. Deze zijn enkel bestemd voor mijn scriptiebegeleider en de 2^e lezer. De interviews zijn digitaal opgenomen en worden vernietigd nadat ik mijn doctoraalexamen met goed gevolg heb afgesloten. Daarnaast heb ik een database opgebouwd waarin ik primaire en secundaire onderzoeksgegevens heb opgenomen. Deze zijn alleen bestemd ter inzage door mijn begeleider.

Uit de eerdere opbouw van dit methodologisch kader blijkt dat ik, wat de construct¹¹ validiteit betreft, gebruik maak van data- en theoretische triangulatie. Omdat deze eindschriftie een exploratief karakter heeft waarbij ik beschrijvende en eventuele verklarende uitspraken wil doen over MVO op het aspect van *levensfasebewust personeelsbeleid*, heb ik niet de pretentie om op basis daarvan uitspraken te doen voor alle multinationals.

2.6 Ter afsluiting

Doel

1. Bijdrage leveren aan de beroepspraktijk door inzicht in het fenomeen te geven.
2. Uitdaging aangaan van het exploreren van een voor mij nieuw onderwerp op wetenschappelijk niveau.

Conceptuele context

1. Theorievorming over MVO.
2. Theorievorming over *levensfasebewust personeelsbeleid*.
3. Theorievorming over MVO op het aspect *levensfasebewust personeelsbeleid* in een omgeving met vrije concurrentie.

Onderzoeksvragen

1. Is MVO op het aspect van *levensfasebewust personeelsbeleid* in een vrije concurrentieomgeving mogelijk?
2. Welke theorieën zijn relevant voor de onderwerpen MVO en *levensfasebewust personeelsbeleid*?
3. Wat zijn de beoordelingscriteria van deze theorieën?
4. Hoe worden de vigerende theorieën geanalyseerd in het licht van de gestelde criteria?
5. Wat leert ons de synthese van de analyseresultaten van de vigerende theorieën?

Methoden

1. Literatuurstudie t.b.v. het theoretisch kader
2. Selecteren van relevante theorieën op basis van beoordelingscriteria (dimensies)
3. Dataverzameling via het afnemen van diepte-interviews en secundaire analyse.
4. Vergelijking van de diverse benaderingen uit de praktijk en confrontatie van het verschijnsel in de praktijk met het theoretisch kader

Validiteit

1. Database gegevens aanleggen.
2. Triangulatie van bronnen, methoden en theorieën.
3. Opstellen van een studieprotocol.
4. Streven naar een mentaliteit voor het voortdurend willen zoeken naar discrepanties in de eigen beweging.

¹¹ Betreft de kwaliteit van de metingen: Meet je wat je wilt weten?

3 THEORETISCH KADER

3.1 Wat bedoeld wordt met maatschappelijk verantwoord ondernemen

Met MVO wordt een nieuwe bedrijfsvoering aangeduid. Volgens Janssen Groesbeek (2001) is het een benadering die meer wil dan winstmaximalisatie. Het is een bedrijfsvoering die rekening wil houden met mens, omgeving en milieu.

Voor dit idee van een nieuwe bedrijfsvoering wordt vaak de term *triple bottom line* gebruikt. Dit begrip is geïntroduceerd door John Elkington en populair geworden door zijn boek ‘Cannibals with Forks (1997). Het refereert aan de sociale, omgevings- en financiële verantwoordelijkheid van ondernemingen, kort samengevat de *Triple P*: ‘*people, planet, profit*’. De Europese Commissie (2001) noemt het de bijdrage die bedrijven gecombineerd leveren aan de economische vooruitgang, de natuurlijke omgeving en het sociale kapitaal.

Het sociaal mechanisme waardoor deze vorm van bedrijfsvoering min of meer wordt afgedwongen, wordt door Tulder en Zwart (2003) het reputatiemechanisme genoemd. De reputatie van een onderneming speelt een belangrijke rol bij het nakomen van expliciete en impliciete contracten met de samenleving en belanghebbenden. Protesten vanuit de samenleving hebben een disciplinerende werking op de bedrijfsactiviteiten omdat het bedrijf belang heeft bij een goed imago als zij haar producten of diensten wil blijven produceren en verkopen.

3.2 Benaderingen van MVO

De SER (2000) hanteert een algemene benaderingswijze ten aanzien van het verschijnsel MVO. Naast een winstbeogende organisatie ziet de SER een onderneming ook als een lange termijn samenwerkingsverband van verschillende bij de onderneming betrokken partijen (stakeholders¹² oftewel belanghebbenden). Een belangrijk uitgangspunt is dat zij vindt dat de zorg voor de maatschappelijke effecten tot de *core business* van een onderneming behoort. De betekenis van maatschappelijk (verantwoord) ondernemen wijkt hierbij af van de betekenis die de quartaire sector hieraan verbindt. Namelijk dat maatschappelijk ondernemen duidt op het mengen van principes uit het private en publieke domein opdat de publieke doelen worden gerealiseerd. Volgens de SER kan van MVO worden gesproken als er twee (onderling samenhangende) elementen in het beleid aanwezig zijn:

‘Het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie in drie dimensies – *Planet, People, Profit* – en daarmee op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn;

¹² ‘Any group or organization that can affect or is affected by the achievement of the corporation’s objectives.’ (Freeman in: Wartick en Wood 2001). Onder deze definitie vallen onder andere werknemers, afnemers, eigenaren, overheden, gemeenschappen, concurrenten, milieugroeperingen, toeleveranciers, kapitaalverschaffers en religieuze organisaties.

Een relatie met de verschillende belanghebbenden onderhouden op basis van doorzichtigheid en dialoog, waarbij antwoord wordt gegeven op gerechtvaardigde vragen uit de maatschappij.'

De aan- respectievelijk afwezigheid van deze twee algemene elementen bepalen of er terecht gesproken kan worden van MVO.

Naast deze elementen heb ik uit de wetenschappelijke literatuur andere elementen gehaald, die naar mijn oordeel samenhangen met MVO. Deze voer ik in de navolgende paragrafen terug tot een viertal dimensies.

3.2.1 Dimensie motivatiegerichtheid

Het element van het streven naar duurzaamheid betreft de dimensie motivatiegerichtheid. De invulling van bedrijfsactiviteiten volgens de MVO-benadering wordt bepaald door de motieven die ten grondslag liggen aan het gedrag van organisaties. Kaptein en Wempe (2002b) maken hiertoe een onderverdeling in grofweg drie categorieën:

1. *Omdat het loont.* Dit vloeit voort uit een welbegrepen eigen belang en hangt samen met de waarde van een goede reputatie (*reputatiemechanisme*). Hier geldt voornamelijk economische verantwoordelijkheid. Juridische verantwoordelijkheid speelt echter ook een rol. Het ontlopen van straf in de vorm van een boete, is een afweging die zowel een economische als een juridische grondslag heeft;
2. *Omdat het moet,* als gevolg van geldende wet- en regelgeving. Dit komt overeen met juridische verantwoordelijkheid;
3. *Omdat het hoort.* Dit vloeit voort uit idealisme en ethische opvattingen. Hiermee komt de maatschappelijke verantwoordelijkheid in beeld.

Uit deze motieven vloeien drie verschillende soorten verantwoordelijkheden voort: economische, juridische en maatschappelijke. Vanuit winst oogmerk en het streven naar de continuïteit beperken veel organisaties zich in principe tot hun economische verantwoordelijkheid. Het management van de onderneming voelt de druk om zich volledig in te stellen op deze verantwoordelijkheid om zo de aandeelhouders tevreden te stellen. Voor het gevoerde beleid moet het management verantwoording afleggen aan de aandeelhoudersvergadering. Van oudsher geldt dat de aandeelhouders de eigenaren van de onderneming zijn. Zij hebben managers aangesteld om economische doelstellingen te halen. Het is het resultaat dat telt.

Het nemen van juridische verantwoordelijkheid heeft betrekking op het handelen in overeenstemming met de wet. Gedachte hierbij is dat individuen en organisaties verantwoordelijk zijn voor hun gedrag. Verantwoordelijk zijn en (juridisch) aansprakelijk gesteld worden komen dan in beeld.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid overstijgt zowel de economische als de juridische verantwoordelijkheid. In tegenstelling tot economische en juridische verantwoordelijkheid, betreft het bij maatschappelijke verantwoordelijkheid veel meer het zich verantwoordelijk voelen. Deze verantwoordelijkheid is moeilijk in regels te vangen.

Uiteraard beïnvloeden deze motieven elkaar. Normen die wij belangrijk vinden, worden dan ook deels vertaald naar rechtsspraak.

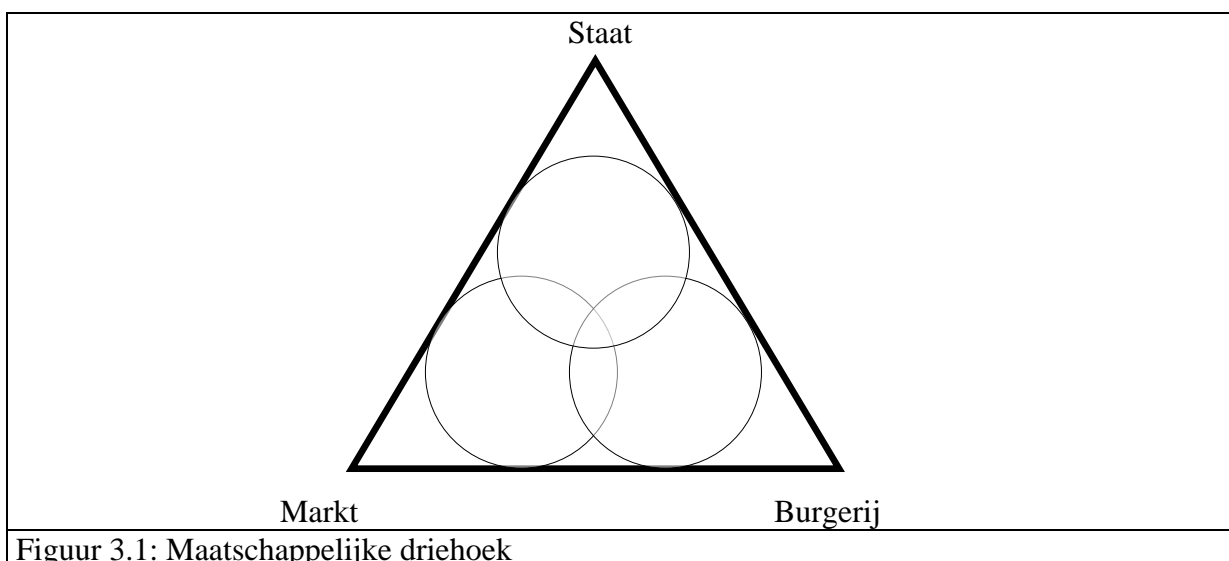
‘Het recht beoogt niet alleen een doelmatige ordening van de samenleving, maar is ook een weerklink van de in de samenleving levende rechtsovertuiging, de overtuiging van wat de gerechtigheid gebiedt. Morele normen zijn mede de voedingsbodem van het recht. Morele normen, ook op het punt van de verantwoordelijkheid jegens de samenleving en jegens hen die van die samenleving en van de daarbinnen tot stand gekomen privaatrechterlijke organisaties deel uitmaken, zullen echter nooit geheel en al opgaan in, en kunnen worden opgevangen dóór het recht. Wel zullen er normen zijn of zich ontwikkelen die ook de rechtsgemeenschap zodanig raken, dat zij tot rechtens relevante normen worden die de morele verantwoordelijkheid bekrachtigen en sanctioneren.’
(Maeijer 1999: 57)

3.2.2 Dimensie reciprociteit sociale verhoudingen

Het element van het streven naar een dialoog met stakeholders waar de SER de nadruk op legt betreft de dimensie van de reciprociteit in de sociale verhoudingen. De invulling van bedrijfsactiviteiten volgens de MVO-benadering wordt ook bepaald als gevolg van onderhandelingen en het komen tot overeenstemming omdat men elkaar nodig heeft. Ter illustratie een citaat van de toenmalige minister van Grote Stedenbeleid en Integratie, Roger van Boxtel (1999):

‘De samenleving is voor het bedrijf net zo van belang als het bedrijf voor de samenleving. het bedrijf vindt bijvoorbeeld medewerkers, toeleveranciers, maar ook afnemers in de samenleving. Omgekeerd draagt het bedrijf bij aan werk en inkomen en een sociale structuur in de samenleving. Deze wederkerigheid in relaties wordt door steeds meer ondernemers begrepen.’

De onderneming opereert als sociaal systeem in een omgeving. Hierin komt zij diverse andere partijen tegen die mede bepalend zijn voor de beschikbaarheid van media als geld, macht, invloed en betrokkenheid, loyaliteit en solidariteit. Deze media beïnvloeden de kracht van de wisselwerking tussen de subsystemen. De machtsverhoudingen binnen dit krachtenspel bepalen de vorm waarin het MVO gegoten wordt.



Figuur 3.1: Maatschappelijke driehoek

In het model waarin de samenleving als driehoeksrelatie wordt aangegeven door Tulder en Zwart (2003) kunnen verschillende ideologieën (politiek, economisch, cultureel) waarop samenlevingen van elkaar verschillen in verhouding worden geplaatst. De drie hoeken van de samenleving worden gevormd door drie instituties: staat, markt en burgerij (zie figuur 3.1).

Deze drie instituties geven ieder afzonderlijk en in interactie met elkaar vorm aan de maatschappij. Zo zorgt de overheid/staat (politiek) voor het juridische kader door wetgeving. Binnen dit wettelijk kader creëert de markt waarde en welvaart (economisch) middels een transformatieproces (technologisch). In dit proces worden *inputs* omgezet in *outputs*. Buiten de politiek en het bedrijfsleven bestaan maatschappelijke verbanden van burgers zoals kerken, vakbonden, familie en maatschappelijke groeperingen (sociaal). De burgerij socialiseert de maatschappij door middel van normontwikkeling en normdeling. Het model *'the institutional-ideological model'* van Wartick en Wood (2001) is hiermee te vergelijken. De verhoudingen tussen staat, markt en burgerij worden op basis van de empirie ook beschreven in het Angelsaksische en het Rijnlands model. Vos (in: Maund 2002:394) heeft beide modellen in een tabel weergegeven (zie figuur 3.2).

Rijnlands model	Angelsaksisch model
<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholders • Besluitvorming in overleg • Oriëntatie op lange termijn • Collectieve doelen • Normen ontleend aan debat 	<ul style="list-style-type: none"> • Shareholders • Besluitvorming door ondernemingsleiding • Oriëntatie op korte termijn • Individuele doelen • Normen opgelegd door gezag

Figuur 3.2: Het Rijnlands en Angelsaksisch model

Het Angelsaksische model hanteert de markt als centrale institutie. Hierin zorgt de overheid voor een vrije marktwerking en de sociale zekerheid wordt tot een minimum beperkt. Collectieve belangenbehartiging wordt als ongewenst gezien. Dit model is met name terug te vinden in Groot-Brittannië en (vooral) de Verenigde Staten. In Japan is de invloed van de markt op de samenleving, net als in de Verenigde Staten zeer groot, maar heeft de staat ook sterke invloed. Werknemers in Japan hebben weinig invloed. In Zuid-Korea hebben staat en markt ongeveer evenveel invloed. Ook daar hebben werknemers weinig invloed.

Het Rijnlandse model gaat uit van een overlegeconomie, een goede sociale zekerheid en een wisselwerking tussen de ondernemingsleiding en allen die belang hebben bij de onderneming. Dit model tref je aan in Nederland. De Nederlandse situatie is vrij uniek in de wereld: de verschillende instituties hebben ongeveer een even grote invloed op de invulling van de maatschappij. Hiervoor is het poldermodel in hoge mate verantwoordelijk.

Hoewel in Nederland hoofdzakelijk het Rijnlandse model wordt gehanteerd, is een trend van 'verzakelijking' waarneembaar richting het Angelsaksische model. Een andere trend is de toegenomen invloed (macht) van non-gouvernementele organisaties (NGO's) op de invulling van de maatschappij¹³. De laatste jaren stijgen de ledenaantallen behoorlijk, daar waar politieke partijen hun ledental zien afnemen (Tulder en Zwart, 2003). De invloed uit zich in de eerder genoemde normontwikkeling en normdeling. Enerzijds trachten NGO's deze normen in wetgeving vast te leggen en anderzijds door de marktpartijen te sturen om ook zonder wetgeving deze normen te volgen.

¹³ Grafisch is dit, in figuur 3.1, weer te geven als een vergroting van de cirkel van de burgerij. Automatisch is te zien dat deze cirkel dan een grotere overlap krijgt op de invloedssferen van zowel staat als markt

3.2.3 Dimensie responsiviteit

In de dimensie van de mate van responsiviteit worden naast elementen van duurzaamheid en dialoog, die ook terug te vinden zijn in de eerder besproken dimensies door Hummels et al. (2003) ook andere elementen onderscheiden. De invulling van bedrijfsactiviteiten volgens de MVO-benadering wordt in deze dimensie bepaald door het vermogen van een onderneming om tijdig en adequaat in te spelen op ontwikkelingen in haar omgeving. Het onderzoek van Hummels et al. (2003) naar de vaststelling van het responsieve vermogen van een onderneming, bracht een aantal elementen aan de oppervlakte. Uit gesprekken die gevoerd werden met bestuurders van Nederlandse multinationals, de staatssecretaris van Economische Zaken en diverse NGO's, kwamen vijf elementen naar voren: bewustwording, beleidsontwikkeling, dialoog, verantwoording en integratie. De onderzoekers pretenderen overigens niet dat deze elementen een grondslag zijn voor de beoordeling van de mate van responsiviteit van ondernemingen.

Bij de bewustwording van de maatschappelijke omgeving, gaat het om de betekenis van de omgeving voor de onderneming. Met het element van de beleidsontwikkeling wordt de vertaling van algemeen aanvaarde normen naar bedrijfsbeleid bedoeld. Beleid kan bijdragen aan het versterken van de reputatie van een onderneming en richting geven aan het handelen. Tegelijkertijd bestaat er een gevaar van een beperking van de handelingsvrijheid. Beleid dwingt om op een bepaalde manier te reageren en dat is niet altijd handig bij gebeurtenissen die niet op voorhand te voorzien zijn. Een derde element is het voeren van een dialoog met externe stakeholders. Het bedrijf geeft aan waar het zich verantwoordelijk voor voelt en waarom, om zodoende misverstanden op te lossen en kennisoverdracht mogelijk te maken. Het element van de verantwoording ten overstaan van stakeholders komt intern tot uitdrukking in de aanwezigheid van een ombudsman, een vertrouwenspersoon of een ethische commissie, het verzamelen en analyseren van informatie en de rapportage daarover. Extern komt dit tot uitdrukking in zaken als een dialoog met maatschappelijke organisaties, rapportage in een extern jaarverslag en de verificatie van die informatie. Het vijfde element betreft de integratie van responsiviteit in de managementsystemen en procedures. Dit houdt in het besteden van aandacht aan de verschillende fasen in de regulatieve cyclus.

3.2.4 Dimensie ethische positionering

Tot slot heb ik een aantal elementen teruggevoerd naar de dimensie van de ethische positionering. De invulling van bedrijfsactiviteiten volgens de MVO-benadering wordt bepaald door de mate van helderheid waarop bedrijven met ethische kwesties omgaan om verwarring bij individuele werknemers te voorkomen. In deze dimensie gaat het om elementen als de opstelling tegenover verschillende culturen en de keuze voor beloningssystemen door werkgevers die in samenhang behoren te zijn met de ethische bijdrage van werknemers aan het bedrijfsklimaat. Foute ethische besluiten worden uiteindelijk genomen door individuen en die kunnen een vernietigende weerslag hebben op het voortbestaan of de levensvatbaarheid van de onderneming. Voor multinationals wordt het er niet makkelijker op omdat waarden, ethiek, attitudes, perceptie, besluitvorming, talen e.d. ook interculturele implicaties hebben. Wartick en Wood (2001) stellen dat bedrijven die geleerd hebben om effectief om te gaan met de filosofie, structuur en processen van bedrijfsethiek, competitieve voordelen winnen door ethische conflicten en rampen te minimaliseren. De aanname daarbij is dat wanneer een bedrijf een ethisch klimaat met ruimte

voor individuele verscheidenheid in haar organisatie weet te creëren en te behouden, dit de integriteit en de doelbereiking bevordert.

Volgens Wartick en Wood (2001) is de transnationale filosofische benadering het meest effectief in vergelijking tot andere benaderingen (te weten ethisch imperialisme¹⁴ en ethisch relativisme¹⁵). In de transnationale benadering komt de ethische positie van de onderneming voort uit een collectief gevoel voor gepaste zakelijke acties die gebaseerd zijn op het vinden van de gemene deler van de fundamentele houding ten aanzien van verschillende waardeoriëntaties van de verschillende maatschappijen waarbinnen de multinational opereert.

De specifieke houding waar bedrijven voor kiezen ten aanzien van ethische kwesties, kan alleen bestaan indien er een ondersteunende bedrijfsstructuur aanwezig is die intern consistent genoemd kan worden. Er zijn verschillende structurele elementen die gerelateerd zijn aan bedrijfsethiek en die voor iedere onderneming beschikbaar zijn. Gellerman (in: Wartick & Wood 2001) onderscheidt drie categorieën van elementen. Ten eerste de vaststelling van een leidende code, ten tweede het reduceren van aanleidingen voor misvattingen en ten derde het verhogen van het risico van blootstelling.

Het reduceren van aanleidingen voor misvattingen hangt nauw samen met een goed doordacht beloningssysteem. In figuur 3.3 zijn de beloningsmogelijkheden weergegeven (Wartick en Wood 2001:158). Uitgangspunt is dat al naargelang het ethische optreden of het economische optreden meer wordt genegeerd, het belonings- en strafsysteem faalt. Als het ethisch optreden wordt genegeerd en personen in situatie 1 en 2 worden beloond, wordt er een klimaat van bedrog en cynisme gecreëerd.

Economic contribution	Ethical contribution	
	HIGH	LOW
HIGH	(1) This person makes money and does the right thing	(2) This person makes money unethically
LOW	(3) This person does the right thing, but doesn't make money	(4) This person neither makes money nor does right

Fig. 3.3: Systems of rewards and punishments

Het risico van het blootstellen van ethische misstanden is een keuze om als bedrijf te erkennen dat er fouten gemaakt kunnen worden, maar dat je hier fatsoenlijk mee omgaat om zodoende betrouwbaar over te komen richting de stakeholders. Voorbeelden van

¹⁴ Deze houding, die typisch was voor de eerste multinationals, vereiste van het gastland dat zij hun ethische verwachtingen wijzigden om tegemoet te komen aan de ethische verwachtingen van het thuisland van de multinational. Door de toenemende globalisering kon deze houding niet meer stand houden. 'Voor jou een andere multinational', kon het gastland denken.

¹⁵ Komt erop neer dat de organisatie zich in het gastland gedraagt overeenkomstig de normen en waarden van het gastland. De macht in de relatie ligt dan bij het gastland. Zij bepalen wat goed en fout is, en de kans dat naïeve managers zich de locale ethiek op een foute wijze laten interpreteren die ongunstig is voor het bedrijfsresultaat, is hierbij duidelijk aanwezig.

mechanismen die dit stimuleren zijn: het instellen van een ethische ombudsman, het organiseren van ‘ethische spelen’ en het faciliteren van een ‘hotline’.

De informele interactie tussen en onder superieuren in de organisatie, hun ondergeschikten en collega’s, is de sleutel om het ethische klimaat vast te stellen. Er zijn twee belangrijke informele processen die van belang zijn voor multinationals (Wartick en Wood 2001). Ten eerste het leggen van de nadruk op gedeelde waarden in plaats van verschillende waarden, en ten tweede het bouwen van organisatieculturen.

Naast het hebben van gedeelde waarden, blijft het van belang om te weten wat de individuele waardeverschillen zijn. Wanneer de nadruk gelegd wordt op gezamenlijke waarden, biedt dat de mogelijkheid om een ethisch klimaat te creëren en te behouden binnen de organisatie-units. Deze benadering wordt ook wel de convergentietheorie van managementwaarden genoemd en kan onderbouwd worden met empirische data. Uit een vergelijkende studie van crossculturele waardeverschillen van Wartick (in: Wartick & Wood 2001), waarin respondenten¹⁶ van Amerikaanse en niet-Amerikaanse afkomst gevraagd werd om twee lijsten van fundamentele¹⁷ en instrumentele¹⁸ waarden met 18 items in volgorde van belangrijkheid te plaatsen, bleek dat beide groepen dezelfde vijf items even belangrijk vonden in een zelfde volgorde, en dat beide groepen respondenten 7 items als minst belangrijk hadden aangeduid. Uit deze studie blijken dus voldoende aanknopingspunten te bestaan voor een gezamenlijke bedrijfsethiek.

Aan het bouwen van een ethisch klimaat liggen niet alleen structurele activiteiten ten grondslag zoals het instellen van een ethische ombudsman. Ook door het vertellen van verhalen, sagen en mythen over de ‘helden’ en ‘schurken’ en door dagelijkse acties en beslissingen wordt gebouwd aan een ethisch klimaat¹⁹.

3.3 Wat bedoeld wordt met levensfasebewust personeelsbeleid

In tegenstelling tot wat er over leeftijdsbewust personeelsbeleid te vinden is, ben ik in wetenschappelijke literatuur geen expliciete definities van *levensfasebewust personeelsbeleid* tegengekomen. Wel biedt het werk van Lievegoed (1977) aanknopingspunten om een *levensfasebewust personeelsbeleid* dat past in deze tijd mogelijk te maken.

De typische levensloop van de man was leren-werken-pensionering en die van de vrouw leren, zorgen, zorgen. Heden ten dage zijn er verschillende levenslopen. Bijvoorbeeld leren, werken/studeren, werken/zorgen, pensionering. Een belangrijk uitgangspunt van *levensfasebewust personeelsbeleid* is het rekening houden met de verschillende voorkomende typerende levenslopen (biografieën) van werknemers.

De veranderingen in de levensloop van mensen zijn in de afgelopen eeuw dusdanig veranderd, dat de consequenties hiervan ook doorwerken op de werkvloer. De houding die ondernemingen aan nemen ten aanzien van deze veranderingen bepalen in hoeverre zij hun

¹⁶ 87 Amerikaanse managers afkomstig uit diverse industrieën in de leeftijd van 29-57 jaar. Versus niet-Amerikaanse managers afkomstig uit diverse landen variërend van Kenya, Japan, en Engeland, tot Brazilië.

¹⁷ Most important final values: family security, self-respect, freedom, happiness, sense of accomplishment.

¹⁸ Less important instrumental values: helpful, imaginative, forgiving, self-controlled, polite, clean, obedient.

¹⁹ Victor en Cullen (in Wartick & Wood, 2001, p. 168) hebben onderzoek verricht naar de verschillende typen van ethisch klimaat. In een typologie van ethische klimaten combineerden zij verschillende niveaus van analyse met typen van ethische besluitvorming.

medewerkers optimaal zullen inzetten. De meest recente invulling van het personeelsbeleid dat onder invloed van maatschappelijke, economische en technologische veranderingen een nieuwe inhoud heeft gekregen, kan gevat worden onder de term *human resource management*. Volgens Nagelkerke en De Nijs (2001) is het de meest doordachte visie op de nieuwe inhoud van het personeelsbeleid als een strategisch personeelsmanagement. HRM beklemtoont in hun opvatting de samenwerking en onderlinge band tussen leiding en werknemers in een onderneming. Het streven is om tot meer overeenstemming van belangen tussen onderneming en personeel te komen. HRM is:

‘...een variant van strategisch personeelsmanagement, bestaande uit een consistent geheel van beleidsmaatregelen; bedoeld is om te komen tot een maximale realisatie van organisatorische integratie, betrokkenheid van het personeel, flexibiliteit en kwaliteit van de productie of dienstverlening.’ (Nagelkerke en Nijs: 2001: 226)

Tegelijkertijd is het een containerbegrip en kan je om die reden ook de levensfasebewuste benadering hieronder scharen. HRM is:

‘...geen empirisch fenomeen of een eenduidig te definiëren concept, maar veeleer een verzamelnaam voor een aantal ideeën en ontwikkelingen op het terrein van personeel en organisatie.’ (Kluytmans in: Maund 2002: 817)

Er zijn verschillende invalshoeken waarop je HRM-instrumenten kunt inzetten om het rendement van je werknemers te optimaliseren. Daarbij gaat het om het inzetten en vrijmaken van de kennis en ervaring van mensen. Een gangbare invalshoek is bijvoorbeeld het inzetten van HRM-instrumenten op basis van doelgroepen. Je gaat hier echter voorbij aan de verschillen tussen mensen onderling. De ene vrouw is de andere niet. Terwijl de ene man wellicht meer overeenkomsten vertoont met die ene specifieke vrouw. Bij *levensfasebewust personeelsbeleid* speel je in op de wisselende mate van productiviteit en flexibiliteit van werknemers gedurende hun levensloop. Hierbij kunnen algemene bevindingen verschillen als functie van kenmerken van de persoon, zoals sekse. Daarnaast biedt kennis ten aanzien van de psychologische en biologische ontwikkeling van mensen aanwijzingen om toekomstig gedrag te voorspellen en het huidige gedrag van mensen mede te kunnen verklaren of begrijpen. Wat nu aan de orde is, is dat de demografische en emancipatorische ontwikkelingen om een herziening en herwaardering van HRM-instrumenten vragen op het punt van de veranderende levensloop van mensen.

Hoe organisaties met hun personeel omgaan komt tot uitdrukking in het beleid wat ze hier op ontwikkelen. In de literatuur worden de termen personeelsbeleid en personeelsmanagement vaak door elkaar gebruikt. Er is wel degelijk een verschil aan te wijzen. Personeelsbeleid is volgens Nagelkerke en de Nijs (2001: 226):

‘...dat onderdeel van het ondernemingsbeleid, met behulp waarvan de arbeidspositie van de verschillende categorieën werknemers en hun onderlinge verhoudingen worden gereguleerd.’

Bij personeelsmanagement bestaat niet alleen belangstelling voor de kwaliteit van de arbeid en de organisatie, maar wordt deze ook verbonden met het vraagstuk van de productiviteitsverbetering. Maund (2002) noemt dit een uiting van de verzakelijkingstendens die sinds de jaren tachtig in de samenleving waarneembaar is. Het denken in termen van ‘ondernemen’, ‘markt’ en ‘klant’ is meer richtinggevend geworden, dan het streven naar solidariteit en een rechtvaardige verdeling van middelen en zeggenschap.

Onder invloed van de uitgangspunten van het personeelsmanagement is het accent in het huidige personeelsbeleid volgens Kluytmans (1997) vanuit strategisch oogpunt verschoven van een beheersfunctie naar een ontwikkelingsfunctie. De ontwikkelingsfunctie betreft de kennis en toepassing van het management over vereiste ontwikkelingsmogelijkheden en – methoden van personeel en organisatie. De laatste twee kunnen overigens niet los van elkaar gezien worden. Een medewerker met de beste opleiding zal zijn kennis en vaardigheden niet kunnen benutten binnen een organisatiestructuur die een beperkende en verlamme invloed op zijn functioneren heeft en vice versa.

Hiermee kom ik op de volgende definitie van *levensfasebewust personeelsbeleid*:

‘Levensfasebewust personeelsbeleid is een vorm van strategisch human resource management waarbij de inspanningen gericht zijn op het parallel laten lopen van de specifieke ontwikkelingsbehoeften van medewerkers die spelen in een bepaalde levensfase die gekenmerkt wordt door typerende levensomstandigheden, met de richting waarin de organisatie zich ontwikkeld.’

3.4 Benadering levensfasebewust personeelsbeleid

De door mij gepostuleerde definitie van een *levensfasebewust personeelsbeleid* betekent praktisch gezien, dat een bedrijf per levensfase bepaalt welke ontwikkelingsinstrumenten het best passen bij de medewerker. En het betekent dat deze inzet van instrumenten strookt met de strategie van de organisatie op dat moment. Hierbij geldt dat de typische kenmerken die naar de verschillende levensfasen kunnen worden onderscheiden, op het punt van de ontwikkeling van de werknemer niet per definitie afhankelijk zijn van leeftijd. Leeftijd speelt wel een rol. Het is echter per persoon²⁰ verschillend in welk tempo een bepaalde ontwikkeling wordt doorgemaakt en welke richting er mee wordt gegeven aan de eigen loopbaan en levensloop.

3.4.1 Dimensie ontwikkelingsoriëntatie

Hiermee kom ik op een eerste onderliggende dimensie waar ik in dit verkennend scriptieonderzoek de situatie van een *levensfasebewust personeelsbeleid* op beoordeel: de ontwikkelingsoriëntatie. In de praktijk zie je dat veel programma’s voor *management development* rekening houden met het levensfasenaspect. Hierbij worden de opeenvolgende levensfasen geassocieerd met de veronderstelde aanwezige kracht van de levensfase.

De fase van ‘krachten verkennen’ kenmerkt de jonge professional die nog relatief onervaren is in de wereld van het werken en om die reden op zoek is naar beheersing van de inhoud van het vakgebied en de cultuur en politiek daaromheen. De inhoudelijke insteek biedt de jonge professional zekerheid, wat versterkt wordt door rolmodellen om van te leren en zich aan te spiegelen. De fase van ‘krachten versterken’ kenmerkt de professional die het vak kent en inhoudelijk weet waar het over gaat. Door het uitvoeren van uitdagende opdrachten en communicatie met vakgenoten over interessante onderwerpen kan een verdere professionele

²⁰ Dit betreft de biografische ontwikkelingslijnen die zich gedurende de levensloop van mensen aftekenen en die buiten het bestek van deze studierichting valt (Lievegoed 1977).

verdieping plaatsvinden. Kenmerkend voor de fase van 'voortbouwen op krachten' is dat de professional zelf steeds meer een 'role model' is. Anderen leunen op hem zoals hij eerder ook op anderen steunde. Het accent van de ontwikkelingsbehoefte verschuift daarmee naar het versterken van de eigen persoon (persoonlijke ontwikkeling) en de behoefte de ervaringen te delen in een bredere context (de organisatie, de maatschappij, andere stakeholders). De fase van 'krachten delen' kenmerkt de professional die het einde van zijn loopbaan heeft bereikt. Hij zal zich op dat punt veelal bezighouden met overdracht en ontwikkeling bij anderen.

Een tweede aspect is de ontwikkelingsondersteuning. Er kan hierbij een onderscheid gemaakt worden tussen geen ontwikkelingsondersteuning, een cognitief gerichte ontwikkelingsondersteuning (bijvoorbeeld functiegerichte opleidingen) en een ondersteuning die gericht is op de persoonlijke ontwikkeling.

De levensfase in combinatie met een bepaald soort ontwikkelingsondersteuning of afwezigheid daarvan, leiden tot drie kwalitatief verschillende ontwikkelingsoriëntaties. Deze oriëntaties worden ook wel eens de drie pijlers van *management development* genoemd (Personeelbeleid, nummer 3, maart 2004):

- 1 *Professionele verdieping*, waarbij het leren kennen van de ins en outs van een vakgebied en de daarmee samenhangende processen in een organisatie ondersteund worden met programma's en trainingen die in dit stadium met name functioneel, cognitief en vakinhoudelijk zijn;
- 2 *Persoonlijke ontwikkeling*, waarbij het leren kennen en begrijpen van de krachten, de drijfveren, maar ook de valkuilen van de eigen persoon ondersteund worden door programma's die met name gericht zijn op het ontwikkelen van zelfkennis en –inzicht;
- 3 *Maatschappelijke ontwikkeling*, waarbij het delen van de eigen kennis en ervaringen met anderen om zodoende tot vernieuwende inzichten te komen, de organisatie kan ondersteunen op basis van een breder begrip van het managen van de loyaliteiten in de eigen context, bijvoorbeeld in het werk, gezin en maatschappij.

Een kritische kanttekening die ik hierbij wil maken is dat in de praktijk de specifieke psychologische kenmerken van levensfasen te gemakkelijk verbonden worden met specifieke ontwikkelingsbehoeften. Door de veranderende levenspatronen is de ontwikkelingsbehoefte ook gaan variëren. Dat wil zeggen dat een ervaren professional door het roer om te gooien opnieuw zijn 'krachten kan verkennen' of juist 'krachten deelt' doordat hij in een ander domein van zijn leven een bepaalde ervaring heeft opgedaan. In die zin beschouw ik de drie oriëntaties als toepasbaar op alle verschillende levensfasen.

3.4.2 Dimensie balans werk en privé

Een tweede onderliggende dimensie is of er bij het organiseren van arbeid sprake is van de af- of aanwezigheid van regelingen die het mogelijk maken om flexibel het eigen werk in te vullen. Een variatie in mogelijkheden op dat vlak biedt perspectief om de balans tussen arbeid en privé in de verschillende levensfasen in evenwicht te houden. Hierbij kan gedacht worden aan telewerken en flexibele arbeidstijden.

Voor de industriële revolutie waren het werk en het privé-leven van oudsher verweven domeinen. Men verbouwde voedsel of hield een veestal in en rondom het huis. De komst van

de industrialisatie zorgde voor een sterke scheiding tussen werk en privé²¹, zowel in tijd (werken tussen 9 en 5) als locatie (het werken op kantoor of in de fabriek). Heden ten dage heeft de techniek het mogelijk gemaakt dat werknemers altijd en overal bereikbaar kunnen zijn. De grens tussen 'werk' en 'privé' vervaagt dan ook in toenemende mate (Lewis & Cooper 1999). De organisatorische mogelijkheden hangen samen met de invulling van de functie. Zo zijn flexibele werktijden voor een receptioniste wat onhandiger dan voor een administratief medewerker. Keerzijde is dat flexibelere werktijden ook kunnen bijdragen aan een vergroting van de werkdruk, omdat het makkelijker is om bijvoorbeeld overwerk mee te nemen. Het nemen van verantwoordelijkheid op deze dimensie ligt in het voorkomen van uitvalverschijnselen. Een extreem voorbeeld hiervan zijn burn-outklachten.

Uit een cross-sectioneel onderzoek onder een representatieve steekproef van ruim 1.100 werkende Nederlanders van Zijlstra & De Vries (2000) kwam naar voren dat bij werknemers die vonden dat 'werk' en 'privé' in de knel kwamen, twee keer zoveel personen burn-outklachten rapporteerden dan anderen. In de beleidspraktijk wordt vaak teruggegrepen naar benaderingen die ervan uitgaan dat 'werk' en 'privé' elkaar onderling ongunstig of niet beïnvloeden. Het betreft klassieke benaderingen als de *segregatie-* of *segmentatiehypothese*. Deze luidt dat de activiteiten in elk domein zeer unieke eisen aan het individu stellen, waardoor interferentie met het andere domein niet optreedt. De *compensatiehypothese*, een ander voorbeeld, houdt in dat mensen negatieve ervaringen op het werk proberen te compenseren in de privé-situatie. De *spillover-* of *generalisatiehypothese* stelt dat negatieve ervaringen op het werk zullen generaliseren naar het niet-werkdomein.

Een meer recente, maar wederom somber perspectief is de *rolstress benadering*. Aanname is dat het moeten combineren van meerdere rollen (onder meer dat van ouder en werkende) inherent spanning en stress oplevert, omdat er sprake is van schaarste van tijd en energie. Een constructievere kijk op de RAP is de *positieve generalisatie/spillover*, dan wel *facilitatiehypothese*. Aanname hierbij is dat de energie, ervaringen of vaardigheden die opgebouwd zijn in het ene domein, gunstige effecten hebben op het functioneren in het andere domein. Deze benadering borduurt voort op de expansiebenadering van Marks (1977: in Geurts et. al 2002). Marks poneerde de stelling dat het vervullen van meerdere rollen ook een positieve synergie kan hebben en dat verbruik van energie juist nodig is om nieuwe energie te mobiliseren. Interessant daarbij is de vraag welk effect de constellatie van tweeverdieners met en zonder kinderen heeft op de balans werk en privé gegeven de arbeidsvoorwaarden en omstandigheden van beide partners. Of de vraag welk effect de constellatie van tweeverdieners met en zonder kinderen heeft op de mate van presteren volgens de leidinggevende en het verzuim.

In het overzicht van de stand van zaken op het gebied van Nederlands en internationaal onderzoek naar de relatie tussen arbeid en privé (RAP) geeft Geurts et. al (2002) aan dat op grond van de empirie gesteld kan worden dat de verschillende processen die hieraan ten grondslag liggen geen van de uiteenlopende theoretische perspectieven uitsluiten.

Er is op bescheiden schaal onderzoek gedaan naar de gevolgen van een negatieve invloed van het werk op de privé-situatie. Uit onderzoek blijkt overigens dat consistent gevonden wordt dat de werksituatie vaker een negatieve invloed heeft op de privé-situatie dan omgekeerd (Bond et al. 1998; Burke & Greenglass 1999). Er is op beperkte schaal onderzoek dat verricht is naar de gevolgen op organisatieniveau voor wat betreft verloop(intentie),

²¹ Het privé-domein valt uiteen in subdomeinen variërend van huishoudelijke en zorgverantwoordelijkheden, als huwelijks- en opvoedingsproblemen tot vrijwilligerswerk en politieke activiteiten.

afwezigheid/ziekteverzuim en prestatie. De sterkste relaties worden daarbij gevonden met de verlooptententive (Grandey & Cropanzano, 1999; Kirchmeyer & Cohen, 1999). Greenhaus et al. (1985) vonden daarbij ook een positieve samenhang met *feitelijk verloop*. Wel belangrijk om te weten als je als werkgever wil investeren in je werknemers en deze ook wil behouden.

3.4.3 Dimensie taakeisen versus regelcapaciteit

Tot slot een vierde onderliggende dimensie die betrekking heeft op de arbeidsinhoud, namelijk de werkdruk als gevolg van de taakeisen. Je kunt als werknemer wel beschikken over de mogelijkheden om flexibel met je werktijden om te gaan en een dagje thuis te kunnen werken om zo meer balans te vinden tussen werk en privé, maar als de taakeisen te hoog zijn dan draagt dit niet bij aan een positief welbevinden. Interessant zou zijn om na te gaan of variatie in de taakeisen mogelijk is voor de verschillende levensfasen waarbij het niveau van het werk gelijk blijft.

Als maat kan de organisatie de objectieve werkdruk bepalen als houvast om prestaties van medewerkers met elkaar te vergelijken. Een feitelijke werklastmeting is bijvoorbeeld uitgaan van 0,5 uur om een les voor te bereiden. Als je dat als norm neemt, kun je op basis daarvan het totaal aantal lessen per week vaststellen. Dat is wat je verwacht van een goede werknemer. Wat de impact van deze feitelijke werklast voor de werknemer betekent is subjectief en hangt samen met ervaring, kennis en persoonlijkheidskenmerken.

Een bekende theorie om werkstress te verklaren is het *demand and control model* van Karasek (1979). Dit model heeft alleen betrekking op de functie zelf. Karasek stelt dat hoge taakeisen in combinatie met beperkte mogelijkheden van werknemers om zelf te bepalen hoe het werk wordt uitgevoerd qua tempo, werkwijze en volgorde, leidt tot een verhoogd risico op stressreacties (zie figuur 3.4).

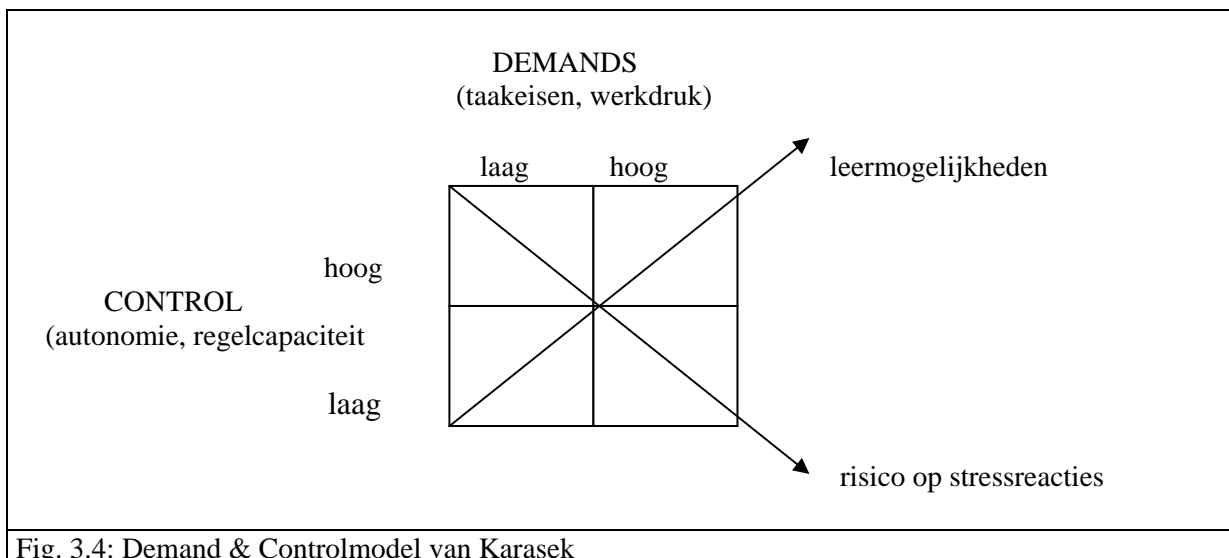


Fig. 3.4: Demand & Controlmodel van Karasek

Voor multinationals is dit model beperkt bruikbaar als gevolg van cultuurverschillen. Japan is bijvoorbeeld een land met een hoge *power distance* en een grote *uncertainty avoidance* (Hofstede, 2002). In een blamecultuur is het hebben van meer verantwoordelijkheid voor werknemers als gevolg van het geven van meer regelmogelijkheden dan juist een stressrisico.

Daarnaast moet niet vergeten worden dat de invloed van persoonlijkheidskenmerken, als de individuele wijze waarop mensen met autonomie omgaan en hierin minder of meer vaardig zijn, nog een ander effect heeft op het risico van stress. Verder gaat dit model voorbij aan de aanwezig- of afwezigheid van sociale steun afkomstig uit de functionele en informele contacten op het werk. Uit onderzoek van Johnson en Hall (Reader A&O I 2001:128) blijkt dat sociale steun als buffer dient en ervoor zorgt dat een hoge belasting niet tot stressreacties leidt.

Een algemene benadering van werkstress is die van Christis (1998). Deze betreft zowel functie- als organisatiegebonden kenmerken bij de verklaring van stressrisico's. Alle afzonderlijke factoren kunnen volgens zijn visie bijdragen aan de verhoging van werkdruk en daarmee een stressrisico opleveren:

1. *Het beroep*. Ieder beroep draagt zelf eigen risico's met zich mee, omdat ieder beroep andere eigenschappen van personen vereist. Zo brengen beroepen (leraren en verpleegkundigen bijvoorbeeld) waar men veel met mensen te maken heeft meer stressrisico's met zich mee, dan in beroepen waar dat minder is;
2. *De organisatie van het werk*. Afhankelijk van de kwaliteit van de overlegstructuren en de helderheid in bevoegdheden kan er meer of minder frustratie bij de werknemer optreden;
3. *De verticale gezagsverhouding*. Dit betreft de wijze waarop de gezagsverhouding met de werkgever wordt ervaren, zowel formeel (betreffende het arbeidscontract) als informeel (mate van interesse in de werknemer);
4. *De horizontale gezagsverhouding*. Dit betreft de omgang van werknemers onderling. De bedrijfscultuur is in deze zeer bepalend voor de typering van de onderlinge verhoudingen (solidair, concurrerend, stimulerend, ondersteunend etc.);
5. *De combinatie van werk met andere activiteiten*. Dit betreft de totale workload van werk en privé-bezigheden, en het vinden van een balans hiertussen.

3.5 MVO op het aspect levensfase bewust personeelsbeleid

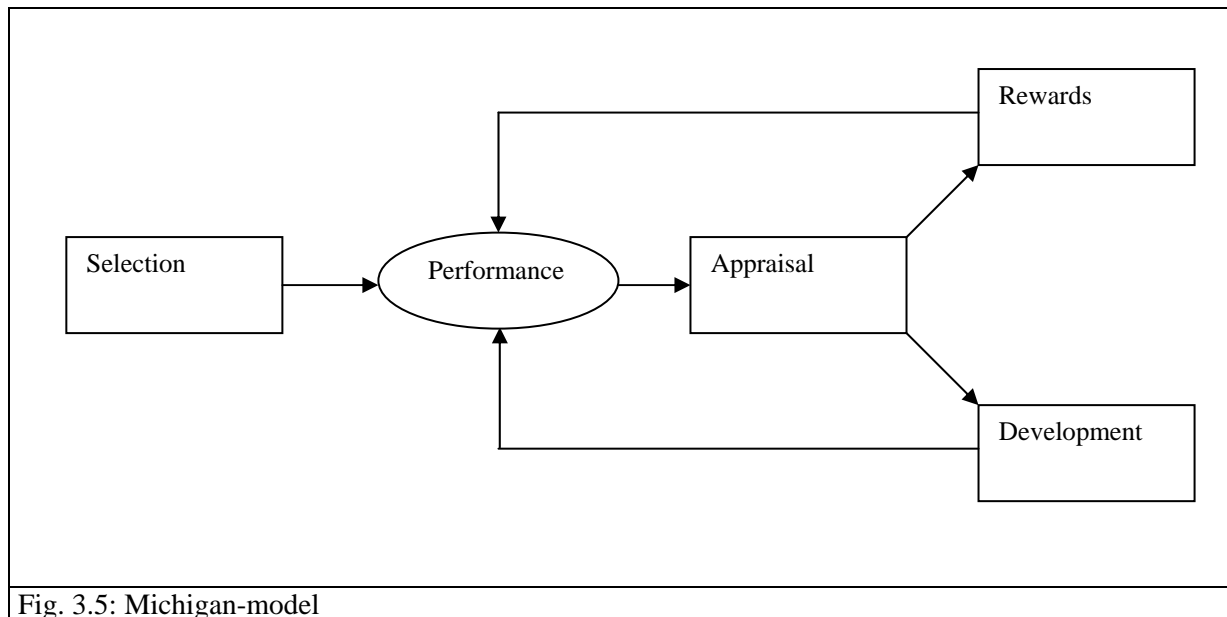
Vanaf de jaren '80 uit de vorige eeuw is er sprake van een verschuiving van de zorg- en beheersbenadering naar een ontwikkelingsbenadering. Deze is het gevolg van belangrijke veranderingen in de context van veel organisaties en wordt ingegeven door het streven om de continuïteit van de organisatie te kunnen waarborgen. Een eerste onderliggende dimensie waar ik een maatschappelijk verantwoord ondernemerschap op het aspect levensfase bewust personeelsbeleid op beoordeel is dan ook de strategie. Om te kunnen overleven in de markt is een goede strategie nodig oftewel (Daft in: Maund 2002:50):

‘...een plan om via interactie met de concurrentieomgeving de organisatiedoelen te bereiken.’

Voor bedrijven die met elkaar opereren binnen dezelfde afzetmarkten en hun arbeidspotentieel verwerven binnen dezelfde arbeidsmarkten, is een *levensfasebewust personeelsbeleid* als benadering interessant omdat er een duurzaam te behalen concurrentievoordeel in het verschieft ligt. Als onderneming ben je aantrekkelijk en met een consistent uitgewerkt personeelsbeleid draag je bij aan een positief imago wat uitstraling heeft binnen en buiten de onderneming.

Er zijn twee grondmodellen van HRM te benoemen die een concurrentievoordeel beogen: het Michigan-model van 'high performance' en het Harvard-model van 'high commitment' (reader A&O I 2001:88-111). In het Michigan-model (ook wel 'Human Resource Cycle' genoemd) worden vier kernfuncties van personeelsmanagement onderscheiden op basis waarvan het beleid en de instrumenten uiteindelijk bepalend zijn voor de prestatie van de werknemer en daarmee voor het succes van de onderneming zie figuur 3.5).

De instrumenten worden in onderlinge samenhang ontwikkeld vanuit het perspectief van de strategische doelen van de onderneming. De kernfuncties zijn:



1. *selection/placement*, heeft betrekking op de selectie, promotie en plaatsing. Het gaat om activiteiten die gericht zijn op het afstemmen van de menselijke kwaliteiten op de taken binnen de organisatie;
2. *rewards*, hierin staat het vinden van een koppeling centraal tussen beloning en prestatie;
3. *career development/planning*, heeft betrekking op de ontwikkeling van werknemers om hen toe te rusten met vaardigheden en kennis om bepaalde functies te vervullen;
4. *appraisal*, betreft de beoordeling ofwel waardering van de menselijke hulpbronnen in relatie tot organisatorische criteria.

In het Harvard-model staat de ontwikkeling van een strategische visie door de ondernemingsleiding centraal op het personeelsmanagement en het integreren van de verschillende activiteiten in de strategische ondernemingsplanning (zie figuur 3.6). De vier aandachtsvelden van het beleid zijn:

1. *employee influence*, betreft de invloedsverdeling tussen management en de diverse groepen van werknemers als het gaat om de uitvoering van de arbeidstaak;
2. *worksystem*, betreft het op één lijn brengen van mensen, informatie, activiteiten en technologie tot een arbeidssysteem waarin de bekwaamheden van de werknemers zo optimaal mogelijk worden benut en gestimuleerd;

3. *human resource flow*, betreft het consistent voeren van beleid op de traditionele kerntaken van personeelsmanagement als werving & selectie, beoordeling, carrièreplanning, ontslag etc., afgestemd op de strategie van de onderneming en de verwachtingen en belangen van werknemers;
4. *rewards*, betreft een beloningsbeleid dat een inhoudelijke boodschap naar de werknemers zendt over het soort gedrag en houding die het management van zijn werknemers verwacht.

Binnen deze aandachtsvelden moeten er beleidsbeslissingen genomen worden die aansluiten op de specifieke omgevingscontext van de onderneming (*situational factors*) en haar specifieke belangenconstellatie (*stakeholders interests*). Het beoogde resultaat op de lange termijn heeft invloed op het individueel welbevinden, de effectiviteit van de organisatie en het maatschappelijk welzijn. De effecten op de korte termijn worden resultaatgericht benoemd en dienen als evaluatiecriteria van het HRM-beleid:

1. *commitment*, heeft betrekking op de mate waarin het beleid werknemers weet aan te trekken, te behouden en te ontwikkelen met bekwaamheden die de organisatie en de samenleving nodig heeft;
2. *competence*, betreft de mate waarin het beleid er toe bijdraagt om de bekwaamheden van de werknemers te vergroten;
3. *congruence*, betreft de mate waarin het beleid bijdraagt tot een versterking van de congruentie in belangen tussen de verschillende groepen in de onderneming;
4. *cost-effectiveness*, betreft de kosteneffectiviteit van het beleid.

Het grote verschil tussen deze twee modellen is het mensbeeld. Het Michiganmodel gaat uit van een mechanistisch mensbeeld. Vanuit de bedrijfsstrategie wordt expliciet uitgegaan van de veronderstelling dat werknemers zich in gedrag en houding aan de eisen van de strategie aanpassen omdat de HRM-instrumenten ook congruent zijn met de bedrijfsstrategie. Het Harvard-model biedt daarentegen ruimte en heeft oog voor de essentiële rol van werknemers als het *sociale kapitaal* van de onderneming. HRM-modellen die hun oorsprong vinden in het Harvard-model, zou ik dan ook maatschappelijk verantwoord willen noemen.

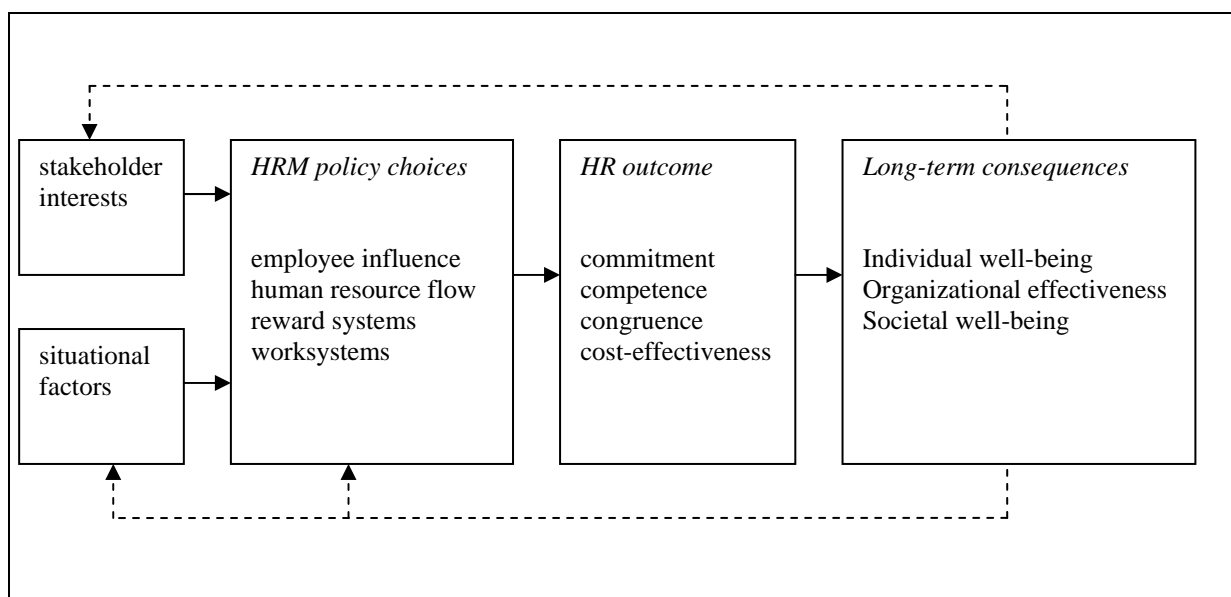


Fig. 3.6: Harvard-model

In de huidige omgeving waarin ondernemingen opereren zijn strategische modellen die het kader voor een concurrerende actie bepalen, alleen succesvol als ze worden ondersteund door bepaald gedrag van werknemers. Zo wordt van werknemers in de huidige tijd verwacht dat zij flexibel zijn om zo de zeer specifieke behoeften van klanten te kunnen vervullen. De essentie van HRM zit dan ook in de voorsprong die op de concurrentie te behalen valt, als het bedrijf in organisatorisch opzicht in staat is om het menselijk kapitaal (sociaal kapitaal) ten volle te benutten.

Een tweede beoordelingscriteria van een maatschappelijk verantwoord ondernemerschap op het aspect *levensfasebewust personeelsbeleid* is de zorg voor werknemers die de wettelijke verplichtingen overstijgt. Een voorbeeldsituatie waar bovenwettelijke regelingen aan de orde kunnen zijn, is de verplaatsing van de productie.

Mondialisering vraagt van bedrijven dat zij mensen, ideeën, producten, productie en informatie verplaatsen over de hele wereld. Zo kan aan de behoeften van consumenten worden voldaan op lokaal niveau, en kan met andere ondernemingen geconcurrereerd worden. Voor een onderneming kan achter het gebruik en de vraag naar mensen een maatschappelijk verantwoorde strategie zitten (Harvard-model), er is toch een beperkende factor die roet in het eten kan gooien. Ik heb het over de *beschikbaarheid van mensen en betaalbaarheid van loonkosten* die beïnvloed worden door omgevingsvariabelen als de conjunctuur, de inflatie, tradities en de arbeidsmarkt. Afhankelijk van het aanbod op de arbeidsmarkt zullen ondernemingen werknemers meer of minder aan zich moeten binden door het bieden van goede arbeidsvoorwaarden, ontplooiingskansen, scholingsmogelijkheden en een uitdagende arbeidsinhoud. Waar je dat doet of wanneer hangt samen met de gevolgen die de mondiale en nationale conjunctuur heeft voor de zakelijke groei. Niet alleen heeft de inflatie een bepaald effect op de beleefde waarde van lonen en dus de arbeidssatisfactie van werknemers. Ook hebben tradities effect op de lokale economische cultuur en arbeidsmarkten. Hierdoor kan het erg interessant zijn om productie te verplaatsen naar een ander land. Een land dat zich kenmerkt door een bijzondere aard die verschilt van de aard van het land waar de productie plaatsvond.

Een ander aspect is de invloed van de technologie op de arbeidsplaats. Dit maakt het noodzakelijk dat personeel wordt geschoold. Dit betekent investeringskosten terwijl de duurdere productiecapaciteit van de technologie ook tot de noodzaak leidt om deze intensiever te benutten. Deze intensivering komt onder meer tot uitdrukking in bedrijfstijdverlenging, introductie van ploegendiensten en flexibele arbeidsrelaties.

Daarnaast heeft een grotere concurrentie op de afzetmarkt door de internationalisering van de economie tot gevolg dat ondernemingen zich meer marktconform moeten gedragen om te kunnen voortbestaan. Dit vereist een grote mate van flexibiliteit van de werknemers voor wat betreft scholing en inzetbaarheid.

Deze mondialisering heeft grote gevolgen gehad voor het aantal en het soort beschikbare banen. In Nederland is een verschuiving zichtbaar. Er is sprake van een vermindering van het aantal banen voor handarbeiders en een toename van het aantal banen voor niet-handarbeiders. Zo draagt de dienstensector in Nederland voor ongeveer 70% bij aan het bruto nationaal product en dit percentage stijgt. Verder is er sprake van een polarisatie tussen werknemers met banen waarvoor een hoog niveau van kennis en vaardigheden nodig is, en werknemers met banen waarvoor een laag niveau van kennis en vaardigheden vereist is. Daarnaast maken steeds meer vrouwen deel uit van het personeelsbestand en hebben de demografische ontwikkelingen ertoe geleid dat het personeelsbestand in Nederland van

middelbare leeftijd is geworden. De komende decennia zal het personeelsbestand als gevolg van deze ontwikkeling vergrijzen.

Internationaal producerende ondernemingen zoals multinationals streven onder meer naar een zo hoog mogelijke winst. Aangezien arbeidskosten veelal een groot deel uitmaken van de totale productiekosten, kijken deze ondernemingen naar mogelijkheden om de productie daar te laten plaatsvinden waar de arbeidskosten het laagst zijn. Overwegingen die naast de hoogte van het arbeidsloon in een bepaald land een rol spelen zijn (Noe et al, 2003):

- *Fluctuaties in lonen.* Deze verschillen sterk per land, wat mede het gevolg is van de verschillende valuta waarin lonen uitbetaald moeten worden. Wisselkoersverschillen²² spelen dan ook een grote rol;
- *Productiviteit versus kwaliteit.* De kwaliteit en productiviteit van arbeiders verschilt sterk tussen verschillende landen. Lage loonkosten staan veelal gelijk aan lagere competenties van werknemers;
- *Productiviteit versus arbeidsloon.* De combinatie van productiviteit en arbeidsloon blijkt cruciaal. De arbeid in verschillende landen wordt met elkaar vergeleken door te kijken naar het gemiddelde aandeel van één arbeider op het totale bruto nationaal product (totale productie van de economie). Opvallend is dat in de Verenigde Staten de gunstigste verhouding²³ is: een hoge productiviteit en een laag arbeidsloon;
- *Arbeidskosten op productiekosten.* Gekeken moet worden naar het aandeel van de arbeidskosten op de totale productiekosten. Directe arbeidskosten voor de vervaardiging van met name hightech producten is vaak 5% of minder. Het effect dat deze kosten dus hebben op de totale productiekosten is zeer gering. De argumenten voor ondernemingen om de productie van goederen te verplaatsen naar lagelonenlanden liggen daarom ook op andere punten²⁴ dan arbeidskosten.

Personeelsmanagement volgens het Harvard-model is maatschappelijk verantwoord te noemen als bij een verplaatsing van productie bovenwettelijke maatregelen getroffen worden. Voorbeelden hiervan zijn het tot op zekere hoogte begeleiden van werknemers naar ander werk, werknemers te ondersteunen in andersoortige werkzaamheden buiten het bedrijf of het op andere wijze aantrekkelijk te maken om de organisatie te verlaten.

3.5 Ter afsluiting

In dit hoofdstuk heb ik MVO op het aspect *levensfasebewust personeelsbeleid* uiteengelegd in een aantal dimensies. De dimensies waarop ik MVO beschouw zijn: de motivatiegerichtheid, reciprociteit in de sociale verhoudingen, responsiviteit en ethische positionering. De motivatiegerichtheid gaat over de motieven van waaruit invulling wordt gegeven aan de

²² De invoering van de euro maakt het makkelijker om verschillen in lonen te vergelijken over een groot aantal jaren. Echter, in de landen waar de euro is ingevoerd zijn de verschillen tussen de lonen relatief beperkt. De grote verschillen zitten tussen de geïndustrialiseerde West-Europese en nieuw geïndustrialiseerde landen in Oost-Europa en Zuidoost Azië (Zuid-Korea, Indonesië, India, China).

²³ Deze maatstaf is gecorrigeerd voor koopkrachtverschillen. De Verenigde Staten scoort met \$36.000 per persoon beter dan Japan (\$25.600), Duitsland (\$24.900), Frankrijk (\$23.200), Zuid-Korea (\$17.700) en Mexico (\$9.000). (Noe et al, 2003)

²⁴ De snelheid van productontwikkeling kan bijvoorbeeld hoger zijn wanneer productie in de fysieke nabijheid is van de ontwerpafdeling. Voorraadkosten kunnen bijvoorbeeld aanzienlijk lager zijn wanneer just-in-time productie wordt gehanteerd. De productieafdeling moet dan wel worden gelokaliseerd in de nabijheid van de toeleveranciers.

ondernemingsactiviteiten. De reciprociteit gaat over het spanningsveld tussen alle betrokkenen die elkaar op één of andere manier nodig hebben en die van daaruit een zeker niveau van acceptatie realiseren ten aanzien van de bedrijfsactiviteiten. De responsiviteit betreft het vermogen van een onderneming om tijdig en adequaat in te spelen op ontwikkelingen in haar omgeving. De ethische positionering betreft de mate waarin een onderneming in staat is een ethische cultuur te ontwikkelen. Een dergelijke cultuur bevordert dat bedrijfsactiviteiten consequent, coherent en consistent zijn. Het uitgangspunt is dat het voorkomen van verwarring bij de verschillende individuen die betrokken zijn bij de ondernemingsactiviteiten. Dit leidt tot een effectieve doelbereiking die voortvloeit uit de bedrijfsstrategie.

Een aspect van MVO is de wijze waarop het personeelsbeleid invulling krijgt. In deze scriptie staat de benadering van een *levensfasebewust personeelsbeleid* centraal. *Levensfasebewust personeelsbeleid* is een vorm van strategisch *human resource management* waarbij de inspanningen gericht zijn op het parallel laten lopen van de specifieke ontwikkelingsbehoeften van medewerkers, met de richting waarin de organisatie zich ontwikkelt. De ontwikkelingsbehoeften variëren afhankelijk van de levensfase en de typerende levensomstandigheden,

Ik maak onderscheid in drie onderliggende dimensies: de ontwikkelingsoriëntatie, balans werk/privé, en taakeisen/regelcapaciteit. De ontwikkelingsoriëntatie betreft de wijze van ondersteuning in de verschillende levensfasen waarin werknemers verkeren. Bij balans werk/privé gaat het om de mate van flexibiliteit waarop arbeid en privé georganiseerd worden en in samenhang met elkaar kunnen worden gebracht. De dimensie taakeisen/regelcapaciteit betreft de mate van variatie waarin taakeisen/regelcapaciteit in een functie kunnen worden gebracht. Zodoende is afstemming op de levensfase waarin werknemers zich bevinden mogelijk. Het hoofdstuk heb ik afgesloten met twee beoordelingscriteria: Aanwezigheid van HRM volgens het Harvard-model en aanwezigheid van ondersteunende maatregelen voor werknemers als de productie verplaatst wordt. In het volgende hoofdstuk maak ik in het kader van een triangulatie van bronnen een ‘rondje’ in het veld. Het beeld dat zo ontstaat zal ik vervolgens spiegelen aan mijn theoretisch kader.

4 PRESENTATIE ONDERZOEKSMATERIAAL

In het theoretisch kader ben ik gekomen tot een aantal dimensies van MVO op het aspect *levensfasebewust personeelsbeleid*. Ik heb mij gerealiseerd dat de hoedanigheid van dit fenomeen in de realiteit niet eenvoudig is vast te stellen. Men kan beweren hier vorm aan te geven terwijl het aan tal van aspecten ontbreekt. Men kan zich ook achter de oren krabben en afvragen ‘wat is dit?’, en ondertussen wel een dergelijk concept vormgeven. Om die reden ben ik de interviews zo open mogelijk ingegaan om opvattingen of de richting van de antwoorden niet te beïnvloeden. Waar mogelijk was ben ik dieper ingegaan op mogelijke verschijningsvormen van mijn onderzoeksonderwerp en heb deze aan- of ingevuld met vrijgegeven informatie zoals brochures en sociale jaarverslagen. In bijlage 3 heb ik het kader van de interviewschema’s opgenomen. De specifieke opbouw van het schema en de uitwerking van het interview heb ik in aparte bijlagen opgenomen. Deze is uit het oogpunt van vertrouwelijkheid alleen beschikbaar voor mijn begeleider. Per organisatie geef ik een korte profielschets waarna ik de opvattingen weergeef ten aanzien van MVO en *levensfasebewust personeelsbeleid*, zoals deze uit de interviews naar voren zijn gekomen. Deze heb ik waar nodig aangevuld met additionele informatie.

4.1 Resultaten na oriëntatie bij FNV Mondiaal

Profielschets

De Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV) is de grootste vakcentrale in Nederland. In totaal zijn 1,2 miljoen leden aangesloten bij veertien verschillende bonden van de FNV, terwijl in Nederland ongeveer 1,8 miljoen mensen lid zijn van een vakbond. Dit komt overeen met een kwart van de beroepsbevolking. Bij het Christelijk Nationaal Vakverbond (CNV) zijn ongeveer 350.000 leden aangesloten en bij de Vakcentrale voor Middengroepen en Hoger Personeel (MHP) 200.000. De overige vakbondsleden zijn lid van categoriale vakbonden.

De FNV is vooral actief op het terrein van werk en inkomen in de breedste zin van het woord. Ze behartigt ook de belangen van uitkeringsgerechtigden die lid zijn van de bond. Om die reden onderhandelt de vakbeweging niet alleen met werkgevers over CAO’s, maar houdt ze zich ook bezig met sociale zekerheid door invloed uit te oefenen op de politiek.

FNV Mondiaal is de internationale poot van de vakcentrale FNV. De FNV ziet drie taken voor zichzelf weggelegd om bij te dragen aan de bevordering van meer rechtvaardige, vreedzame en democratische verhoudingen in de wereld door invloed uit te oefenen op de politiek. Deze houding zie je ook terug bij andere vakbonden²⁵. FNV Mondiaal ondersteunt vakbonden in andere landen en geeft in Nederland voorlichting. Zo zet de FNV zich in voor MVO en spreekt multinationals aan op hun sociale beleid. Het gaat dan om zaken als verzet tegen armoede, onderdrukking en kinderarbeid.

De middelen die FNV Mondiaal kan inzetten zijn afkomstig van de FNV, FNV-bonden, FNV-leden en de minister van ontwikkelingssamenwerking. De activiteiten die FNV Mondiaal onderneemt zijn in een aantal categorieën te verdelen: scholing, vorming en

²⁵ Zo zet de CNV zich via Internationale Collegialiteit in cao’s (IC/cao) in om via cao-onderhandelingen geld te reserveren voor het verbeteren van de arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen van collega’s in Afrika, Latijns-Amerika, Azië en Centraal- en Oost-Europa (zie website CNV).

onderzoek; opbouw en versterking van organisaties; versterking van humanitaire en sociaal juridische voorzieningen; beroepsopleidingen; en sociaal-economische projecten. Om een indicatie te geven: In 1999 was er sprake van 247 projecten in uitvoering en werden er 76 nieuwe projecten goedgekeurd voor een bedrag van ruim 16,5 miljoen Euro.

Focus MVO

In haar beleidsplan 2004-2007 hanteert de FNV de definitie die ontleend is aan het SER Advies De Winst van Waarden (zie bijlage 4):

‘Een onderneming beoordeelt de consequenties van het handelen in de kernactiviteiten, op lange termijn, op de drie P’s: *People, Planet en Profit*. Ze legt daarbij verantwoording af aan stakeholders. De OESO richtlijnen gelden als referentiekader.’

Binnen de vakcentrales is de discussie over MVO via FNV Mondiaal en via de omweg van de pensioenfondsen op gang gekomen. Zo heeft FNV Mondiaal een notitie gemaakt over MVO op het aspect van beleggingen van Pensioenfondsen. FNV Mondiaal heeft in een werkgroep meegedaan aan het SER-advies MVO. De afstemming over dit onderwerp in eigen huis wekte verwarring op: ‘Waarom moet er opeens gesproken worden over MVO terwijl het gaat om onderwerpen waar we ons allang mee bezig houden?’ Voorbeelden hiervan zijn onderwerpen als arbeidsomstandigheden, reïntegratie en de instroom van allochtonen. Een *levensfasebewust personeelsbeleid* wordt vanuit het perspectief van de FNV niet onder MVO geschaard.

Wat wel gekoppeld wordt aan maatschappelijk verantwoord ondernemerschap ten aanzien van personeelsbeleid, zijn de dilemma’s die bestaan als het gaat om de uitbesteding van werk aan ontwikkelingslanden. Hoewel het in het verleden steeds ging om laaggeschoold werk dat werd uitbesteed, zie je nu ook dat hogere banen uit Nederland verdwijnen. Denk aan ICT naar India en de verplaatsing van *resource development*. Dit geeft een nieuwe dimensie aan het debat.

Macro-economisch is de FNV voor open grenzen omdat dit uiteindelijk meer oplevert. De opvatting is dat Nederland zich moet specialiseren in de kenniseconomie, omdat op de langere duur geen productie kan worden behouden. Deze is niet concurrerend. De FNV probeert altijd eerst om de werkgelegenheid te behouden. Als dat niet lukt en het bedrijf heeft een goed verhaal en een sociaal plan, dan gaat de FNV mee in de verplaatsing van de productie. Een concreet voorbeeld was de productie van gloeilampen door Philips in Terneuzen. Deze werd uiteindelijk verplaatst naar Polen. Het standpunt van de FNV is dat bedrijven eerst ander werk moeten proberen te vinden en dan pas overgaan op geld.

Een macro-economisch voordeel van open grenzen is de toename in werk voor Nederland. Herplaatsing van mensen was dus nog wel mogelijk op basis van extra scholing. Echter op een gegeven moment blijft er van laaggeschoolde banen weinig over. Nu er ook hooggekwalificeerd werk weg gaat, kun je je afvragen wat voor Nederland de mogelijkheden blijven op het gebied van werkgelegenheid als er onvoldoende wordt geïnvesteerd in de kenniseconomie. Als je niet meer produceert en ook niet meer ontwikkelt, dan kun je alleen nog handelen.

De discussie rond *outsourcing* gaat over de kwestie of er wel werk voor in de plaats komt. Voorheen was er altijd nog wel vervangende werkgelegenheid of waren er nieuwe ontwikkelingen die leidden tot werkgelegenheid. Henk van de Kolk van FNV Bondgenoten

heeft over dit onderwerp gezegd dat hij het onmaatschappelijk vindt wanneer bedrijven zomaar vertrekken zonder na te denken wat het ook voor Nederland betekent. Je ziet nu dus dat personeelsbeleid meer onder de noemer van maatschappelijke verantwoordelijkheid is getrokken. Enerzijds ten aanzien van de employability voor mensen in Nederland en anderzijds ook ten aanzien van inspraak door vakbonden in gastlanden. De insteek van de FNV is, dat als je weggaat naar een lagelonenland, je aan internationale normen houdt en de vakbond aldaar erkent.

Focus levensfasebewust personeelsbeleid

Hoe de invulling van een *levensfasebewust personeelsbeleid* eruitziet is een wisselwerking tussen de verschillende partijen. Tenminste zolang het Nederlandse poldermodel nog bestaat. In CAO's worden hier afspraken over gemaakt, waarbij je te maken hebt met wet- en regelgeving die per land verschilt. Onderwerpen die op dit moment actueel zijn en betrekking hebben op een *levensfasebewust personeelsbeleid* zijn het levensloopdenken in combinatie met het prepensioenverhaal (zie bijlage 5). Mensen zouden meer vrijheid moeten hebben om zelf te bepalen wanneer ze verlof kunnen sparen en opnemen. Tegelijkertijd is er ook een discussie gaande over het collectieve systeem ten aanzien van het prepensioen. Mevrouw Kaag geeft aan dat de overheid wil dat je als individu kunt zeggen 'nou geef mij dat geld maar, ik doe niet mee'. Echter, als mensen zich eraan kunnen onttrekken, ondergraaf je een collectief systeem om een goed functionerend fonds op te bouwen. Ook in een collectief systeem kun je keuzemogelijkheden hebben. De ene persoon wil en kan er op zijn eenenzestigste uit, de andere persoon bijvoorbeeld op zijn drieënzestigste. Dat is een actueel debat.

De heer Driessen geeft aan dat in het kader van een *levensfasebewust personeelsbeleid* drie typen maatregelen van belang zijn. De eerste is dat er in werknemers blijvend geïnvesteerd wordt gedurende hun hele loopbaan. De FNV ziet dat veelal investeringen in werknemers na hun veertigste jaar enorm afnemen. Dat zou moeten veranderen. In de tweede plaats is er *human resource management* nodig dat zich richt op de gehele loopbaan en de begeleiding daarvan. De FNV vindt dat dit moet gebeuren vanuit het perspectief dat als werknemers willen, ze op een gezonde manier werkend het vijfenzestigste levensjaar moeten kunnen halen. Het derde punt is dat diverse regelingen moeten worden bijgesteld die oudere werknemers onnodig en ongewenst relatief duur maken. De grootste bijstelling tot nu toe is de VUT-regeling die is omgezet naar flexibel pensioen. De VUT maakt een boven de 50-jarige werknemer duurder dan de andere werknemers en dat verpest de arbeidsmarktpositie van ouderen. Dat betekent dat de financiering anders moet. Niet de rechten, want die wil de FNV overeind houden. De financiering moet zodanig ingericht worden dat de lasten over de gehele loopbaan gelijkmatig genomen worden. En niet dat er op het einde van de rit een enorme rekening ligt in de loonkostensfeer bij oudere werknemers. De inzet van de FNV is financiering van de prepensioenregelingen gedurende de gehele loopbaan, vanaf het moment dat mensen starten met werken. In beginsel vanaf het achttiende jaar.

Een punt van zorg is het evenwicht in de aandacht voor de belangen van werknemers in verschillende levensfasen. De aandacht voor pensioenregelingen staat volop in de aandacht. Dit gaat ten koste van aandacht voor de combinatie arbeid en zorg en daarmee voor bijvoorbeeld kinderopvangregelingen. De FNV is een vereniging die de belangen van haar leden behartigt. Er is sprake van een oververtegenwoordiging van oudere mannen in het ledenbestand en dat maakt de discussie, met het oog op potentiële leden die de FNV ook wil aanspreken, met name jongeren en vrouwen, wel eens ingewikkeld. De vakbonden zijn een vereniging en uiteindelijk ligt de besluitvorming bij een federatieraad.

Levensfasebewust personeelsbeleid gekoppeld aan productiviteit

Een *levensfasebewust personeelsbeleid* heeft in de opvatting van de heer Driessen geen negatieve invloed op het concurrentievoordeel van bedrijven. Met regelingen die getroffen worden in het kader van het voeren van een *levensfasebewust personeelsbeleid*, worden de lasten anders verspreid en maak je de inzetbaarheid van oudere werknemers beter mogelijk. Dit moet uiteindelijk tot inverdieneffecten leiden.

Mevrouw Kaag plaatst het onderwerp in een breder perspectief en wijst erop dat het erg Europees of Amerikaans is, om een goed HRM in algemene zin te koppelen aan het vraagstuk van productiviteit, omdat daar de lonen hoog zijn. Als lonen hoog zijn is het in dat opzicht rendabel voor bedrijven om in personeel te investeren. Als je kijkt naar ontwikkelingslanden zijn de lonen heel laag. Er worden veel overuren gemaakt. Mensen werken 60 uur in de week, wat op de lange duur niet vol te houden is. Als iemand ziek wordt, hoeven bedrijven nauwelijks iets te betalen. Het is dus niet echt een kostenpost.

Draagvlak MVO op het aspect levensfasebewust personeelsbeleid

Uit het interview komen vier aandachtspunten naar voren die volgens mevrouw Kaag van invloed zijn op de realisering van een *levensfasebewust personeelsbeleid* dat maatschappelijk verantwoord genoemd kan worden.

Een eerste aandachtspunt betreft de kwaliteit en de kwantiteit van het overleg tussen werkgevers en werknemers. Op internationaal niveau moet dat nog grotendeels ontwikkeld worden. De FNV is aangesloten bij de IVVV en werkt in de projectuitvoering veel samen met de *Global Union Federations* (internationale vakbonden). De FNV is ook actief in de *International Labour Organisation* (ILO), de Internationale Arbeidsorganisatie van de Verenigde Naties. De FNV heeft een internationale chemiebond, een internationale voedingsbond etc.. In die hoedanigheid wil de vakbeweging kunnen overleggen op het niveau waar multinationals besluiten nemen. Met name als het gaat om strategische besluiten van bedrijven over reorganisaties en verplaatsingen. Op internationaal niveau worden steeds meer besluiten genomen op het niveau waarbij de vakbeweging niet aanwezig is. Enerzijds heeft de vakbeweging onvoldoende capaciteit om dat te doen, maar anderzijds zijn ook veel bedrijven nog niet bereid om op internationaal niveau te overleggen met de bond. In Nederland wordt er wel overlegd in het kader van de OR omdat dat wettelijk moet. Hoewel er weinig bevoegdheden zijn, lukt het soms om op grond van recht op informatie iets voor elkaar te krijgen. Op wereldschaal bestaat die mogelijkheid niet. FNV Mondiaal probeert hier wel naar toe te werken. Als voorbeeld noemt mevrouw Kaag de situatie in India.

Unilever heeft in India circa 100 vestigingen. Er zijn lokale bonden die over het algemeen weinig tot niets van elkaar weten. Dat is een andere situatie dan in Nederland. Hierbij moet niet vergeten worden dat Nederland een klein landje is, en op het punt van nationale bonden ook wel uniek te noemen is. India is praktisch een heel continent. In Nederland bestaan landelijke CAO's. In India worden per bedrijf met het management van de productie-eenheid afspraken gemaakt. Lokale bonden hebben over het algemeen geen idee over het beleid van multinationals ten aanzien van hun vestigingen, ten aanzien van India of ten aanzien van de internationale gemeenschap.

Een tweede aandachtspunt betreft de conjunctuurgevoeligheid van het onderwerp. Geldt MVO alleen als het economisch goed gaat? Een aantal zaken die in gang zijn gezet, zullen niet met de eerste de beste tegenwind buiten de deur gezet worden. Echter als je op nationaal niveau kijkt naar het debat over de levensloop, dan bestaan er opvattingen over meer en

langer werken. Dat noemt mevrouw Kaag niet echt bevorderlijk voor een maatschappelijk verantwoord *levensfasebewust personeelsbeleid*.

Een derde aandachtspunt betreft de rol van de overheid. Mevrouw Kaag is van mening dat de overheid een dergelijk beleid mogelijk moet maken. Op internationaal niveau doen bedrijven uitsluitend op basis van wetgeving aan MVO. Bedrijven kunnen wel internationale normen hebben, maar voor het bedrijf maakt het uiteindelijk wel uit wat nationaal haalbaar is en of je je niet teveel uit de markt prijst. Neem wetgeving ten aanzien van kinderopvang. Die verschilt per land. In Nederland is die erg gericht op het individu. Men moet het zelf betalen. De overheid doet vrij weinig of steeds minder. Zeker in vergelijking tot Scandinavische landen. Ook verschillen per land de regelingen ten aanzien van bijvoorbeeld belastingfaciliteiten voor vroeger stoppen met werken, verlofregelingen of sparen.

Als het gaat om regel- en wetgeving rond onderwerpen op het gebied van veiligheid en gezondheid, dan zie je dat deze in de regel toch wel behoorlijk overeenkomen. Dat geldt ook voor systemen van arbeidsinspectie op het gebied van veiligheid. Er bestaan veel commissies. Op dat vlak kun je variatie in wetgeving hebben maar de basis is toch wel hetzelfde. Het moet veilig.

Een vierde aspect heeft betrekking op de dimensie van reciprociteit en de verschuiving daarin van het gewicht van belangenpartijen. FNV Mondiaal heeft onlangs een onderzoek gedaan naar de gevolgen van globalisering voor multinationals die in Nederland actief zijn. In september zal dit onderzoek gepresenteerd worden. De uitkomsten wijzen naar een verschuiving van het Rijnlandse model naar het Angelsaksische model in Nederland. Als je die lijn doortrekt zou je verwachten dat er minder geïnvesteerd wordt in dit soort personeelsbeleid.

4.2 Resultaten na oriëntatie bij VNO-NCW

Profielchets

De Vereniging VNO-NCW behartigt gemeenschappelijke belangen van het Nederlandse bedrijfsleven, en verleent verschillende diensten aan haar leden. VNO-NCW kent één concern met vijf regionale verenigingen. Ze is de grootste ondernemingsorganisatie van Nederland. Samen met 180 (branche)organisaties vertegenwoordigt zij 115.000 Nederlandse ondernemingen. Het gaat om alle ondernemingen met meer dan 500 werknemers, ruim 95% van de ondernemingen met 100-500 werknemers en ongeveer 80% van de bedrijven met 10-100 werknemers. Daarnaast zijn ongeveer 8.500 ondernemers op persoonlijke titel lid. Volgens VNO-NCW beslaan de leden 90% van de werkgelegenheid in de Nederlandse marktsector.

Het voorgestelde sociaal-economische beleid van VNO-NCW wordt gevormd door de kennisdeling van ondernemingen, ondernemers, hun medewerkers en deskundigen van de (branche)verenigingen en de regionale werkgeversverenigingen. De leden participeren in commissies, platforms en klankbordgroepen die van belang zijn voor de beleidsvoorbereiding van de vereniging en de informatievoorziening.

Omdat VNO-NCW een privaatrechtelijke vereniging is, ligt de verantwoordelijkheid voor de vaststelling van het algemene beleid, de begroting en de contributies bij het bestuur van VNO-NCW. In dit bestuur zitten vertegenwoordigers van multinationale concerns, ondernemers van kleine en middelgrote ondernemingen, bedrijfstakorganisaties, de regionale werkgeversverenigingen, Jong Management en de Vereniging NCW.

Focus MVO

MVO wordt door VNO-NCW uitgedragen vanuit de milieu-invalshoek. Dat is gebaseerd op een welbegrepen eigenbelang. Als bedrijf kun je geen winsten behalen als grondstoffen uitgeput zijn of het milieu is aangetast. Regulering op dat gebied, al dan niet wettelijk, kan ervoor zorgen dat er bewuster wordt omgegaan met het milieu zodat de continuïteit van het bedrijf ook op langere termijn niet in gevaar wordt gebracht. Deze benadering van MVO wordt ook wel *duurzaam ondernemen* genoemd:

‘Het als onderneming vanuit een milieu-invalshoek zodanig opereren dat er evenwicht blijft bestaan tussen de economische, sociale en milieubelangen van direct en indirect betrokkenen.’
(VNO-NCW 2001: 8)

Het beheer van het personeelsbestand wordt de interne dimensie genoemd van de sociale verantwoordelijkheid die bedrijven hebben. VNO-NCW sluit zich aan bij wat hier over uitgedragen wordt door de Commissie van de Europese Gemeenschappen (2001). Hieruit komt naar voren dat de aandacht die bedrijven aan dit onderwerp willen besteden vrijwillig is, en dat het wederom een welbegrepen eigenbelang is om maatschappelijk verantwoord te ondernemen op het aspect personeelsbeleid om werknemers met de juiste kennis en achtergrond te vinden en te behouden.

Focus Levensfasebewust personeelsbeleid

VNO-NCW draagt niet iets specifiek uit ten aanzien van een *levensfasebewust personeelsbeleid*. Uit het gesprek met mevrouw Dolsma komt naar voren dat het voeren van een *levensfasebewust personeelsbeleid* vooral gezien wordt als een manier om werknemers gemotiveerd te houden.

VNO-NCW vindt het voor een personeelsbeleid wenselijk dat er op individuele basis rekening gehouden kan worden met de behoeften en mogelijkheden van het personeel. Hiertoe doet VNO-NCW aanbevelingen richting bedrijven om op dat vlak voorzieningen te treffen. Bijvoorbeeld ten aanzien van de combinatie arbeid en zorg, wat een aspect is van *levensfasebewust personeelsbeleid*. Het combineren van arbeid en andere dingen is daarbij in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van de werknemer.

Aandacht voor de afbouw van de loopbaan is een ander aspect van *levensfasebewust personeelsbeleid*, dat VNO-NCW bespreekbaar wil maken. Dan gaat het om zaken als deeltijdpensioen. De term levensloop beschrijft in dat opzicht volgens mevrouw Dolsma goed wat de veranderingen aan werknemerszijde zijn geweest. Werkgevers kunnen hierop inspelen doordat het ook mogelijkheden voor meer flexibiliteit en inzet van personeel mogelijk maakt.

VNO-NCW heeft met de vakbeweging een veelheid van aanbevelingen gedaan aangaande regelingen ten aanzien van kinderopvang, deeltijdwerk, differentiatie in arbeidsduur, flexibele werktijden, telewerken en ook verlofvormen. Het sparen van verlof voor diverse verlofmogelijkheden is een onderdeel van de levenslooptregeling die nu actueel is. VNO-NCW pleit voor mogelijkheden om tijd te kunnen sparen.

Levensfasebewust personeelsbeleid gekoppeld aan productiviteit

Een *levensfasebewust personeelsbeleid* sluit volgens mevrouw Dolsma aan bij de trend om niet te kijken naar leeftijd, geslacht, of culturele achtergrond. VNO-NCW wil af van het

doelgroependenken. Wat goed is voor de ene oudere, hoeft niet goed te zijn voor de andere oudere. Het betekent voor VNO-NCW ook dat er gekeken moet worden naar de bijdrage die de individuele werknemer levert. Afhankelijk daarvan zou de beloning meer resultaatafhankelijk moeten zijn en dus meer variabel. Dat geldt ook voor scholing.

Ten aanzien van ouderenbeleid heeft VNO-NCW ook een reeks aanbevelingen gedaan om belemmeringen voor bijvoorbeeld deeltijdwerken op te heffen. Oudere werknemers zijn duurder dan jongere zonder dat daar extra productiviteit tegenover staat. Ontziemaatregelen in CAO's, zoals extra vrije dagen, kunnen ook via spaarregelingen geregeld worden. De wet op de leeftijdsdiscriminatie verbiedt inmiddels ook dat je zomaar extra beloning geeft voor een oudere werknemer als daar niet een goede reden voor is. Een extra vrije dag voor mensen boven de vijfenveertig, maakt de oudere werknemer extra duur. VNO-NCW pleit ook voor een beschouwing van de huidige beloningssystemen op basis van anciënniteit. Waarom moet er elk jaar meer verdiend worden als daar niets extra's tegenover staat? VNO-NCW pleit voor meer resultaatafhankelijke beloningssystemen of een beloningssysteem dat anders is opgebouwd. Hierbij is het belangrijk om te blijven investeren in scholing om vastlopen te voorkomen. Uiteindelijk is de wijze waarop het personeelsbeleid wordt georganiseerd, een resultante van de salaris- en loononderhandelingen.

Werkgevers zijn op zoek naar goede werknemers. Om dat te bereiken lopen met name multinationals voor op het punt van employability en het aanbieden van voorzieningen om flexibel werken mogelijk te maken. Multinationals voelen de internationale concurrentie, daarom willen ze de top van de arbeidsmarkt hebben. Daartoe zullen zij niet korten op loonkosten om een concurrentievoordeel te behalen. Consequentie is dat men zich genoodzaakt ziet eerder in andere landen te investeren dan in Nederland als het gaat om laagopgeleide arbeid.

Het behalen van concurrentievoordelen heeft volgens mevrouw Dolsma niet direct te maken met het voeren van een *levensfasebewust personeelsbeleid*. Het zit in andere factoren die typisch Nederlands zijn, zoals de hoeveelheid vrije dagen die wettelijk bepaald zijn en daarnaast ook vaak terugkomen in CAO's. Bedrijven willen liever niet achter blijven bij multinationals ten opzichte van wat er in Nederland kennelijk maatschappelijk gewenst is. Andere factoren die bepalend zijn of er sprake kan zijn van concurrentievoordelen zijn de invoering van een korte werkweek, het bestaan van een krappe arbeidsmarkt en het bestaan van de WAO. Een krappe arbeidsmarkt dreef samen met een grote inactiviteit door de WAO de loonkosten op. De effecten van genoemde factoren werken door op de loonkosten. Voor de inrichting van een *levensfasebewust personeelsbeleid* moet de stofkam door bestaande regelingen gehaald worden om concurrerend te kunnen ondernemen. Er zullen maatregelen genomen moeten worden, waardoor de risico's redelijk blijven.

Draagvlak MVO op het aspect levensfasebewust personeelsbeleid

MVO wordt door VNO-NCW niet gekoppeld aan het beheer van het personeel. Wel aan het externe deel van de onderneming.

Ten aanzien van het personeelsbeleid in Nederland zijn werkgevers wel bezig met thema's die in de samenleving leven. Het betreft dan maatschappelijk gewenste ontwikkelingen als diversiteit en het in dienst nemen van meer vrouwen en allochtonen.

Ook wordt MVO wel gezien in relatie tot arbeidsrechten. En dan met name in ontwikkelingslanden, waar het gaat om het handhaven van bepaalde standaarden zoals bijvoorbeeld ten aanzien van kinderarbeid.

Multinationals zijn wel meer bezig met employability. Tegenwoordig is het niet meer zo dat je gedurende je hele levensloop bij dezelfde werkgever in dezelfde baan blijft. Dat betekent dat er geïnvesteerd moet worden in mensen en dat er voorwaarden moeten worden gecreëerd. Er is geen baan zekerheid meer in Nederland en dat is vervangen door employability. Het feit dat grote ondernemingen investeren in de employability van iemand kan direct nut hebben voor het werk dat iemand doet. Het kan ook breder getrokken worden. Een bredere ontplooiing schept mogelijkheden voor werknemers om later, mocht dat nodig zijn, elders terecht te kunnen. Bij kleinere bedrijven zijn scholingen eerder functiegericht. Employability maakt het mogelijk om in een andere levensfase aan een tweede carrière te werken of deze op te starten.

Rekening houden met de levensfase is voornamelijk voor vrouwen van belang. Zoals arbeidspatronen nu zijn, wisselen met name vrouwen daarin en hebben zij verschillende behoeften vanwege het krijgen van kinderen. Bij mannen zie je, hoewel ze iets meer in deeltijd gaan werken en ouderschapsverlof opnemen, dat ze vanaf hun vijfentwintigste tot hun pensioen blijven doorwerken.

Met name multinationals bieden extra voorzieningen voor verlof en kinderopvang en lopen vaak voorop als het gaat om flexibiliteit in werktijden als dat voor de betreffende functie kan. Wat je ook bijvoorbeeld ziet bij multinationals is dat men voor vrouwen andersoortige carrièrepatronen ontwikkelt. Dit is onder andere het geval bij ING. ING zet zich in om meer vrouwen aan de top te krijgen. De curve die het carrièreverloop symboliseert, gaat met een stijgende lijn schuin omhoog. Bij het krijgen van kinderen loopt de curve tijdelijk horizontaal om een pas op de plaats te kunnen houden. Wanneer je weer verder kunt bouwen aan je carrière, kan de curve weer schuin omhoog gaan. Een andere mogelijkheid is dat bedrijven contact blijven houden met vrouwen die uitgetreden zijn, om ze later weer binnen te kunnen halen. De bedrijven hopen daarmee talentvolle medewerkers te behouden. Bovendien heb je als bedrijf reeds in die mensen geïnvesteerd. Het gaat dan meestal om leidinggevendenden.

4.3 Resultaten na oriëntatie bij Shell Nederland BV

Profielschets

Shell is een energieconcern met als *core business* de exploratie en productie van olie en gas, alsmede de raffinage en de verkoop daarvan. Van het aardgas dat in Nederland geproduceerd wordt, heeft de in 1947 opgerichte Nederlandse Aardolie Maatschappij (NAM) ongeveer drievierde in productie. Shell bezit hier 50% van de belangen. Tevens bezit Shell 25% van de belangen bij de enige afnemer van de NAM: De Nederlandse Gasunie.

De raffinage van ruwe aardolie en de omzetting daarvan in chemische producten, vindt voor het grootste gedeelte plaats in Pernis. Via destillatie worden producten²⁶ en halffabrikaten²⁷ verkregen zoals gassen²⁸, lichte destillaten²⁹, middendestillaten³⁰, stookolie³¹ en residu³².

²⁶ Eindproducten van de petrochemische industrie zijn plastics voor buizen, zakken, vloerbedekking, folies, flessen en huishoudelijke materialen zoals synthetische producten voor onder meer banden, lijmen en isolatiemateriaal. Andere eindproducten die vervaardigd kunnen worden zijn kunstvezels, cosmetica, remvloeistof, muurverven, papiercoatings en huishoudelijke artikelen.

²⁷ Op basis van halffabrikaten worden in de petrochemie producten gemaakt als basischemicaliën, oplosmiddelen en grondstoffen voor isolatiematerialen, piepschuim, industriële chemicaliën en wasmiddelen.

²⁸ Propaan, butaan en LPG.

²⁹ Brandstoffen voor het wegverkeer en de luchtvaart, grondstoffen voor de petrochemische industrie.

De raffinaderij in Pernis is het meest uitgebreide petrochemische fabriekscomplex ter wereld en verwerkt per jaar ongeveer twintig miljoen ton ruwe olie.

De verkoop van producten gebeurt via verschillende verkooppunten. Langs de weg heeft Shell ongeveer 650 servicestations. Shell verkoopt ook rechtstreeks aan de industrie, de elektriciteitscentrales, de landbouw, de zeevaart, binnenscheepvaart en het luchtverkeer. Daarnaast houdt Shell zich bezig met *research* en ontwikkeling van technologische producten en methoden. Voorbeelden hiervan zijn nieuwe technieken voor horizontaal boren, het beheersen van zandproductie en het ontwikkelen van zogenaamde *smart wells* (intelligente putten). Softwareontwikkeling vindt plaats ten behoeve van het modelleren van ondergrondse aardlagen reservoirs en het verwerken van seismische gegevens om de ondergrond te analyseren waarin naar olie en gas wordt geboord. Ook vindt er onderzoek plaats dat zich richt op het oplossen van problemen in de petrochemische fabrieken en richt Shell zich op onderzoek naar en de ontwikkeling van duurzame/alternatieve energie.

Shell bestaat sinds 1907 uit twee moederbedrijven. De N.V. Koninklijke Nederlandse Petroleum Maatschappij met 60% aandeelhouders en de Shell *Transport and Trading Company Ltd* met 40% aandeelhouders. De verschillende activiteiten zijn onderverdeeld in vijf divisies: Olieproducten, Chemie, Gas & Elektra, Exploratie & Productie en Duurzame Energie. Met ieder van deze activiteiten behoort Shell tot de grootste ondernemingen in de betreffende bedrijfssector. Shell in Nederland heeft ruim 10.000 medewerkers. Dit is ongeveer 10% van Shells wereldwijde personeelsbestand. Gemiddeld 15% van het resultaat van de Koninklijke/Shell Groep wordt in Nederland verdiend. De nettowinst van Shell kwam over het eerste halfjaar uit op 7,1 miljard euro, tegenover 7,4 miljard in 2003. De omzet bedroeg 98,4 miljard euro. Dat was in dezelfde periode vorig jaar 92,5 miljard.

Focus MVO

Ook bij Shell zie je dat MVO wordt uitgedragen vanuit de milieu-invalshoek. Het onderzoek naar de ontwikkeling van duurzame/alternatieve energie richt zich bijvoorbeeld op het gebruik van waterstof als brandstof en de toepassing van zonne-energie. MVO wordt niet gekoppeld aan de interne dimensie. Shell neemt volgens de heer Krijger haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en heeft dat historisch gezien altijd gedaan. Ook voor *local staff* in bijvoorbeeld India en Rusland zijn voorzieningen voor medewerkers en hun familie. In vergelijking met de mensen om hen heen, ziet de situatie er positief uit. De arbeidsvoorwaarden zijn niet één op één met die in Nederland. Net zoals de arbeidsvoorwaarden in Nederland ook niet hetzelfde zijn als die in Amerika. En ook binnen Europa bestaan verschillen.

Focus Levensfasebewust personeelsbeleid

Shell Nederland is bezig met de implementatie en ontwikkeling van een *levensfasebewust personeelsbeleid*. Shell wil gemotiveerde en goedgekwalificeerde medewerkers vasthouden. Om die reden houdt Shell rekening met wensen van mensen in verschillende levensfasen. Shell hanteert verschillende methoden om na te gaan wat er bij de mensen speelt. De Shell *People Survey* die eens in de twee jaar wordt afgenomen is daarvan een voorbeeld. Op basis van de wensen en behoeften van werknemers worden arbeidsvoorwaarden aangepast. Tegelijkertijd worden door marktsurveys ontwikkelingen buiten het bedrijf gevolgd. Daarnaast wordt er gekeken naar wat de overheid doet met wet- en regelgeving om de

³⁰ Gasolie en dieselolie.

³¹ Brandstof voor schepen en elektriciteitscentrales.

³² Grondstof voor smeermiddelen en asfalt.

arbeidsvoorwaarden up-to-date te houden om zo modern mogelijk te opereren en concurrerend te kunnen zijn.

Shell plaatst het verhaal over levensfasen in het bredere kader van diversiteitbeleid. Hoewel diversiteitbeleid is komen overwaaien uit Amerika en erg gericht is op vrouwen, richt Shell zich op alle groepen. Shell probeert het diversiteitbeleid zo te organiseren, dat recht gedaan wordt aan alle mogelijke verschillen tussen mensen. Wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat als iemand in een organisatie werkt en het gevoel heeft dat hij of zij, alles wat hij of zij in zich heeft naar voren kan laten komen, dit leidt tot grotere tevredenheid, meer innovatie, meer ideeën en meer productiviteit. Shell koppelt in dat kader ‘*diversity*’ met ‘*inclusiveness*’:

‘...staat voor een werkomgeving waar verschillen tussen mensen worden gewaardeerd, waar een ieder de kans krijgt zichzelf te zijn binnen de bedrijfswaarden, -normen en -principes, en waar zijn of haar vaardigheden en talenten tot ontwikkeling kunnen komen. Nieuwe ideeën, inzichten en perspectieven die dankzij die cultuur van saamhorigheid naar voren kunnen komen, zijn niet alleen goed voor de motivatie van betrokken medewerkers maar ook voor de business. Het doel van ‘*inclusiveness*’ is een organisatie te scheppen waarin mensen betrokken zijn op elkaar en op de onderneming, waar ze ondersteund en gerespecteerd worden en met elkaar in *saamhorigheid* verbonden zijn.’

(Bron: brochure ‘De kracht van verscheidenheid: *Diversity & Inclusiveness*’)

Levensfasebewust personeelsbeleid gekoppeld aan productiviteit

In Nederland zitten steeds minder technici op de universiteiten. Om die reden richt Shell zich op al het arbeidsmarktpotentieel, of het nu gaat om vrouwen, allochtonen, homo’s, jongeren, of ouderen. Als een personeelsbenadering er toe leidt dat nieuwe mensen worden aangetrokken, levert dat een concurrentievoordeel. De concurrentie wordt alleen nog maar sterker de komende twintig jaar, omdat de vergrijzing gaat optreden. De vergrijzing gaat leiden tot krapte op de arbeidsmarkt. Of de economie nou goed of slecht gaat de komende twintig jaar.

Het geloof in investeren in mensen en dat het ook rendeert voor het bedrijf is bij Shell heel sterk. Mensen krijgen de mogelijkheid om veel³³ aan scholing te doen. Scholing die te maken heeft met de functie of functiegebieden wordt volledig gefinancierd. Maar ook zaken die niet direct iets te maken hebben met de directe functie of functiegebieden worden gefinancierd. De gedachte is dat als je mensen sterker maakt op andere terreinen, dat ook terug komt. Een idee wat volgens de heer Krijger al heel oud is. Het effect is meetbaar door te kijken naar het ziekteverzuimpercentage. Het ziekteverzuim bij Shell is laag.

Draagvlak MVO op het aspect levensfasebewust personeelsbeleid

Hoewel de invalshoek voor MVO het milieu is, wil Shell met *levensfasebewust personeelsbeleid* inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen. De heer Krijger noemt de vergrijzing die in Europa enorme proporties gaat aannemen. In Nederland zal het hoogtepunt over dertig jaar liggen. Naast vergrijzing wijst hij ook op de ontgroeningstendens en de emancipatie van de vrouw. Dit betekent dat er meer ouderen, minder jongeren en vooral in de laatste tien jaar steeds meer vrouwen op de arbeidsmarkt zijn gekomen. Ook noemt hij het

³³ Uit het jaarverslag komt naar voren dat dit ongeveer 1% van de totale salariskosten is. De salariskosten over 2003 bedroegen 1.034 miljoen euro. De kosten voor opleiding & training bedroegen 10 miljoen euro en de tegemoetkoming studiekosten 1 miljoen euro. Het totale aantal werknemers was 10.973. Uit deze cijfers komt niet naar voren om hoeveel fte het gaat.

zogenoemde moderne levensloopdenken en de verschillende activiteiten die mensen met elkaar proberen te combineren. Als voorbeeld geeft hij de groep twintigers en dertigers die vaak niet met één ding bezig zijn. Veel twintigers zijn bijvoorbeeld bezig met studie, maken een eerste stap met werk en nemen soms ook een zorgtaak op zich. Tegelijkertijd willen werknemers ook hun employability in de gaten houden. Een ander voorbeeld betreft de groep vijftigplussers die volop in het arbeidsproces zitten. Velen willen dat graag op een andere manier inkleden. Oudere werknemers willen bijvoorbeeld het arbeidsproces in deeltijd af bouwen, zodat er ook andere activiteiten ondernomen kunnen worden.

Het door Shell ontwikkelde *levensfasebewust personeelsbeleid* is alleen bestemd voor werknemers van Shell in Nederland. Als eerste argument noemt de heer Krijger de nationale regelgeving. Je hebt te maken met nationale wet- en regelgeving, ongeacht of je als organisatie mondiaal en globaal bent. Een tweede argument betreft de diversiteit aan culturen in de wereld. Kwesties die in Nederland spelen, spelen in andere landen minder. Deeltijdarbeid is bijvoorbeeld een typisch Nederlands verschijnsel. Ook de wijze waarop wij kinderopvang invullen is anders dan in andere landen.

MVO is meer doen dan de wet voorschrijft. Shell heeft diverse bovenwettelijke regelingen. Dat geldt bijvoorbeeld voor kinderopvang en ouderschapsverlof. Bij Shell kun je er vier jaar uit in plaats van de paar maanden die de wet voorschrijft. Het is wel onbetaald, maar er wordt zodanig met de persoon gesproken dat hij of zij ook een mooie mogelijkheid heeft om weer terug te komen op het niveau waar de persoon zat. Verder heeft Shell regelingen voor deeltijdpensioen. Mensen kunnen er parttime uit. Naast regelingen voor flexibele werktijden, zijn er ook regelingen op het gebied van telewerken. Als het gaat om de rol van de overheid is de heer Krijger van mening dat op het terrein van de combinatie arbeid en zorg er beleidsmatig nog wat slagen gemaakt kunnen worden.

Komend jaar bekijkt Shell of er nog aanvullend beleid nodig is, vooral op het gebied van HR-processen. Er zal niet zozeer arbeidsvoorwaardelijk gekeken worden maar in werkprocessen zelf. Dan denkt de heer Krijger bijvoorbeeld aan het ontwikkelen van loopbaangesprekken naast functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Het betekent dat je als werkgever niet wacht totdat de werknemer langskomt en aangeeft dat hij minder zou willen werken in verband met de zorg voor twee jonge kinderen. Het betekent dat je mogelijke toekomstscenario's eerder bespreekt en nagaat hoe de werknemer het voor zich ziet. Dit vanuit de bereidheid om actief mee te willen denken, door bijvoorbeeld functies er op aan te passen. Een voorbeeld is dat je ervoor zorgt dat iemand minder hoeft te reizen als hij in de jonge gezinsfase zit. Zorgen dat hij wat meer normale werktijden heeft. Dat soort dingen, vanuit de gedachte dat je als werkgever veel kunt plannen als hier tijdig mee wordt omgegaan.

In dat kader wijst de heer Krijger op een nog veel groter issue: De zorgtaak voor onze ouders als gevolg van de enorme vergrijzing en de meerkosten die dat gaat meebrengen voor de gezondheidszorg. Kosten die door pensionering niet te betalen zijn. Als kind zul je daar iets mee moeten doen. We kunnen straks iets regelen voor onze eigen kinderen, zoals kinderopvang. Maar we zullen ook iets moeten regelen voor onze eigen ouders, zoals ouderopvang. Dat zijn zaken waar in Nederland nauwelijks over nagedacht wordt, terwijl het in het buitenland volstrekt normaal is om daar wel over na te denken. 'Wil je zorgen dat de mensen gemotiveerd blijven en niet iedere dag met wallen tot op hun knieën lopen, dan moet je actief meedenken.' Volgens de heer Krijger is dat ook gewoon goed personeelsbeleid.

4.4 Resultaten na oriëntatie bij Philips

Profielschets

Philips is opgericht in 1891 en houdt zich momenteel bezig met de verkoop, productie en ontwikkeling van elektronische producten en productonderdelen alsmede digitale technieken. Philips produceert en verkoopt producten op het gebied van verlichting (gloeilampen), gezondheid (scanning- en andere diagnostische systemen), huishoudelijke apparaten (kleurentelevisies, stoomstrijkijzers) en persoonlijke verzorging (scheerapparaten, elektrische tandenborstels). Ook produceert en verkoopt zij onderdelen (beeldbuizen) en ontwikkelt en verkoopt zij digitale technieken.

Philips is actief in ruim 60 marktsegmenten variërend van consumenten elektronica tot beveiligingssysteem. Het bedrijf heeft in ongeveer zestig landen verkoopkantoren en circa 160 fabrieken in alle werelddelen.

Het bedrijf had per 2003 zo'n 164.500 medewerkers in dienst. Sinds 1999 is er sprake geweest van een afname van ruim 62.500 werknemers. Deze afname is te verklaren uit de toename van uitbesteding van productiewerk en de toename van tijdelijke arbeidscontracten. Daarnaast is productie verplaatst naar lagelonenlanden in Oost-Europa en Azië ten koste van het aantal werknemers in West-Europa en Noord-Amerika. De omzet van Philips bedroeg in 2003 29 miljard Euro. Het bedrijf staat op de tiende plaats van de lijst met de grootste elektronicaondernemingen ter wereld.

Het hoofdkantoor is gevestigd in Nederland. Vanuit Nederland worden vijf divisies bestuurd. Dit zijn de divisies Lightning, Consumer Electronics, Domestic Appliances & Personal Care, Semiconductors, en Medical Systems.

Focus MVO

Ook bij Philips zie je dat MVO wordt uitgedragen vanuit de milieu-invalshoek. Over de inspanningen op dat gebied legt Philips verantwoording af in het Philips' *Sustainability Report* 2003.

Focus Levensfasebewust personeelsbeleid

Philips voert geen *levensfasebewust personeelsbeleid*. In het verleden werd een bepaald beleid gevoerd, als dit als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen min of meer werd afgedwongen. De niet-proactieve houding kan verklaard worden uit het besluitvormingssysteem. Ten tijde van Boonstra (voormalig President van Philips) was de besluitvorming zodanig gedecentraliseerd, dat ieder bedrijfsonderdeel op zich zelf stond. Dit had te maken met de voormalige cultuur. De verantwoordelijkheid voor niet gerealiseerde bedrijfsdoelen kon gelegd worden bij andere bedrijfsonderdelen. Dit was het gevolg van een centraal besturingssysteem waarbij het hoger management in de verschillende landen een optimale zeggenschap nastreefde.

De gedecentraliseerde besturingsvorm heeft er toe geleid, dat de schuldenlast van Philips werd teruggebracht. Tegelijkertijd is er een eilandstructuur ontstaan, omdat de verschillende bedrijfsonderdelen zichzelf moesten bedruipen. Kleisterlee (huidig President van Philips) steekt nu weer fors in op synergie. Dit zie je terug aan de manier waarop hij omgaat met de strategieformulering. Voorheen werd ingezet op wat de afzonderlijke bedrijfsonderdelen produceerden of ontwikkelden. Nu wordt er geredeneerd vanuit drie invalshoeken: gezondheidszorg, *lifestyle* en technologie. Dit betekent automatisch dat bijvoorbeeld de afdeling *research* en *development* afstemming moet zoeken met de productieafdelingen.

Bij Philips is geen sprake van een centraal aangestuurd *levensfasebewust personeelsbeleid*. De heer Verheijden geeft aan dat managers van bedrijfsonderdelen een bepaalde affiniteit kunnen hebben met verschillende benaderingswijzen van personeelsvoering en de daarop volgende ontwikkeling van dat beleid. Om synergie te bereiken wil Philips nu centraal een standpunt uitdragen ten aanzien van een bepaalde personeelsbeleidbenadering. In overleg met de Centrale Ondernemingsraad (COR) is afgesproken dat Philips dit jaar een leeftijdsbewust personeelsbeleid nader zal beschouwen. Philips is voornemens om een studie deeltijd en loopbanen uit te voeren. Daarnaast is er een Stuurgroep Vrouwen en Werk.

Levensfasebewust personeelsbeleid gekoppeld aan productiviteit

De heer Verheijden geeft aan dat het bij maatschappelijke veranderingen waar je als bedrijf iets mee wilt doen, het niet altijd gaat om een hard bedrijfseconomisch te onderbouwen *businesscase*. Soms houdt het meer een geloof in dat een bepaald beleid zowel een maatschappelijk als een bedrijfseconomisch belang dient. Als voorbeeld geeft de heer Verheijden aan dat men in de top bezig is om het glazen plafond te doorbreken. Er zit nu één vrouw in de Raad van Bestuur.

Waar personeelsbeleid wel aan gekoppeld wordt, is het ziekteverzuim. De heer Verheijden geeft aan dat je ruwweg kunt zeggen dat 0,1 % ziekteverzuim overeenkomt met 1,1 miljoen Euro aan loonkosten waar geen arbeidsprestatie tegenover staat. De heer Verheijden geeft aan dat het ziekteverzuim terug is gebracht. Momenteel is het ziekteverzuimpercentage 4%, waar het enkele jaren terug nog 6,5% was. Ook heeft Philips instrumentarium ontwikkeld op de WAO, zowel voor wat betreft de arbeidsvoorwaardelijke component, als de generieke beleidsmatige component. Dit heeft mede tot gevolg gehad dat het aantal WAO'ers is teruggezakt tot tweederde van het totaal.

Als het gaat om de verplaatsing van bedrijfsonderdelen naar andere landen, noemt de heer Verheijden twee belangrijke factoren: de loonkosten en het arbeidsmarktpotentieel. Momenteel is het zo dat de Nederlandse kenniseconomie voor wat betreft het arbeidsmarktpotentieel waar Philips gebruik van maakt, relatief goedkoop is in vergelijking tot andere landen. Wel is er sprake van een ongewenste ontwikkeling als het gaat om het aantal bètastudenten. Philips heeft met andere grote ondernemingen een jongeren netwerk opgezet. Het doel hiervan is om jongeren op de middelbare school te bewegen om voor een bètastudie te kiezen. Op dit moment worden er al voor veel hoogwaardig technisch werk buitenlandse werknemers ingeschakeld.

Draagvlak MVO op het aspect levensfasebewust personeelsbeleid

Philips draagt officieel geen *levensfasebewust personeelsbeleid* uit. Als het gaat om het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid op dit aspect, valt daar in het bestek van deze eindschrijft weinig zinnigs over te zeggen. Het beeld wat op basis van het gesprek naar voren komt, is dat van een onderneming die een maatschappelijke verantwoordelijkheid richting bepaalde doelgroepen neemt, omdat dit past binnen het strategisch beleid van de onderneming. Binnen het personeelsbeleid wordt een serie activiteiten ondernomen om mensen uit verschillende doelgroepen aan te trekken en te behouden.

Daarnaast is er een algemene benadering voor thema's die binnen het bedrijf spelen en zijn weerslag hebben op het personeelsbeleid. Philips biedt werknemers die kwetsbaar zijn op de arbeidsmarkt bij een beoogde verplaatsing van productie naar andere landen, de gelegenheid om een certificering te behalen. Dit gebeurt onder werktijd. In dat kader werkt Philips projectmatig met andere belanghebbenden. Bijvoorbeeld het plaatsen van werklozen op de plek van degene die een certificering haalt. Dat neemt niet weg dat er mensen kunnen zijn die

nog niet klaar zijn met een dergelijke certificering, maar waarvan de functie toch gaat verdwijnen. Op die punten probeert Philips met de andere partijen tot een aanvaardbare oplossing te komen.

Internationaal gezien blijkt uit de Bedrijvenmonitor van de FNV dat Philips voor vaste werknemers een redelijk goede werkgever is. Leidend zijn de *General Business Principles* van Philips waarbij de OECD-richtlijnen een belangrijke bijdrage leveren aan de implementatie ervan. De lonen bij Philips³⁴ in Mexico en Brazilië zijn lager en in Zuid-Korea relatief hoger dan bij vergelijkbare bedrijven in de betreffende landen. Daar staat tegenover dat de secundaire arbeidsvoorwaarden als maaltijden, transport, kinderopvang, ziektekostenverzekering e.d. door de onderzoekers niet slecht worden genoemd. Ten aanzien van arbeidsomstandigheden zijn er goed werkende systemen op het gebied van hygiëne, gezondheid en veiligheid. Wat de arbeidsverhoudingen betreft is het beeld minder positief. Personeelsvertegenwoordigingen hebben vaak weinig in te brengen. Dit heeft deels te maken met de organisatiegraad. Vertegenwoordigingen hebben te weinig contact met de achterban, of zijn niet onafhankelijk door de invloed van het management zoals bijvoorbeeld in Zuid-Korea.

4.5 Resultaten na oriëntatie bij het Ministerie van SZW

Profielschets

Het ministerie van SZW houdt zich bezig met het stimuleren van de werkgelegenheid en wil daarbij uitgaan van moderne arbeidsrelaties en een activerende sociale zekerheid. Zij richt zich op een zestal aandachtsgebieden. Het eerste gebied betreft het bevorderen van de werkgelegenheid en het goed functioneren van de arbeidsmarkt. SZW wil hier ook minder kansrijke groepen zoals langdurig werklozen, arbeidsgehandicapten en etnische minderheden bij betrekken.

Het tweede gebied betreft de sociale zekerheid. Enerzijds bevordert SZW dat uitkeringsgerechtigden zo snel mogelijk opnieuw zelfstandig kunnen voorzien in hun bestaan, anderzijds waarborgt ze een inkomen voor mensen die niet zelf in staat zijn om door werk in hun eigen onderhoud te voorzien of die de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt.

Het derde gebied beslaat de bevordering van een evenwichtige inkomensverdeling door de vaststelling van het minimumloon en het sociaal minimum bij uitkeringen. Op het terrein van de arbeidsverhoudingen faciliteert en stimuleert SZW moderne arbeidsrelaties en waarborgt ze de rechtsbescherming van werknemers. Op het terrein van de arbeidsomstandigheden bevordert zij veiligheid en gezondheid op het werk waarbij het accent ligt op preventie van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid, en op vroegtijdige reïntegratie.

Het zesde terrein richt zich op de bevordering van emancipatie van mannen en vrouwen.

De controle ligt in handen van twee Inspecties. Deze hebben ook een adviesrol in het beoordelen of het ontwikkelde beleid van SZW uitvoerbaar en controleerbaar is. De

³⁴ Over Mexico wordt in de Bedrijvenmonitor 2003 het volgende gezegd: 'Het loonbeleid verschilt per Philips-bedrijf. Centrale afspraken gelden alleen voor vakbondsleden, de rest heeft individuele contracten. In het algemeen zijn de lonen laag. Uitgangspunt is een minimum leefbaar inkomen van 130 tot 160 peso (10 peso = 1 euro) per dag en een officieel minimumloon van ongeveer 40-42 peso. PCEP betaalt 42 peso aan veel van zijn werknemers. Dat loopt op tot 83 peso voor half gekwalificeerd personeel en 270 voor specialisten. Construlita de Quartéaro betaalt daarentegen tweemaal het minimumloon, 83 peso. Dat loopt op tot 164 peso. Bij Philips Lightning gaat het van 59 peso tot 164 peso. Naast salaris biedt Philips Mexico een uitgebreid pakket secundaire arbeidsvoorwaarden.'

Arbeidsinspectie houdt toezicht op de naleving en uitvoering van wet- en regelgeving door werkgevers en werknemers. De Inspectie Werk en Inkomen houdt toezicht op het Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen, de Sociale verzekeringsbank, de Centra voor Werk en Inkomen en de uitvoering van SZW-regelingen op het gebied van werk en inkomen door gemeentelijke sociale diensten.

De topstructuur bestaat uit de secretaris-generaal, de plaatsvervangend secretaris-generaal, drie directeuren-generaal en de inspecteur-generaal. Zij vormen samen de Ambtelijke Leiding van het departement. Het stimuleren van de werkgelegenheid ligt bij drie directoraten: Arbeidsverhoudingen en Internationale Betrekkingen (AIB), Arbeidsomstandigheden en Sociale Verzekeringen (ASV), en Arbeidsmarktbeleid en Bijstand (AB).

De AIB is verantwoordelijk voor het algemeen sociaal-economische beleid. Het gaat om algemeen inkomensbeleid, beleid ten aanzien van arbeidsverhoudingen, inclusief het thema *arbeid en zorg*, en internationale betrekkingen van het ministerie. De rijksbrede coördinatie van het emancipatiebeleid valt ook binnen dit directoraat evenals de zorg voor het departementale onderzoeks- en ontwikkelingsbeleid.

De ASV is verantwoordelijk voor het arbeidsomstandighedenbeleid, inclusief de preventie van ziekte en arbeidsongeschiktheid, en de vormgeving van de werknemers- en volksverzekeringen.

Het directoraat van de AB is verantwoordelijk voor het algemene, gerichte en aanvullende arbeidsmarktbeleid, de sociale werkvoorziening, het beleid ten aanzien van de algemene en bijzondere bijstand en het beleid gericht op bijzondere groepen. Daarnaast wil zij goede interbestuurlijke verhoudingen met de gemeenten bevorderen en is zij verantwoordelijk voor de uitvoering van stimuleringsmaatregelen die samenhangen met de arbeidsmarkt.

Focus MVO

Mevrouw Blom geeft aan dat voor hen vooral de externe dimensie van MVO relevant is. Dan gaat het over de fundamentele arbeidsnormen zoals die zijn vastgesteld door de *International Labour Organisation* (ILO). Te weten het recht op vakbondsrechten, het verbod op dwangarbeid en kinderarbeid, en het verbod op discriminatie op de arbeidsvloer.

Op nationaal terrein is volgens SZW een kenmerk van MVO dat wat bovenwettelijk gebeurt en wat geen liefdadigheid is. Mevrouw Blom benadrukt dat het iets structureels moet zijn, maar dat het niet het uitvoeren van de wet is. Dat is je houden aan de wet zoals we die afgesproken hebben.

Focus Levensfasebewust personeelsbeleid

Het Ministerie van SZW richt zich niet met MVO op het interne personeelsbeleid van organisaties. Als het gaat om fundamentele arbeidsnormen is de insteek van SZW in eerste instantie gericht op regeringen, omdat zij het eerste aanspreekpunt zijn. Regeringen moeten er allereerst voor zorgen dat hun wet- en regelgeving in lijn is met internationale verplichtingen. Zowel als het gaat om wetgeving, als ook over handhaving.

Ter illustratie wijst ze op de conferentie die in 2002 samen met de Arbeidsinspectie³⁵ is georganiseerd en in het teken van het ILO-verdrag³⁶ 182 stond. Het verdrag is op grote schaal

³⁵ De directie Arbeidsinspectie is namelijk ook actief binnen de internationale organisatie van Arbeidsinspecties.

³⁶ Dit verdrag is in 1999 tot stand gekomen en gaat over de uitbanning van de ergste vormen van kinderarbeid: kindsoldaten, kinderprostitutie, maar ook kinderen die in vormen van slavernij werken (bv. het probleem van de *domestic workers*).

geratificeerd en daarnaast heeft de ILO een groot hulpprogramma ter ondersteuning van de regeringen om het verdrag te implementeren.

SZW spreekt op nationaal niveau over een levensloopbestendige benadering. De ontwikkeling van een levensloopbeleid stond in 2003 hoog op de politieke agenda. Het rapport 'Levensloopbestendige afspraken' uitgevoerd door de Arbeidsinspectie, geeft de stand van zaken weer op basis van de inhoud van CAO-afspraken die in Nederland zijn gemaakt. In de begeleidingbrief van Minister De Geus aan de Tweede Kamer (12 maart 2003) formuleert hij het beleid als volgt:

'Levensloopbeleid beoogt de flexibiliteit en regelmogelijkheden van mensen te vergroten, waardoor zij hun leven meer naar eigen individuele keuze kunnen vormgeven. Een dergelijk beleid kan er toe bijdragen dat mensen, afhankelijk van de levensfase waarin zij verkeren, meer of juist minder tijd of aandacht kunnen besteden aan (een combinatie) van werk, zorg, scholing en ontspanning.'

In het onderzoek werden levensloopbestendige afspraken geïnventariseerd naar drie thema's: arbeid en zorg, employability en ouderenbeleid. Er is gekeken naar zes specifieke onderwerpen: verlof, kinderopvang, scholing, leeftijdsbewust personeelsbeleid, loopbaanbeleid en pensioenmogelijkheden. Het onderzoek gaat niet in op de kwaliteit van de afspraken en de consequenties ervan in de praktijk. Het inventariseert hoe vaak bepaalde categorieën afspraken voorkomen. Uit het rapport blijken twee aspecten verreweg het minste te scoren. Het aspect van het vergemakkelijken van herintreden na een dienstverband op het gebied van arbeid en zorg kwam slechts in 7% van de CAO's terug. Over het aspect instroom van oudere werknemers werden ook slechts in 7% afspraken terug gevonden. Uit het rapport kwam in zijn algemeenheid naar voren dat afspraken op het terrein van arbeid & zorg minder terugkomen dan afspraken over de andere twee thema's.

Aandacht voor arbeidsparticipatie van ouderen blijft een speerpunt. SZW beoogt een cultuurverandering te bewerkstelligen. De gedachte is dat een tekort aan werknemers leidt tot een stijging van de loonkosten, waardoor de concurrentiepositie van het Nederlandse bedrijfsleven verslechtert. SZW denkt winst te kunnen behalen uit het bevorderen van de arbeidsdeelname van ouderen. Naast het nemen van maatregelen zoals een sollicitatieplicht voor ouderen in de WW en een premievrijstelling voor werkgevers voor werknemers van 55 jaar of ouder ondersteunt SWZ nu ook werkgevers die een leeftijdsbewust personeelsbeleid voeren (persbericht SZW, 04/105, 29 april 2004). Voor de periode van 2004 tot 2007 is in totaal 21 miljoen euro beschikbaar.

Draagvlak MVO op het aspect levensfasebewust personeelsbeleid

Actueel is het debat over de levensloop. Er bestaat echter nog geen duidelijkheid over de vorm en hoe het uiteindelijk zal worden vastgelegd. Mevrouw Blom wijst erop dat als het echt een wet wordt, het niet meer MVO is.

Er bestaat wel draagvlak voor MVO op het aspect fundamentele arbeidsnormen. Dat blijkt uit de activiteiten van de *International Labour Organisation* (ILO). De in 1919 opgerichte ILO is geen gebruikelijke VN-organisatie waar alleen regeringen in zitten. De ILO is tripartiet waarbij sprake is van overleg met regeringen, werkgevers en werknemers. Mevrouw Blom spreekt in dat kader over het poldermodel *avant la lettre*. In de nasleep van de Eerste Wereldoorlog onderkende men dat sociale ongelijkheid of sociale onrechtvaardigheid één van de grootste oorzaken voor volgende conflicten zou zijn en dat er een organisatie zou moeten komen die zorgt dat er meer internationale arbeidsnormen komen in wat je tegenwoordig een

level-playing-field zou noemen. De stemverhouding regering, werkgevers en werknemersverhouding is 2:1:1. In de praktijk zijn regeringen meestal verdeeld, en opereren werkgevers en werknemers als een blok. Omdat het vaak om verdragen gaat waar de eerste verantwoordelijkheid bij de uitvoerder ligt, namelijk de regering, probeert de regering onderwerpen aan te dragen waar draagvlak voor is.

In het algemeen wordt het verbod op kinderarbeid meer nageleefd dan het aspect van vakbondsrechten. Mevrouw Blom constateert dat vakbondsrechten zich in wat minder populariteit kunnen verheugen. Als vakbondsrechten niet volledig worden gerespecteerd, dan haalt dit in het westen niet zo snel de voorpagina's van de krant. Tegelijkertijd kan de pers in de optiek van mevrouw Blom meedogenloos zijn. Ze haalt daarbij het voorbeeld van Nike Europa aan. Nike Europa wilde via het wereldwijd uitzetten van anonieme questionnaires, inzicht verkrijgen om arbeid en organisatie te kunnen verbeteren. Hieruit kwam naar voren dat werkneemsters zich geïntimideerd voelden. Het bleek moeilijk om daar een follow-up aan te geven. Niemand gaf iets aan, uit angst om eruit te vliegen of uit angst voor represailles. Het nieuws berichtte hierover met koppen als: 'Werknemers van Nike-fabrieken worden seksueel misbruikt'. Hoewel het bedrijf niet brandschoon is, heeft mevrouw Blom de indruk gekregen dat er gewerkt wordt om arbeidsomstandigheden te verbeteren³⁷.

Waar het uiteindelijk op neerkomt bij fundamentele arbeidsnormen, is dat bedrijven een ethische keuze moeten maken. Als het gaat om arbeidskrachten, hebben bedrijven ongeacht wat er wettelijk al dan niet geregeld is, de keuze om volwassen personen aan te nemen. Als je er voor kiest om maatschappelijk verantwoord te ondernemen, dan heb je geen kinderen in dienst. En mocht je die onverhoopt wel aantreffen, dan ga je daar op een verantwoordelijke manier mee om.

4.6 Ter afsluiting

In Hoofdstuk 4 heb ik het beeld gepresenteerd van de opvattingen en de situatie rond MVO en *levensfasebewust* personeelsbeleid. De data heb ik geordend aan de hand van vier aandachtspunten: de focus op MVO, de focus op een *leeftijdsbewust personeelsbeleid*, het beleid gekoppeld aan het productiviteitsvraagstuk c.q. het concurrentievoordeel en het draagvlak van MVO op het aspect *levensfasebewust personeelsbeleid*. Voorafgaand aan iedere paragraaf heb ik een profielschets van de organisatie gegeven. In het volgende hoofdstuk sluit ik mijn eindschets af met het beantwoorden van de deelvragen en de uiteindelijke hoofdvraag.

³⁷ Dit is één benadering, de open brief van de Schone Kleren Kampagne (bijlage 6) schetst een andere benadering. Gedragscodes ondertekenen en uitdragen is één ding, zorgen dat ze ingevoerd worden, is een ander verhaal.

5 CONCLUSIES

Via een exploratief onderzoek heb ik een aantal dimensies in kaart gebracht die een rol spelen bij de invulling van een maatschappelijk verantwoord ondernemerschap op het aspect *levensfasebewust personeelsbeleid*. In paragraaf 5.1 tot en met 5.3 geef ik antwoord op de verschillende deelvragen. Met paragraaf 5.4 geef ik tot slot mijn antwoord op de hoofdvraag: Is MVO op het aspect van *levensfasebewust personeelsbeleid* in een vrije concurrentieomgeving mogelijk?

5.1 Selectie relevante theorieën

Om beleidskeuzes te kunnen plaatsen, is inzicht in motieven van ondernemingen nodig. Ik heb gebruik gemaakt van de onderverdeling zoals gehanteerd door Kaptein en Wempe (2002b). Ik stel daarbij dat alleen van MVO op het aspect *levensfasebewust personeelsbeleid* sprake kan zijn als de maatschappelijke verantwoordelijkheid de economische en juridische verantwoordelijkheid overstijgt. Dat betekent dat wanneer bedrijven zich houden aan de wet en deze als norm stellen voor hun bedrijfsactiviteiten, hier geen sprake is van MVO. Afspraken en regelingen die bovenwettelijk zijn en rekening houden met maatschappelijke ontwikkelingen, zijn MVO te noemen.

Om een beter begrip te hebben van de kansen waarop een maatschappelijk verantwoord ondernemersklimaat zich zal kunnen ontwikkelen, ga ik uit van de machtsverhoudingen binnen de maatschappelijke driehoek (Tulder en Zwart 2003). In Nederland worden de verhoudingen omschreven als het poldermodel, waarin alle instituties even centraal staan. In landen die zich kenmerken door het Rijnlands model, zal meer sprake zijn van MVO.

MVO gaat er vanuit dat wanneer je als ondernemer onvoldoende responsief bent, dit kan leiden tot imagoschade. Ik ben uitgegaan van een vijftal elementen (Hummels et al. 2003) die een gedeeltelijke grondslag zijn voor de beoordeling van de mate van responsiviteit van ondernemingen.

Het systeem van beloning/straf van Wartick & Wood (2001) geeft inzicht in de kwaliteit van een ondersteunende bedrijfsstructuur die bepalend is voor een intern consistent ethisch klimaat waarin een MVO ook kan gedijen of ontstaan. De drie pijlers van management *development* vormen de grondslag voor een *levensfasebewust personeelsbeleid* als totaalbenadering waarin de levensfase in combinatie met ontwikkelingsondersteuning tot drie kwalitatief verschillende ontwikkelingsoriëntaties zal leiden.

Bestaande hypothesen over de relatie tussen ‘werk’ en ‘privé’ (RAP), geven inzicht in de risico’s en kansen die er bestaan voor werkgevers en verschillende groepen werknemers om een *levensfasebewust personeelsbeleid* invulling te geven.

Het *demand/control model* van Karasek heb ik geselecteerd omdat de balans tussen taakeisen en regelcapaciteiten binnen dezelfde functie kan variëren, juist als gevolg van de verschillende levensfasen waarin werknemers verkeren.

De grondmodellen van HRM geven inzicht in de gekozen bedrijfsstrategie, en het vermoedelijke succes daarvan vanwege de aan- of afwezigheid van ondersteunend gedrag van werknemers.

Om inzicht te krijgen in het moment waarin ondernemingen productieverplaatsingen kunnen inzetten, ben ik uitgegaan van de overwegingen genoemd door Noa et al. (2003). Dit is nodig

om in het voortraject die maatregelen te kunnen beoordelen, op basis waarvan je kunt spreken van een maatschappelijk verantwoorde invulling van het personeelsbeleid.

5.2 Beoordelingscriteria

MVO kenmerkt zich door het nemen van verantwoordelijkheid voor het creëren van waarde op alle terreinen waarmee een onderneming te maken heeft. Het gaat om verantwoordelijkheid ten opzichte van de mensen voor wie de ondernemingsactiviteiten consequenties heeft, verantwoordelijkheid ten opzichte van het milieu waarop de ondernemingsactiviteiten ingrijpen en om de verantwoordelijkheid ten opzichte van het voortbestaan van de onderneming zelf. Men spreekt in dit verband wel over de 3 P's: *People, planet, profit*. Het creëren van waarde op alle drie de terreinen betekent een continue zorgvuldige afweging van de juiste mogelijkheden die benut kunnen worden.

De dimensies waarop ik MVO beschouw zijn: de motivatiegerichtheid, reciprociteit in de sociale verhoudingen, responsiviteit en ethische positionering. De motivatiegerichtheid gaat over de motieven van waaruit invulling wordt gegeven aan de ondernemingsactiviteiten. De reciprociteit heeft betrekking op het spanningsveld tussen alle betrokkenen om een zeker niveau van acceptatie te realiseren ten aanzien van de bedrijfsactiviteiten. De responsiviteit betreft het vermogen van een onderneming om tijdig en adequaat in te spelen op ontwikkelingen in haar omgeving. De ethische positionering geeft de mate weer waarin een onderneming in staat is een ethische cultuur te ontwikkelen waardoor bedrijfsactiviteiten consequent, coherent en consistent zijn. Vanuit de gedachte dat het voorkomen van verwarring bij de verschillende individuen die betrokken zijn bij de ondernemingsactiviteiten, leidt tot een effectieve doelbereiking die voortvloeit uit de bedrijfsstrategie.

Levensfasebewust personeelsbeleid is een vorm van strategisch *human resource management* waarbij de inspanningen gericht zijn op het parallel laten lopen van de specifieke ontwikkelingsbehoeften van medewerkers die spelen in een bepaalde levensfase die gekenmerkt wordt door typerende levensomstandigheden, met de richting waarin de organisatie zich ontwikkelt.

Ik onderscheid drie onderliggende dimensies: de ontwikkelingsoriëntatie, balans werk/privé, en taakeisen/regelcapaciteit. De ontwikkelingsoriëntatie betreft de wijze van ondersteuning in de verschillende levensfasen waarin werknemers verkeren. Bij balans werk/privé gaat het om de mate van flexibiliteit waarop arbeid en privé georganiseerd worden en in samenhang met elkaar kunnen worden gebracht. De dimensie taakeisen/regelcapaciteit betreft de mate van variatie waarin taakeisen/regelcapaciteit in een functie kunnen worden gebracht waardoor afstemming op de levensfase waarin werknemers zich bevinden mogelijk is.

Van MVO op het aspect levensfasebewust personeelsbeleid ben ik gekomen tot twee beoordelingscriteria: Aanwezigheid van HRM overeenkomstig het Harvard-model en aanwezigheid van ondersteunende maatregelen voor werknemers als de productie verplaatst wordt.

5.3 Synthese van de theorieën na praktijkanalyse in het licht van de criteria

MVO op het aspect levensfasebewust personeelsbeleid is een concept waar de informanten die ik benaderd heb in theorie wel iets mee kunnen, en in praktijk ook aspecten kunnen aanwijzen die relevant zijn, maar geen van allen heeft MVO gekoppeld aan een *levensfasebewust personeelsbeleid*. MVO wordt in de praktijk aan werkgeverskant vanuit de

milieu-invalshoek benaderd. In dat kader spreekt men ook over *duurzaam ondernemen*. De 2 P's, *People* en *Profit*, modelleren zich rond de P van *Planet*, waarbij de bedrijfsstrategie de invulling van het HRM bepaalt. Vanuit de zijde van werknemers en overheid wordt MVO gekoppeld aan het aspect fundamentele arbeidsnormen zoals deze door de *International Labour Organisation* in verdragen zijn vastgelegd. Het gaat hierbij om zaken als het verbod op dwangarbeid en kinderarbeid, het verbod op discriminatie op de werkvloer, en het recht op vakbondsrechten. De ILO is tripartiet en binnen deze constellatie zijn alle drie de motivatiecategorieën vertegenwoordigd. Op het punt van kinderarbeid wordt de maatschappelijke verantwoordelijkheid genomen als gevolg van een welbegrepen eigen belang. Namelijk een goed imago zodat producten wel verkocht blijven worden. Dat ligt voor andere basale arbeidsnormen lastiger, omdat het reputatiemechanisme hier minder speelt. Je ziet dan ook dat de maatschappelijke verantwoordelijkheid vooral 'geduwd' moet worden door de juridische verantwoordelijkheid. Dit is op internationaal niveau alleen mogelijk bij voldoende draagvlak onder regeringen, wat afhankelijk is van de politieke kleur of het 'omdat het loont'-motief of het 'omdat het hoort'-motief voorrang krijgt bij prioriteitstelling van de onderwerpen en de afstemming hierop.

Het succes van een onderneming is afhankelijk van de mate van responsiviteit op punten waarop imagoschade mogelijk zou kunnen zijn. Zijn er geen NGO's die zaken aan de orde stellen bij het grotere publiek, of werknemersvertegenwoordigingen die tegengas geven, dan is de kans op de aanwezigheid van bovenwettelijke maatregelen klein.

Op het punt van *levensfasebewust personeelsbeleid*, zie je dat in Nederland de regering met het levensloopdenken het ethische klimaat gecreëerd heeft op basis waarvan ondernemingen kunnen laten zien in hoeverre zij een maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen.

Diverse maatregelen op het gebied van combinatie arbeid en zorg die Shell in dat kader reeds genomen heeft, zijn bovenwettelijk te noemen. Je zou op basis hiervan kunnen zeggen dat Shell maatschappelijk verantwoord onderneemt op het aspect *levensfasebewust personeelsbeleid*. De invulling van het personeelsbeleid van Shell komt overeen met de in deze eindschrijft gepostuleerde definitie. Als je deze definitie nader beschouwt, kun je stellen dat hierin de maatschappelijke verantwoordelijkheid reeds besloten zit.

Shell Nederland BV implementeert en ontwikkelt een *levensfasebewust personeelsbeleid* in het bredere kader van diversiteitbeleid en beoogt hier een concurrentievoordeel mee te behalen door het binnenhalen en behouden van gemotiveerde werknemers. Ook al is er sprake van een welbegrepen eigenbelang, het loopt parallel met de belangen van de werknemers zelf. Dat de situatie wellicht anders zou zijn op het moment dat er een overschot aan Nederlandse bètastudenten zou zijn, doet niet ter zake.

De overheid stimuleert een levensloopbeleid waar een leeftijdsbewust personeelsbeleid in wordt geplaatst dat gericht is op oudere werknemers. Dat past in haar streven om de arbeidsparticipatie van ouderen te bevorderen. Zo is voor de periode van 2004 tot 2007 voor leeftijdsbewust personeelsbeleid 21 miljoen euro beschikbaar gesteld. Om die reden kan het voor multinationale ondernemingen aantrekkelijk zijn om 'maatschappelijke verantwoordelijkheid' te nemen. Zo is Philips met de Centrale Ondernemingsraad overeengekomen om zich dit jaar te buigen over een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dit wordt deels ingegeven door het feit dat het personeelsbestand uit overwegend oudere mannen bestaat.

Wat de interne dimensie van MVO op nationaal niveau betreft wordt de term wel in verband gebracht met de wijze van omgang van werkgevers met werknemers bij verplaatsing van productie naar lagelonenlanden. Dit verhoudt zich in zoverre tot *levensfasebewust personeelsbeleid* dat het belang voor werkgever en werknemer parallel loopt, als werknemers voldoende employability hebben. Dit vergroot de slagingskans voor het vinden van een andere werkplek als de situatie zich voordoet. Een werknemer die employabel is kan zich tijdig oriënteren op een andere arbeidsplek zowel binnen als buiten de organisatie. Hiertoe is een *levensfasebewust personeelsbeleid* nodig. Vanuit deze benadering kan een maximale employability mogelijk gemaakt worden, die een maximale inzet en verantwoordelijkheid van zowel werkgever als werknemer vraagt.

Ik veronderstel dat het succes van de strategie van de onderneming mede wordt bepaald door het beloningssysteem. Het is niet maatschappelijk verantwoord wanneer een persoon 'geld' of 'productie' draait op onethische manier. Het is ook niet maatschappelijk verantwoord als een persoon het juiste doet, maar geen constructieve bijdrage levert in de vorm van 'geld', productie, ondersteuning of goede ideeën en oplossingen die in samenhang zijn met de strategie. Je kunt wel een fantastisch idee hebben, als dit niet past in de bedrijfsstrategie en de onderneming van het 'rechte' pad afhaalt, gaat dit ten koste van de concurrentiepositie. De informele interactie tussen en onder superieuren in de organisatie, hun ondergeschikten en collega's is de sleutel om het ethische klimaat vast te stellen. Wat deze dimensie betreft, ben ik op basis van het veldonderzoek geen aanwijzingen tegengekomen die mij meer inzicht hebben gegeven op dit punt. Vervolgonderzoek zou meer uitsluitsel kunnen geven.

Ongeacht de trend van 'verzakelijking' in de richting van het Angelsaksisch model, lijkt deze geen invloed uit te oefenen op de aan- of afwezigheid van een *levensfasebewust personeelsbeleid*. Het zijn andere factoren die het behalen van concurrentievoordelen kunnen bemoeilijken, zoals een krappe arbeidsmarkt bijvoorbeeld. Het gaat om negatieve effecten die een *levensfasebewust personeelsbeleid* juist beoogt te neutraliseren.

5.4 Beantwoording van de hoofdvraag

Levensfasebewust personeelsbeleid is synoniem voor een levensloopgericht personeelsbeleid. De onderwerpen die binnen een dergelijke benadering door de verschillende belanghebbenden gezamenlijke prioriteit hebben en uitgewerkt worden, bepalen de invulling binnen het ondernemingsbeleid. Onderwerpen als employability, combinatie arbeid en privé en speciale aandacht voor oudere werknemers staan in Nederland volop in de belangstelling. De speciale aandacht voor ouderen is niet in lijn met het uitgangspunt van een levensfasebewust personeelsbeleid. Per definitie doe je daarmee andere groepen tekort en dat is niet waar een *levensfasebewust personeelsbeleid* zich op richt. Een *levensfasebewust personeelsbeleid* gaat uit van de verschillen in levenslopen en de afstemming van het personeelsbeleid hierop. De gedachte is dat hierdoor een meerwaarde voor zowel de werknemer als de werkgever ontstaat door de meest optimale bijdrage die geleverd kan worden ten behoeve van het realiseren van de bedrijfsstrategie. Hiermee kom ik op een eerste bevinding in het kader van mijn hoofdvraag:

Is MVO op het aspect van *levensfasebewust personeelsbeleid* in een vrije concurrentieomgeving mogelijk?

Er kan per definitie gesproken worden van een verantwoord personeelsbeleid op zowel maatschappelijk als financieel gebied, als het voldoet aan een drietal vereisten. Ten eerste dat het personeelsbeleid zich kenmerkt volgens het Harvard-model. Ten tweede dat de ondersteuning van het HRM zich richt op het parallel lopen van de ontwikkelingsbehoeften van medewerkers in functie van de levensfase. En ten derde dat dit gekoppeld wordt aan de typerende maatschappelijke leefomstandigheden die geldig zijn voor een bepaalde periode in de tijd. Spreken over een maatschappelijk verantwoord ondernemerschap op het aspect *levensfasebewust personeelsbeleid* is dan eigenlijk een contaminatie van maatschappelijk verantwoord personeelsbeleid en levensfasebewust personeelsbeleid.

De vraag of een *levensfasebewust personeelsbeleid* in een vrije concurrentieomgeving mogelijk is, kan positief beantwoord worden. Een succesvol *levensfasebewust personeelsbeleid* is een benadering op basis waarvan werknemers gemotiveerd bijdragen aan de realisering van de bedrijfsstrategie. Dit succes is af te meten aan de mate van arbeidssatisfactie, het ziekteverzuimpercentage en het verloop. Met name in hogelonenlanden waar de arbeidskosten een groot deel uitmaken van de totale productiekosten, zien ondernemingen de meerwaarde van een dergelijke benadering. Of ondernemingen hierin een pro-actieve houding kunnen nemen, hangt af van de kracht van de bestuurder en het realiseren van een ethisch klimaat waarin mensen zich bewust zijn van hun verantwoordelijkheden en handelen overeenkomstig de uitgangspunten van een *levensfasebewust personeelsbeleid*.

Je zou dan ook kunnen stellen dat het pas echt maatschappelijk verantwoord is, als ondernemingen ook voor deze benadering kiezen in lagelonenlanden. Voorwaarde voor een dergelijke benadering is dat belanghebbenden ernaar streven elkaar als gelijkwaardige gesprekspartners te zien, waarbij vaardigheden die in die zin onvoldoende uit de verf komen, door alle partijen erkend worden. De partij die onvoldoende uit de verf komt draagt verantwoordelijkheid om daar verandering in te brengen. De partij die op dat punt voldoende uit de verf komt draagt verantwoordelijkheid om de andere partij te stimuleren vanuit de gedachte '1+1=3'.

5.5 Ter afsluiting

Is er sprake van een paradox wanneer je spreekt over MVO op het aspect levensfasebewust personeelsbeleid? Nee, niet als het gaat over de mogelijkheid van een *levensfasebewust personeelsbeleid* in een omgeving met vrije marktwerking en vrije concurrentie. Wat naar voren is gekomen, is de contaminatie van MVO en *levensfasebewust personeelsbeleid*.

Mijn doelstelling, om een voor mij nieuw onderwerp te verkennen om zodoende mijn nieuwsgierigheid de vrije loop te laten gaan, heb ik bereikt. Als vervolgonderzoek zou het interessant en waardevol zijn om bestaande HRM-instrumenten en het invullen van hiaten in het bredere kader van een levensfasebewust of levensloopgericht personeelsbeleid zoals uit deze oriëntatie naar voren is gekomen in samenhang met elkaar te brengen. Niet in theorie, maar in praktijk. De invulling van een dergelijk beleid hangt immers nauw samen met de karakteristieken van het personeelsbestand.

Ik hoop met deze scriptie een bescheiden steentje bijgedragen te hebben aan het inzicht van belanghebbenden die zich oriënteren op de invulling van een levensloopgericht ofwel een *levensfasebewust personeelsbeleid*.

REFERENTIES

- Babbie, E. (1998) *The practice of social research*. Belmont: Wadsworth Publishing Company, a Division of International Thomson Publishing Inc.
- Becker, M., Brouns, B., Kimman, Kolodziejak, E. Maeijer, Mertens, T., Peil, J., Poels, V. (eindredactie), Regtering, H., Terpstra, M., J., Vollebergh, J. (1999) *Verantwoord ondernemen*. Nijmegen: Katholiek Studiecentrum.
- Boxtel, R. van (1999) In: Panelkrant Bedrijf en Samenleving, juni 1999
- Bond, J.T., Galinsky, E. & Swanberg, J.E. (1998) *The 1997 national study of the changing workplace*. New York: Families and Work Institute
- Braster, J.F.A. (2000) *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum
- Burke, R.J., Greenglass, E.R. (1999) Work-family conflict, spouse support, and nursing staff well-being during organizational restructuring. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 327-336
- Carlton, D.W., Perloff, J.M. (2000) *Modern Industrial Organization*. Third Edition, Reading. Massachusetts: Addison Wesley Longman
- Christis, J. (1998) *Arbeid, organisatie en stress*. Amsterdam: Spinhuis
- Commissie van de Europese Gemeenschappen (2001) *Groenboek. De bevordering van een Europees kader voor de sociale verantwoordelijkheid van bedrijven*. EU, Brussel, 18 juli 2001, COM (2001) 366 definitief
- Eikelenboom, S.D. (1986) *De industriële paradox. Toenemende industrialisatie en afnemend welzijn*. Rotterdam: Erasmus Universiteit
- Elkington, J. (1999) *Cannibals with Forks, the Triple Bottom Line of the 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing
- Erasmus Universiteit (2001) *Arbeid & Organisatie I: Kwaliteit van de Arbeid en Organisatie-ontwerp (reader)*. Rotterdam: Erasmus Universiteit
- Eun, C.S. en Resnick, B.G. (2001) *International Financial Management*. Second International Edition. Singapore: McGraw-Hill, p. 10-11
- Geerts, G., Heestermans, H., Den Boon, C.A., Vos, E.C.M., Van Veen, P.A.F., Van der Sijs, N. (1995) *Van Dale Groot Woordenboek der Nederlandse Taal*. Utrecht/Antwerpen: Van Dale Lexicografie BV
- Grandey, A.A., Cropanzano, R. (1999) The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 350-370

- Greenhaus, J.H., Beutell, N.J. (1985) Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88
- Heertje, A. (2000) *Economie in een notendop*. Amsterdam: Prometheus
- Hofstede, G. (2002) *Allemaal andersdenkenden, omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Uitgeverij Contact
- Hummels, G.J.A., Klooster, A.C. ten, Paape, L. (2003) *De responsieve onderneming: Over verantwoordelijkheden bij de interactie tussen stakeholders*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV
- Jaffee, D. (2001) *Organizational Theory – Tension and Change*. International Edition, New York: McGraw-Hill, p. 20-21
- Janssen Groesbeek, M. (2001) *Maatschappelijk Ondernemen: theorie – praktijk – instrumenten*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact
- Jong, M.J. de (1999) *Grootmeesters van de sociologie*. Amsterdam/Meppel: Boom, p. 334
- Kaptein, M. (2002a) *De integere manager; Over de top, dilemma's en de diamant*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV, p. 14-34
- Kaptein, M. en Wempe, J. (2002b) *The Balanced Company*. Oxford: Oxford University Press
- Karasek, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-307
- Kirchmeyer, C., Cohen, A. (1999) Different strategies for managing the work/non work interface: A test for unique pathways to work outcomes. *Work & Stress*, 13, 59-73
- Kluytmans, F. (1997) *Leerboek personeelsmanagement*. Deventer: Kluwer, Heerlen: Open Universiteit, p. 339
- Lewis, S. & Cooper, C.L. (1999) The work-family research agenda in changing contexts. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 382-393
- Lievegoed, B. (1977) *De levensloop van de mens*. 6^e druk, Rotterdam: Lemniscaat
- Maxwell, J.A. (1996) *Qualitative Research Design, An Interactive Approach*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Meer, M. van der, Boer, R. de, Houwing, H., Kahancová, M., Raess, D., Visser, J. (2004) *Globalisering; The Impact of Globalisation on Industrial Relations in Multinationals in the Netherlands*. Amsterdam: Amsterdam Institute for Advances Labour Studies (AIAS), University of Amsterdam
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2002) *Verkenning Levensloop*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

- Nagelkerke, A.G. en Nijs, W.F. de (2001) *Regels rond arbeid*. Derde druk, Groningen: Martinus Nijhoff
- Noe, R., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2003) *Human Resource Management*. Fourth International Edition, Boston: McGraw-Hill, p. 480
- Quispel, Y.M. (2000) *Leeftijdsgrenzen op de arbeidsmarkt*. Utrecht: Landelijk Bureau Leeftijdsdiscriminatie
- Rothbard, M. (1995) *Making Economic Sense*. Auburn: Ludwig von Mises Institute
- Sociaal Economische Raad (2000) *De winst van waarden*. Den Haag: Sociaal Economische Raad (publicatienummer, 00/11) p. 86
- Tilly, Ch., Tilly, Ch. (1998) *Work under Capitalism*, Boulder: CO: Westview Press., p 71
- Tulder, R. van, Berghe, D. van den, Muller, A. (2001) *Erasmus Scoreboard of Core Companies, The World's Largest Firms and Internationalization*. Rotterdam: Rotterdam School of Management, Faculteit Bedrijfskunde
- Tulder, R. van (2002) *Collegesheets Macro-Economische en Institutionele Context - Studie Bedrijfskunde*. Rotterdam, Erasmus Universiteit
- Tulder, R. van, en Zwart, A. van der (2003) *Reputaties op het spel*. Het Spectrum, Utrecht, p. 80-81
- Verschuren, P., Doorewaard, H. (2003) *Het ontwerpen van een onderzoek*. 3^e druk, 4^e oplage, Utrecht: Uitgeverij Lemma, p. 180-182
- VNO-NCW (2001) *Verder met markt, mens, milieu: De Nederlandse benadering van duurzaam ondernemen*. Den Haag: Vereniging VNO-NCW
- Wartick, S.L., Wood, D.J. (2001) *International Business & Society*. 1^e druk 1998, Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers
- Wood D.J. (1994) *Business & Society, 2nd Edition*. New York: HarperCollins
- Ziekemeyer, M. (1993) *Zilverdraden door het goud*. Amsterdam: NIA
- Ziekemeyer, M. en Veldhuisen, A. van (1999) *Inzet op leeftijd. Leeftijdbeleid in de zorgsector*. Utrecht: AWOZ
- Zijlstra, F., De Vries, J. (2000) Burnout en de bijdrage van socio-demografische en werkgebonden variabelen. In I.L.D. Houtman, W.B. Schaufeli & T. Taris (red.), *Psychische vermoeidheid en werk: Cijfers, trends en analyses*. Alphen a/d Rijn: Samson, p. 83-95

Geraadpleegde internetsites:

www2.fmg.uva.nl/sociosite/organization/TK geraadpleegd 8 juni 2004

www.e-quality.nl geraadpleegd 8 juni 2004

www.fondsenzw.nl/branches/2-3707/projecten/index.asp?start=10 geraadpleegd 4 augustus

BIJLAGEN

Bijlage 1: Lijst met afkortingen

AB	Arbeidsmarktbeleid & Bijstand
AIB	Arbeidsverhoudingen & Internationale Betrekkingen
ASV	Arbeidsomstandigheden & Sociale Verzekeringen
COR	Centrale Ondernemingsraad
CNV	Christelijk Nationaal Vakverbond
FNV	Federatie Nederlandse Vakbeweging
HRM	Human Resource Management
ILO	International Labour Organisation
IVVV	Internationaal Verbond van Vrije Vakbewegingen
MERCOSUR	Unie van Zuid-Amerikaanse landen
MHP	Vakcentrale voor Middengroepen en Hoger Personeel
MVO	Maatschappelijk verantwoord ondernemen
NAFTA	North American Free Trade Agreement
NAM	Nederlandse Aardolie Maatschappij
NGO	Non-gouvernementele organisatie
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking & Ontwikkeling
OR	Ondernemingsraad
SER	Sociaal-Economische Raad
SZW	Sociale Zaken & Werkgelegenheid
VUT	Vervroegd Uittreden
VN	Verenigde Naties
VNO-NCW	Vereniging VNO-NCW. De naam is een samentrekking van het Verbond van Nederlandse Ondernemingen en het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond. Sinds de fusie van 1996 worden deze namen niet meer gebruikt.
WTO	World Trade Organisation

Bijlage 2: Overzicht sleutelfiguren

<i>Organisatie</i>	<i>Sleutelpersoon</i>	<i>Functie</i>	<i>Datum interview</i>
FNV Mondiaal	Mevr. A. Kaag	Beleidsmedewerker Specialisatie:internationaal MVO	05-07-04
FNV Mondiaal	Dhr. C. Driessen	Beleidsmedewerker	06-07-04
VNO- NCW	Mevr. G. Dolsma	Secretaris Sociale Zaken	14-07-04
Shell	Dhr. A. Krijger	Beleidsmedewerker Arbeidsverhoudingen en Regelingen	23-07-04
Philips	Dhr. P. Verheijden	Vice-president SEA (Sociaal Economische Afdeling)	28-07-04
Ministerie SoZaWe	Mevr. A. Blom	Beleidsmedewerker	04-08-04

Bijlage 3: Interviewschema met algemene aandachtsgebieden

ONDERZOEK NAAR MVO/PERSONEELSMANAGEMENT-OPVATTINGEN
juli 2004

INTERVIEW – VRAGENSHEMA

Interviewer:
Datum:
Tijd:

Informant:
Functie:
Organisatie:

-
1. Kunt u iets vertellen over uw professionele achtergrond?
 2. Welke functie bekleedt u? En vanaf wanneer?
 3. Kunt u iets vertellen over uw werkgebied?
 4. Kunt u aangeven wat uw verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn?

== ==

5. Aandachtsgebieden: MVO, levensfasebewust personeelsbeleid, MVO op het aspect levensfasebewust personeelsbeleid en het onderwerp in een vrije marktomgeving
(Formulering vragen en topics afhankelijk van de voorinformatie)

...

10. Zijn er tenslotte nog aspecten ten aanzien van mvo/levensfasebewust personeelsbeleid, die naar uw mening onvoldoende of niet aan bod zijn gekomen?

(Int: probeer af te ronden)

Hartelijk dank voor dit gesprek

== ==

EVALUATIE

Duur van het gesprek, exclusief napraten en storingen:

Idem, inclusief napraten en storingen:

Andere aanwezigen?

Hoe beoordeelde je de aanvankelijke motivatie van de respondent bij binnenkomst?

Hoe beoordeelde je de motivatie na afloop van het gesprek?

Waren er bepaalde vragen die moeilijkheden opleverden?

Algemene indruk van het gesprek

Overige bijzonderheden

Bijlage 4: Achtergrond SER Advies vanuit de optiek van FNV Mondiaal

Bron:

<http://mondiaal2.cms.fnv.nl/renderer.do/clearState/true/menuId/33198/returnPage/28206/>

Bezocht op 10 juli 2004

Het SER Advies

Het SER Advies "De Winst van Waarden"

December 2000 werd het SER advies "De Winst van Waarden" vastgesteld. Een advies aan de regering over MVO. De FNV heeft actief deelgenomen aan het opstellen van het advies en heeft ook nadrukkelijk haar instemming betuigd. Het advies heeft geleid tot veel debat. Een groep NGO's heeft gereageerd op het advies door middel van het manifest Profijt van Principes. De SER werd voornamelijk verweten te slap te zijn in het bevorderen van wetgeving op het gebied van MVO, met name een verplichte wettelijke rapportage. Staatssecretaris Ybema heeft het advies grotendeels aangenomen en hier en daar aangescherpt. Naar aanleiding van dit advies is de nodige actie ondernomen door het ministerie van Economische Zaken. Zo is een kenniscentrum MVO opgericht en zijn bijvoorbeeld export- en investeringssubsidies gekoppeld aan OESO richtlijnen voor multinationals.

Bijlage 5: Visie FNV achtergronden levensloop

Bron:

<http://www.fnv.nl/abvakabo/renderer.do/clearState/true/menuId/43632/returnPage/43605/>

Geraadpleegd op 9 augustus 2004

Het conflict over een levensloopregeling en het prepensioen is een van de belangrijkste redenen voor de bonden om actie te gaan voeren. Behalve dat VUT- en prepensioenregelingen door het afschaffen van de belastingaftrek onbetaalbaar worden, wil het kabinet ook absoluut niets weten van een collectieve levensloopregeling. Dat moet iedereen maar voor zichzelf uitzoeken, vindt het kabinet. Het belangrijkste doel van het kabinet lijkt een bezuiniging van 1,7 miljard euro te boeken.

Wat is het kabinet van plan?

Bezuinigen op de belastingaftrek van de huidige prepensioenafspraken. Daardoor wordt eerder stoppen met werken onmogelijk gemaakt. Door het opgebouwde prepensioen voortaan op te tellen bij uw belastbaar inkomen, daalt uw koopkracht flink. Hoe ouder, hoe groter het koopkrachtverlies. Dit kan oplopen tot 10 procent! Alleen mensen met een hoog inkomen kunnen zich straks nog permitteren om eerder te stoppen met werken.

Het kabinet wil een einde maken aan de verplichting om aan het prepensioen deel te nemen, de collectieve regeling. Wie er uit wil, mag er uit. Werknemers worden op deze manier gestimuleerd niet langer aan de regeling deel te nemen. Gevolg: de premies voor de overblijvers schieten omhoog en de regeling wordt onbetaalbaar. Ook voor diegenen die nu nog jong zijn en later misschien spijt krijgen. Dan is het te laat.

In uw individuele regeling kunt u maximaal anderhalf keer een bruto jaarsalaris sparen voor verlof. Bent u al wat ouder? Jammer dan: voor u is het praktisch onmogelijk om nog een volledig verlof bijeen te sparen.

Wat vindt ABVAKABO FNV?

ABVAKABO FNV wil een gecombineerde regeling voor prepensioen en levensloop invoeren. Voor iedereen. Dat valt goed te verzekeren in een gezamenlijk fonds. Met gebruikmaking van de huidige belastingaftrek van de premies. In zo'n fonds kunnen alle deelnemers hun eigen persoonlijke keuze maken. Jong en oud. Wie al heel erg lang werkt, en een zwaar en slijtend beroep heeft, kan voor prepensioen kiezen. Wie midden in zijn loopbaan een sabbatical van een jaar wil opnemen, kiest daarvoor. Wie meer tijd en zorg wil besteden aan kleine kinderen, neemt nóg eerder verlof. Door dit collectief te regelen, kan de premie betaalbaar blijven. Als de plannen van het kabinet doorgaan zal ABVAKABO FNV het prepensioen als een belangrijk punt inbrengen in de CAO-onderhandelingen.

Zie verder de discussienota 'Van Prepensioen naar Levensloop: Het FNV alternatief' (september 2003) voor de ideeën over de fiscale inbedding en uitgangspunten.

Bijlage 6: Open brief aan Nike van Schone Kleren Kampagne

Bron: <http://www.schonekleren.nl/bedrijven/99-9-22-1nike.htm>

Bezocht op 10 augustus

22-9-99, Open brief aan Nike directeur Phill Knight

Nike-brief DE ANGST, GEHEIMHOUDING EN ONDERDRUKKING MOET STOPPEN.

Geachte meneer Knight,

Bijna anderhalf jaar geleden heeft u in een persconferentie voor de US National Press Club een aantal maatregelen aangekondigd om de arbeidsomstandigheden in uw fabrieken te verbeteren. Velen van ons die zich zorgen maken over deze omstandigheden hoopten dat deze aankondiging een verandering teweeg zou brengen in Nike's zakelijke hart. We hoopten dat de houding t.o.v. mensenrechten van de werknemers die uw producten maken, verschoven zou zijn van cynisme, ontkenning en geheimhouding, naar betrokkenheid, respect, openheid en verantwoordelijkheid.

Zeventien maanden later is bewezen dat dit valse hoop was. Werknemers in uw fabrieken worden nog steeds uitgeput en zijn het onderwerp van beledigende management praktijken. Werknemers die journalisten de waarheid vertellen over de omstandigheden in de fabrieken of die proberen om vakbonden te organiseren om voor hun rechten op te komen, worden nog steeds systematisch vernederd en ontslagen.

De lonen in Nike's fabrieken blijven overdreven laag. In Indonesië wordt van werknemers van uw kledingleveranciers verwacht dat zij werkweken maken van 65 uur, terwijl zij moeten zien te overleven met een loon van minder dan 1 \$US per dag. Onderzoek dat vorig jaar is gedaan door het Interfaith Centre for Corporate Responsibility wees uit dat een werknemer die het minimumloon verdient in een Nike-fabriek in Vietnam, 10 uur moet werken om één kilo kip te kunnen kopen.

Nike blijft medeplichtig aan deze uitbuiting. Uw bedrijf blijft producten produceren in totalitaire staten, waar de mensenrechten van werknemers, inclusief hun recht op het vormen van vakbonden, wreed worden onderdrukt. Als bedrijven ervoor kiezen om hun producten in dit soort landen te produceren, hebben zij een grote verantwoordelijkheid om actief bij te dragen aan een positieve verandering. In plaats daarvan weigert Nike om publiekelijk uit te komen voor het respecteren van mensenrechten in deze landen.

Het is zelfs nog erger, Nike keert werknemers de rug toe die gestraft of ontslagen worden omdat ze praten over hun arbeidsomstandigheden. Hiermee worden niet alleen deze werknemers gestraft, maar het schept ook een precedent tegenover de anderen zodat zij hun mond houden uit angst hun baan verliezen. Het is moeilijk om iets anders te denken dan dat Nike vastberaden is om er alles aan te doen om de arbeidsomstandigheden in de fabrieken te verbergen en om de huidige situatie waarin de arbeiders Nike's producten produceren te handhaven.

U zou op de hoogte moeten zijn van de volgende zaken:

- In februari en maart 1998 werden verscheidene arbeiders uit de Sam Yang fabriek in Vietnam, waaronder mw. Lap Nguyen, mw. Khanh Chi en mw. Hong, geïnterviewd door de Amerikaanse sportzender ESPN. Ze beschreven problemen uit de fabriek, waaronder het gebruiken van geweld door bewakingsbeambten tegenover arbeiders. Mw. Lap was een afdelingshoofd met drie jaar ervaring bij de fabriek en heeft prijzen gewonnen voor haar vakmanschap en toewijding. Toen ze overwerkte op zondag 29 maart werd ze ziek, koortsig, en legde ze haar hoofd even te rusten op haar armen. Haar manager sloeg haar op haar arm. Ze ging naar huis, haalde een doktersverklaring voor haar koorts en nam anderhalve dag ziekteverlof. Toen ze terugkwam bij de fabriek werd ze door de manager uitgescholden en werd ze gedegradeerd van afdelingshoofd naar naaister, omdat: "afdelingshoofden kunnen geen ziekteverlof opnemen". De daarop volgende dagen werd ze van het ene klusje naar het andere gestuurd en opzettelijk vernederd voor het oog van de andere arbeiders.

Ondertussen verhoorde de manager haar drie keer over het interview met de ESPN, in termen als:

"we weten wel wat je achter onze rug om gedaan hebt", "als je bekend mag je je baan houden". De fabrieksdirecteur gaf haar opdracht voor het schoonmaken van de toiletten en bleef haar lastigvallen. Uiteindelijk werd haar gevraagd om een ontslagbrief te ondertekenen en kwam ze tot de conclusie dat ze het getreiter en de intimidatie niet langer kon hebben en tekende ze.

Inmiddels zijn er vele verzoeken gedaan aan Nike aangaande mw. Laps zaak. Uw staf heeft gezegd dat ze de zaak onderzocht hebben en dat de fabriek volkomen in haar recht stond om mw. Lap te ontslaan. Nike heeft het onderzoeksrapport over deze zaak nooit naar buiten gebracht. Onlangs kwamen we erachter dat drie andere werknemers die met de ESPN gepraat hebben ontslagen zijn, twee ervan van een Nike-fabriek en een van een Reebokfabriek. Reebok zorgde er onmiddellijk voor dat de ontslagen vrouw, Lieu Nguyen, een andere baan kreeg. Nike heeft nog steeds niets gedaan met de zaken van mw. Hong en mw. Chi, ondanks de vele verzoeken.

- In mei 1999 interviewden onderzoekers van het Hong Kong Industrial Committee en het Asia Monitor Resource Centre andere werknemers van de Sam Yang fabriek. The werknemers gaven aan dat de lonen ontoereikend zijn om in hun levensonderhoud te voorzien, ze kunnen niet sparen en soms moeten ze geld lenen van hun familie. Ook hebben zij de onderzoekers verteld dat wanneer werknemers te laat komen of "iets verkeerd doen" er boetes worden ingehouden op hun loon en dat zij soms geslagen worden door hun meerderen, meestal met de blote hand, maar soms met stokken. De arbeiders vertelden de onderzoekers van een zaak waarin een werknemer moest worden opgenomen in een ziekenhuis nadat ze was geslagen door een chef.
- In januari van dit jaar schreef Nike-directeur Joseph Ha een brief naar Vietnamese overheidsfunctionarissen waarin hij stelde dat de mensen die kritisch staan ten opzichte van Nike in werkelijkheid de Vietnamese overheid omver wilden werpen en een zogenaamde "democratische maatschappij naar Amerikaans model" willen creëren. Deze brief was gepubliceerd in de Vietnamese pers en stuurde een duidelijke boodschap naar de Vietnamese burgers dat elke medewerking met Nike's tegenstanders vanaf nu zou worden opgevat als revolutionair. Vietnamese burgers die informatie hadden doorgespeeld over de arbeidsomstandigheden in Nike fabrieken willen dit niet langer doen, omdat het te gevaarlijk is. Meer dan 6 maanden geleden beloofden woordvoerders van Nike in het Appèl Industrieel Partnerschap aan de mensenrechtenorganisaties dat ze een persconferentie zouden geven en daarin Ha's brief zouden verwerpen en dat ze verder stappen zouden ondernemen om de schade die Ha's brief heeft aangericht teniet te doen. De mensenrechtenorganisaties wachten nog steeds.
- In september 1998 ontsloeg uw toeleverancier P T Lintas, Haryanto, een vakbondsleider die Nike's gedragscode voor arbeiders verspreidde. De plaatselijke mensenrechtengroepering Sisbikum denkt dat Haryanto is ontslagen vanwege zijn vakbondsactiviteiten. Vertegenwoordigers van Sisbikum hebben Nike's kantoor in Jakarta benaderd en hen gevraagd om Nike's belofte om het recht op vakbonden te implementeren. Hen werd verteld dat Nike zich niet kon bemoeien met de interne zaken van haar leveranciers. Een jaar later wacht Haryanto nog steeds op een uitspraak van de plaatselijke rechtbank of zijn ontslag nu wel of niet terecht was. Hoewel Reebok een Amerikaanse steungroepering toestaat om arbeiders in Indonesië te vertellen over vakbondsrechten, Nike heeft geweigerd dit te doen.

- In oktober 1998 organiseerde het Nationale Arbeids Comité een Amerikaanse tournee door Julia Pleites, tot voor kort werknemster van de Formosa fabriek in El Salvador, een fabriek die kleding levert voor Nike en Adidas. Julia verklaarde dat de arbeiders in de fabriek worden geslagen en geïntimideerd en dat ze niet kunnen overleven op het loon dat ze ontvangen.

Vorige maand publiceerde Adidas een rapport van het onderzoeksbureau Verté over de Formosa-fabriek. Gegevens voor het onderzoek waren in juni 1999 verzameld en deze bevestigen dat de situatie die Julia al eerder rapporteerde nog steeds voortduurt. De meeste geïnterviewde arbeiders hebben verbaal, lichamelijk of seksueel misbruik van superieuren naar arbeiders toe zelf

meegemaakt, gezien of gehoord. Arbeiders vertellen van, en hier zijn ook getuigen van,

systematisch gebruik van geweld, wanneer ze niet snel genoeg werken. De meerderheid van de geïnterviewden zei dat ze niet het recht hadden om een vakbond op te richten en dat velen van hen die dat wel probeerden, werden ontslagen. De arbeiders die met Verité hebben gesproken, maakten duidelijk dat ze een enorm risico namen door met ze te praten en dat ze bang waren voor de consequenties.

Onlangs opende Nike een nieuwe pagina op hun website, genaamd: "Correcting the record", om kritische geluiden tegen te spreken. Het eerste item waarover werd geschreven hield verband met de Formosa-fabriek. Nike weerlegde de kritiek in het juninummer van Ms. Magazine, door te stellen dat de Formosa-fabriek: "programma's heeft opgetart om de arbeidsomstandigheden te verbeteren en daarmee de levens van de vrouwen die in de fabriek werken." Hoewel de verbeteringen (verlaging van de temperatuur en de opening van een kliniek) hebben plaatsgevonden, moge het duidelijk zijn dat er nog steeds enorme problemen zijn bij Formosa en dat Nike's website het publiek misleidt door anderszins te suggereren.

- Deze maand heeft een Amerikaanse delegatie een bezoek gebracht aan de PT Nikomas Gemilang fabriek in Indonesië. Arbeiders vertelden (en de fabrieksdirectie bevestigde dit) dat Indonesische soldaten werden ingezet in en rond de fabriek gedurende de loononderhandelingen.

Nike's website reageerde hierop door erop te wijzen dat het plaatsen van militaire bewaking bij grote industriële faciliteiten niet ongebruikelijk is in Indonesië. De website zei verder: "dit mag dan ongewoon zijn in het westen, maar niet in Indonesië - velen van de arbeiders willen ook bescherming en veiligheid tegen onvoorspelbare krachten in een tijd van politieke en economische veranderingen in dit land". Dit is afschuwelijk misleidend. Het leger wordt regelmatig te hulp geroepen in fabrieken in Indonesië, namelijk omstakingen te voorkomen en om er zeker van te zijn dat arbeiders aan het werk blijven in tijden van industriële onrust. Gedurende de afgelopen weken is de wereld getuige geweest van actieve deelname van het leger aan genocide tegen de Oost-Timorezen als straf voor hun overweldigende stem voor onafhankelijkheid. Tegen deze achtergrond raakt de opmerking van Nike, dat arbeiders getroost en gerustgesteld zouden zijn door de aanwezigheid van militairen, kant noch wal.

- Meer dan een derde van uw schoenen wordt gemaakt in China, een land waar arbeiders regelmatig naar de gevangenis of "scholing-door-werk-kampen" worden gestuurd, wanneer ze proberen om onafhankelijke vakbonden te organiseren. In het verleden heeft Nike krachtig gelobbyd tegen voorstellen van de Amerikaanse regering om een handelsboycot op te werpen om zo de Chinese regering te dwingen tot verbetering van de mensenrechtensituatie.

Onderzoek in juni 1999 door het Christelijk Industrieel Comité uit Hong Kong wees uit dat één van uw toeleveringsfabrieken in Jiaozhou City (waarvan Qingdao Sewon Shoes Co. Ltd. Eigenaar is) een ontoereikend brandveiligheidsbeleid heeft. De fabriek heeft tralies voor de ramen tegen inbrekers, zodat, als er een grote brand uitbreekt, alle vluchtroutes van arbeiders zijn geblokkeerd. Van de arbeiders wordt verwacht dat ze tot 2 of 3 uur 's nachts doorwerken tijdens piekperiodes. Het is voor vrouwen zeer gevaarlijk om nog naar huis te gaan op dat tijdstip.

- Dit jaar heeft de Amerikaanse katholieke activist Jim Keady een verzoek ingediend om in een van Nike's toeleveringsfabrieken in Latijns-Amerika een met eigen ogen te zien wat de arbeidsomstandigheden zijn. Jim is een voormalig voetbaltrainer van de St. Johns universiteit (die wordt gesponsord door Nike), die is ontslagen omdat hij weigerde om Nike-kleding en schoeisel te dragen. Wanneer de arbeidsomstandigheden in de fabrieken werkelijk zo goed zouden zijn als Nike beweert, dan zou dit een geweldige kans zijn om dat te bewijzen. In plaats daarvan weigerde Nike het verzoek, wederom om te voorkomen dat informatie over de arbeidsomstandigheden de consumenten bereikt.

- In Australië weigert Nike om de Thuiswerkers Code te tekenen. Door deze code te ondertekenen geeft Nike de Textiel, Kleding en Schoenen vakbond in Australië (TCFUA) de gelegenheid om te controleren of de arbeiders die Nike-kleding maken niet worden uitgebuit en dat ze het bedrag

krijgen waar ze recht op hebben. De TCFUA heeft wettelijke procedures in gang gezet tegen Nike om mazen in de wet aangaande thuiswerk te dichten. Nike's concurrenten Reebok en Adidas hebben de Thuiswerkers Code ondertekend.

Meneer Knight, de bovenstaande gevallen vertegenwoordigen een klein deel van de problemen met arbeidsomstandigheden in uw toeleveringsfabrieken. In uw persconferentie vorig jaar bracht u naar voren dat dagelijks ongeveer 530 000 mensen werken aan Nike schoenen en kleding en u suggereerde dat het feit dat het aantal: "incidenten... slechts beperkt is tot wat er in de krant heeft gestaan en dat het prijzenswaardig is dat dit zo'n laag aantal is".

U moet weten dat dit onzin is. Organisaties die zich zorgen maken om de arbeidsomstandigheden in uw fabrieken hebben zeer beperkte middelen. U weigert om de adressen van uw toeleveranciers bekend te maken, hiermee beperkt u ons tot die fabrieken die we zelf ontdekken. Zelfs bij die fabrieken waar het ons alleen lukt om een paar arbeiders te spreken, en veel van die arbeiders zijn niet bereid om hun bezorgdheid uit te spreken uit angst voor straffen. Wanneer we spraken met arbeiders de werken in uw toeleveringsbedrijven, horen we bijna exact hetzelfde verhaal - van brute directie praktijken, ontoereikende lonen en onderdrukking van het recht op vereniging door arbeiders.

Voor de volledigheid moeten we melden dat Nike een aantal kleine stappen in de goede richting heeft gezet. In 1997 stond in een uitgelekt intern gezondheids- en veiligheidsrapport over de Tae Kwang Vina fabriek dat sommige arbeiders werden blootgesteld aan giftige gassen tegen meer dan 20 keer de toegestane hoeveelheid in Vietnam. In december vorig jaar stond Nike Dara O'Rourke (degene die het rapport publiceerde) toe om de gezondheid- en veiligheidsmaatregelen in de fabriek te inspecteren en kwam Nike ons tegemoet door Dara ook andere fabrieken te laten inspecteren. Hierdoor weten we dat in ieder geval in één fabriek en hopelijk in meer fabrieken, de zeer giftig organische oplosmiddelen zijn vervangen door op producten op waterbasis. Deze producten zijn niet getest en niemand weet wat de gevolgen voor de gezondheid zijn, als die er zouden zijn. Niettemin betekent het vervangen van het organische oplosmiddel dat, voor zover we dat nu weten, het minder waarschijnlijk is dat arbeiders huiduitslag krijgen en beschadigingen oplopen aan het centrale zenuwstelsel of baby's met afwijkingen baren als gevolg van het maken van Nike schoenen.

Als gevolg van een economische crisis in Indonesië, is de inflatie omhoog gegaan is de waarde van de roepia drastisch gedaald. Als reactie op verzoeken van actiegroepen heeft Nike uw Indonesische sportschoencontractanten gevraagd om de lonen op te schroeven tot boven het lokale minimum. In deze fabrieken waar dit beleid is ingevoerd kunnen arbeiders beter omgaan met de gevolgen van de crisis. Desondanks is de val van de roepia zo groot, dat de effectieve hoogte van de lonen nog lager is dan vóór de crisis. De verhoging van het loon is niet doorgevoerd naar de kledingcontractanten die nog steeds niet kunnen overleven op de lagere lonen.

Deze kleine stappen zijn nog verre van toereikend en ze hebben geen vooruitgang geboekt in de situatie van de honderdduizenden arbeiders die Nike-kleding maken. We richten ons tot u om een echte verandering teweeg te brengen bij Nike. Ondanks de eindeloze beloften en een acht jaar durende campagne tegen uw bedrijf, wachten we nog steeds op u om een transparant en publiek toegankelijk controlesysteem voor arbeidsomstandigheden te installeren, waarbij individuen en organisaties het vertrouwen van de arbeiders kunnen winnen. We verzoeken u dringend om dit zo snel mogelijk te doen. De onderstaande handelingen moeten ook worden uitgevoerd om te demonstreren dat Nike bezig is om de exploitatie van arbeiders te beëindigen:

- In Vietnam, beloof dat Mw. Lap Ngyen, Mw. Khanh Chi en Mw. Hong hun baan terug krijgen bij de Sam Yang fabriek, en roep een halt toe aan het gebruik van geweld om arbeiders te straffen in die fabriek. Garandeer dat arbeiders die Nike goederen produceren en die de moed hebben om over hun arbeidsomstandigheden te praten worden beschermd worden tegen discriminatie en ontslag.

- In Indonesië, beloof dat Haryanto zijn baan terugkrijgt bij de PT Lintas fabriek en dat hij zijn werk als vakbondsman mag voortzetten. Beloof dat het Indonesische leger de PT Nikomas fabriek verlaat en dat ze nooit weer door een toeleveranciersbedrijf worden opgeroepen om arbeiders onder druk te zetten om bepaalde lonen of arbeidsomstandigheden te accepteren. Beloof dat al uw

toeleveringsbedrijven in Indonesië en andere delen van de wereld de rechten van arbeiders op het vormen van vakbonden respecteren.

- In El Salvador, maak de arbeiders van de Formosa fabriek direct bekend dat Nike ze

ondubbelzinnig steunt in hun recht op organisatie en verplicht uw bedrijf tot het doen van hun uiterste best om de arbeiders te beschermen tegen discriminatie en ontslag vanwege het oprichten van een vakbond. Maak hetzelfde bekend bij al uw toeleveranciers in Latijns-America en andere delen van de wereld.

- In China, roep de Chinese regering publiekelijk op om arbeiders die voor Nike produceren, het recht te geven om zich te verenigen. Verzekeer vakbonden en mensenrechtenorganisaties ervan dat ze toegang hebben tot uw toeleveringsbedrijven in China en andere delen van de wereld om met arbeiders te praten over hun rechten en om training aan te bieden en andere vormen van steun waar arbeiders om gevraagd hebben.

- In Australië, teken de thuiswerkers code.

- In al uw toeleveringsbedrijven, beloof dat arbeiders een leefbaar loon ontvangen voor een standaard 40-urige werkweek. Arbeiders moeten genoeg betaald krijgen om in hun basisbehoeften te voorzien en in die van degenen die van hen afhankelijk zijn, en ook nog een beetje kunnen sparen voor hun toekomst.

- Steun namens Nike Jim Keady en elke andere geschikte persoon uit een "ontwikkeld" land die geïnteresseerd is in werken in een Nike fabriek om zo betere relaties te onderhouden tussen degenen die uw producten maken en degenen die de producten kopen.

- Publiceer regelmatig adressenlijst en een orderlijst van elk van uw toeleveringsbedrijven, zodat iedereen die twijfels heeft over een bepaald bedrijf, daar naar toe kan gaan en kan zien hoe de arbeidsomstandigheden er zijn.

We willen u dringend vragen om deze stappen te nemen. Totdat de arbeiders die Nike-producten maken de vrijheid krijgen om de wereld te vertellen onder wat voor omstandigheden ze werken en het recht krijgen om zich te verenigen in vakbonden en te onderhandelen over hun eigen welzijn, blijven uw toeleveringsbedrijven slechte arbeidsplaatsen en zal Nike de afkeuring van de internationale mensenrechtenorganisaties blijven krijgen.

Hoogachtend,