

## HOOFDSTUK 1

# Het herkennen en doorgronden van personeelsbeleid

### Na afloop van dit hoofdstuk:

- kun je aan de hand van een praktijkvoorbeeld aangeven wat er onder strategisch, tactisch en operationeel personeelsbeleid wordt verstaan;
- kun je drie handvatten benoemen om meer grip te krijgen op het strategische personeelsbeleid, dan wel dit te doorgronden;
- kun je met behulp van het zes-componentenmodel van Paul Boselie uitleggen wat strategisch personeelsbeleid feitelijk is;
- kun je aangeven welke interne en externe bronnen je ter beschikking staan om informatie te verkrijgen en grip te krijgen op het tactisch personeelsbeleid;
- weet je in een willekeurige organisatie waar je relevante gegevens (dossiers) over het operationeel personeelsbeleid kunt vinden.

## Inleiding

Als je als leidinggevende in een organisatie gaat werken, dan is er al een personeelsbeleid. Wij verstaan onder personeelsbeleid: het geheel van maatregelen gericht op arbeid dat helpt de organisatiedoelstellingen te verwezenlijken. Andere termen voor personeelsbeleid zijn ‘personeelsmanagement’ en ‘humanresourcesmanagement’. Ook spreken we wel van personeel en organisatie (P&O).

Zelden hoef je als leidinggevende dit beleid vanaf nul op te bouwen. De uitdaging voor elke leidinggevende is vooral om het bestaande personeelsbeleid te doorgronden. De realiteit is dat in tal van relatief kleine organisaties belangrijke issues op het gebied van personeelsbeleid niet op papier staan. Veel personeelsbeleid is in de praktijk ontstaan vanuit ervaring en/of overtuigingen over organisaties en mensen. Deze zijn meestal niet expliciet gemaakt.

In grote organisaties staat personeelsbeleid vaker op schrift. Ook daar wordt beleid gemaakt door personen met overtuigingen over organisaties en mensen. Neem het volgende voorbeeld.

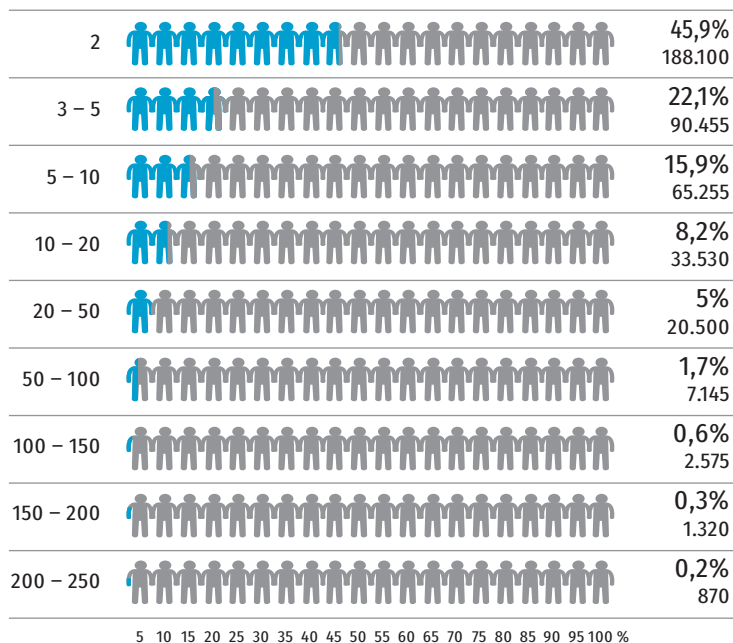
*Een overheidsorganisatie met 30.000 medewerkers zette fors in op automatisering. Ze verwachtte daarmee het werk met flink minder medewerkers te kunnen gaan doen. Dit zou kosten besparen. Om een uitstroom van medewerkers te bespoedigen, bedacht de organisatie een vertrekregeling. Ze beoogde hiermee via natuurlijk verloop het personeelsbestand te doen inkrimpen, omdat zij verwachtte dat een afslanking via een reorganisatie met gedwongen ontslagen duurder zou uitpakken. De vertrekregeling hield in dat medewerkers die zelf ontslag zouden nemen, een bepaalde vergoeding zouden ontvangen. De details waren afgesproken met de ondernemingsraad (OR) en de vakbonden. Medewerkers maakten volop gebruik van de vertrekregeling, onder wie velen met verstand van automatisering, cruciale kennis die de organisatie niet kon missen. Daar kwam bij dat enkele automatiseringsprojecten langer duurden dan verwacht. Medewerkers die op langere termijn overbodig zouden worden, waren hierdoor nu nog onmisbaar, maar hun vertrek was al ingezet.*

In dit voorbeeld was er sprake van problemen op twee fronten. Ten eerste ging de automatisering minder snel dan was voorzien. Ten tweede had de organisatie niet verwacht dat ook de medewerkers met verstand van automatisering massaal gebruik zouden maken van de regeling. Dit voorbeeld illustreert hoe moeilijk het maken van personeelsbeleid kan zijn en hoe desastreus de gevolgen kunnen zijn. We voelen mee met de makers van dit beleid die later hun wonden likten. Beleid maken voor een dienst met 30.000 mensen is erg ingewikkeld.

97 procent van de bedrijven is helemaal niet groot. Daar werken maximaal vijftig medewerkers. Je mag bijna aannemen dat de functionaris die het personeelsbeleid maakt, elke medewerker persoonlijk kent. Daar is bij een grote overheidsdienst met 30.000 medewerkers geen sprake van. In een groot bedrijf zijn voor het beleid alle mensen met functie X hetzelfde, terwijl in een midden- of kleinbedrijf duidelijk is dat alle mensen die functie X vervullen, behoorlijk van elkaar kunnen verschillen.

Een bedrijf is klein als er tussen de tien en vijftig medewerkers werken. Werken er minder dan tien medewerkers, dan gaat het om een microbedrijf. Iemand die alleen werkt, heet een zelfstandige zonder personeel (zzp'er). Een bedrijf met tussen 50 en 250 medewerkers heet een middenbedrijf. Vanaf 250 medewerkers is een bedrijf groot. Deze in 2005 door de Europese Commissie opgestelde categorisering geldt voor de gehele Europese Unie.

Het aantal grote bedrijven met meer dan 250 medewerkers mag dan laag zijn (0,1 procent van het totale aantal bedrijven dat staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel (KvK)), hun aandeel in de economie is groot. Maar liefst 30 procent van de beroepsbevolking werkt in het grootbedrijf. Grote bedrijven produceren samen 40 procent van ons bruto nationaal product (bnp). De overige 99,9 procent van de bedrijven is samen goed voor 60 procent van het bnp. 70 procent van de beroepsbevolking werkt in het mkb (zie figuur 1.1).



**FIGUUR 1.1** Verdeling van de beroepsbevolking over het mkb en grootbedrijf

Bron: mkb servicedesk, gebaseerd op gegevens KvK en CBS

Wij beginnen dit hoofdstuk met de behandeling van de begrippen ‘strategisch’, ‘tactisch’ en ‘operationeel’, omdat we later met behulp van deze begrippen makkelijker naar het begrip ‘personeelsbeleid’ kunnen gaan kijken.

## 1.1 De begrippen ‘strategisch’, ‘tactisch’ en ‘operationeel’

**strategie** Koers die een organisatie de komende jaren wil volgen.

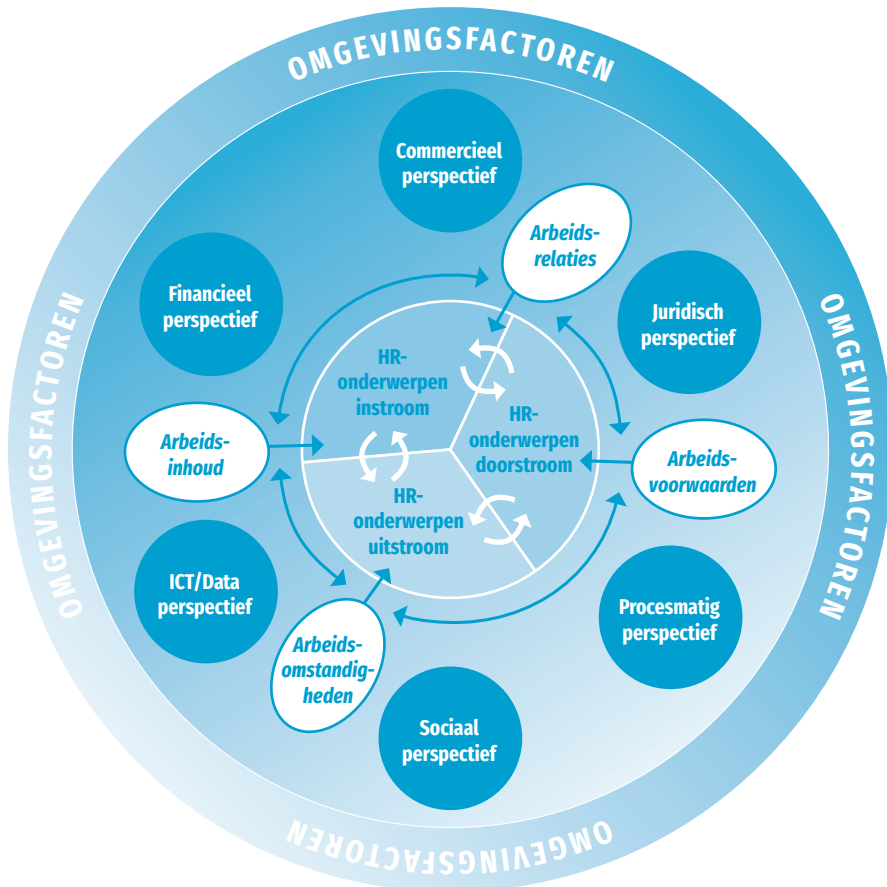
**Strategie** heeft betrekking op de koers, het *richten*, van de organisatie. **Tactiek** heeft betrekking op de manier waarop je maatregelen neemt of voorzieningen treft om die koers te kunnen houden. Het gaat dan om de structuur, oftewel het *inrichten* van de organisatie. Een ander

**tactisch** Inrichten; hier bedoeld in de trits: strategie-tactisch-operationeel; richten-inrichten-verrichten.

**operationeel** Uitvoerend.

woord voor tactisch is 'organisatorisch'. **Operationeel** heeft betrekking op het doen of, anders gezegd, *het verrichten*. Een ander woord voor operationeel is 'dagelijks werk'.

In figuur 1.2 zie je groene bollen staan. Elke bol staat symbool voor een perspectief. Elk perspectief kent strategische, tactische en operationele kenmerken. Als je door de bril van deze drie begrippen kijkt naar elk perspectief, kun je (beter) begrijpen wat er gaande is binnen een bedrijf. Strategie, tactiek en operatie zijn van belang voor de levensvatbaarheid van elke organisatie en dienen op elkaar te zijn afgestemd.



**FIGUUR 1.2** Model personeelsmanagement met de vier fundamenteën (vier A's) en door-, uit- en instroom

In de volgende paragrafen bespreken wij het strategische, tactische en operationele personeelsbeleid. In deze paragraaf werken wij de begrippen 'strategisch', 'tactisch' en 'operationeel' uit aan de hand van een voorbeeld. We willen illustreren dat alle perspectieven elkaar beïnvloeden. Welk strategisch marketingbeleid je kiest heeft invloed op de verkoop, inkoop et cetera. Om dat te laten zien geven we een voorbeeld van een klein bedrijf (ongeveer tien werknemers), dat zich als doel heeft gesteld om automobilisten te laten rijden met banden die op de juiste spanning zijn gebracht. Driekwart van de automobilisten rijdt op te zachte banden. De gevolgen hiervan zijn: onnodig hoog brandstofverbruik, versnelde slijtage van autobanden en minder veiligheid (vanwege minder grip van de wielen op het wegdek). Met de juiste spanning stoten auto's minder CO<sub>2</sub> uit. Hoewel de voordelen voor elke individuele automobilist rationeel te beredeneren en berekenen zijn, is de praktijk zodanig dat de gemiddelde automobilist er weinig belangstelling voor heeft. Het maakt hem niet uit dat hij duurder uit is met brandstof en onderhoud (vaker nieuwe banden) of (iets) minder veilig is in de auto.

Een oorzaak van het gebrek aan belangstelling is dat je bij het rijden van een auto niet voelt dat banden te zacht zijn, anders dan bijvoorbeeld bij fietsen. Nadat je jouw fietsbanden hebt opgepompt, voel je onmiddellijk dat je minder hard hoeft te trappen om met dezelfde snelheid vooruit te komen. Een andere oorzaak van rijden met te lage bandenspanning is een gebrek aan mogelijkheden voor automobilisten om hun autobanden op de juiste spanning te brengen. Het ontbreekt hun aan bandenpompen, maar zeker ook aan kennis over wat de juiste bandenspanning voor elke auto is.

De collectieve belangen van minder CO<sub>2</sub>-uitstoot en verkeersveiligheid maken dat gemeenten dit bedrijf opdrachten verlenen om te helpen onderspanning terug te dringen. Ook exploitanten van winkelcentra doen dit voor extra service op hun parkeerplaatsen. Zoals elk bedrijf, heeft ook dit bedrijf te maken met alle perspectieven uit het hrm-model (marketing, verkoop, inkoop et cetera) en is er voor elk perspectief strategisch, tactisch en operationeel beleid.

Kijk eens mee naar het algemene beleid van dit bedrijf. Het begon met het beschikbaar stellen van servicemedewerkers die op drukke parkeerplekken automobilisten attent maakten op hun zachte autobanden en die vervolgens voor hen oppompten. De manier waarop je dit organiseert, heet inrichten en is tactisch beleid. Hier komt van alles bij kijken. Je moet medewerkers beschikbaar hebben die dit werk kunnen doen; je moet hen voldoende instrueren; je moet bandenpompen regelen; je moet afspraken maken met de beheerders van parkeerplaatsen; en ga zo maar door. Bij de uitvoering komt het erop aan dat op datum X daadwerkelijk een groep van Y medewerkers autobanden oppompt. Aan het einde van zo'n dag tel je het aantal automobilisten dat is geholpen en bereken je wat zij zullen besparen aan brandstof.

Laten wij een greep nemen uit de activiteiten van dit bedrijf en tussen haakjes vermelden of de activiteiten strategisch, tactisch of operationeel zijn. Om zijn doelen te bereiken houdt het bedrijf zich onder meer bezig met het maken van een marketingplan (tactisch marketingbeleid); het voeren van gesprekken met parkeerbeheerders (operationeel verkoopbeleid); het betalen van medewerkers (operationeel personeelsbeleid); het inkopen van bandenpompen en werkkleding voor de servicemedewerkers (operationeel inkoopbeleid); het voorkomen van claims als auto's tijdens het oppompen van de banden onverhoopt beschadigd raken (tactisch juridisch en financieel beleid); het eventueel afhandelen van schadeclaims (operationeel juridisch en financieel beleid). Voor het realiseren van omzet was het nodig om contracten te sluiten met gemeenten (operationeel verkoopbeleid). Het oprichten van een rechtspersoon is operationeel juridisch beleid, maar de keuze voor de rechtspersoon stichting is dan weer tactisch juridisch beleid.

Het bedrijf besloot om zelf een bandenpomp te ontwikkelen waarmee automobilisten de banden van hun eigen voertuig op de juiste spanning zouden brengen. Zo wilde het bedrijf graag een bandenpomp die op zonne-energie zou werken. Een dergelijke keuze is een voorbeeld van strategisch inkoopbeleid. Om zelf een product te kunnen maken – omdat het bestaande aanbod van bandenpompen niet voldeed aan de eisen van dit bedrijf – was financiering nodig (strategisch financieel beleid is de keuze om uit eigen of vreemd vermogen te putten); het organiseren van de financiering was tactisch financieel beleid. Het maken van de keuze om personeel aan te nemen dat over technische kwalificaties beschikte die nodig waren om zo'n bandenpomp te ontwikkelen viel onder strategisch personeelsbeleid; het voeren van sollicitatiegesprekken met technici was operationeel personeelsbeleid. Het wijzigen van de rechtspersoon is een voorbeeld van strategisch juridisch beleid (De Digitale Stad Nieuwegein, 2012).

Dit voorbeeld laat zien wat het begrip 'integraal' in de praktijk betekent. Integraal wil zeggen: in samenhang met elkaar. De ogenschijnlijk eenvoudige keuze van dit bedrijf om zelf een

bandenpomp te (willen) ontwikkelen heeft uitwerking op marketing, verkoop, inkoop, productie, logistiek, ICT, juridisch vlak, financiën en personeel.

Voor elk willekeurig bedrijf kun je het schema in tabel 1.1 invullen.

**TABEL 1.1**

**Schema dat laat zien welke invloed verschillende perspectieven hebben op het strategische, tactische en operationele beleid van de organisatie**

PERSPECTIEF	RICHTEN STRATEGISCH	INRICHTEN TACTISCH (ORGANISATORISCH)	VERRICHTEN OPERATIONEEL (UITVOERING)
Marketing			
Verkoop			
Inkoop			
Productie			
Logistiek			
ICT			
Juridisch			
Financiën			
Sociaal			

In de volgende paragrafen gaan we verder inzoomen op het personeelsbeleid. Hoe steekt dat in de praktijk in elkaar? Wij verlevendigen de theorie steeds met twee voorbeelden, die zich voordoen bij een gezin en bij een transportbedrijf.

### Voorbeeld 1: Een gezin

Een gezin kun je doorgaans zien als een soort microbedrijf: er zijn minder dan tien gezinsleden (medewerkers). Er is niet zomaar een functionele woning waarin je prettig kunt leven. Iemand moet boodschappen doen, koken, wassen, schoonmaken en er liggen altijd klusjes. Natuurlijk moet elk gezin een inkomen verwerven om het leven van de gezinsleden te bekostigen, maar dat laten wij hier buiten beschouwing. In dit voorbeeld kijken we specifiek naar hoe een gezin het huishouden doet.

Binnen elk gezin is er een taakverdeling qua huishouding. Soms is deze scheef verdeeld en doet één persoon bijna alles. In andere huishoudens zijn taken wat gelijkmatiger verdeeld. In een gezin met minderjarige kinderen is er een zekere gezagsverhouding die lijkt op de verhouding tussen een leidinggevende en een medewerker in een bedrijf. Sommige gezinnen hanteren strakke normen: er moet elke dag worden gestofzuigd of de wc moet om de dag een sopje krijgen. Andere gezinnen gaan pas huishouden als zij denken dat het nodig is of als de muizen – soms letterlijk – over de tafel lopen. Gezinsleden houden soms strak vast aan de uitonderhandelde taakverdeling. In andere gezinnen lijkt het alsof het huishouden vanzelf gaat. In sommige huishoudens zijn er sancties voor wie zijn taak niet goed uitvoert. De stok binnen de gezagsverhouding is bijvoorbeeld geen zakgeld deze week. Soms is er een beloning: als je dit nog even opruimt, dan mag je vanavond later opblijven. Het klinkt wellicht absurd om binnen een gezinssituatie te spreken over personeelsbeleid. Mogelijk wil je graag worden ontslagen van je huishoudelijke plichten, zolang je maar niet het huis uit wordt gegooid.

Je denkt wellicht: Waarom kiezen jullie dit voorbeeld? Een gezin is toch geen echt bedrijf? Waarom kiezen jullie niet voor een echt bedrijf? Het antwoord is dat bij een voorbeeld van een

echt bedrijf je al snel contextinformatie mist, terwijl bijna iedereen de situatie van een gezin met ouders en/of verzorgers kent. We willen bovendien dat je de begrippen helder krijgt. Met dit voorbeeld kunnen wij deze uitleggen. Om toch ook de begrippen in de context van een bedrijf te plaatsen, hebben wij een tweede voorbeeld.

## Voorbeeld 2: Een transportbedrijf

Ons tweede voorbeeld gaat over een middenbedrijf. In dit bedrijf werken ruim twintig medewerkers als chauffeur. Op kantoor plannen drie administratief medewerkers de ritten. Het bedrijf beschikt over een magazijn waar een deel van de voorraad van klanten staat opgeslagen en waar ook nog twee krachten werken. Dit middenbedrijf wordt geleid door een **directeur-grootaandeelhouder (dga)**, een directeur die ook eigenaar is van het bedrijf. Een bedrijfsleider geeft de dagelijkse leiding. Het bedrijf bedient een paar honderd klanten. Voor sommige wordt dagelijks een ritje gemaakt. Het bedrijf heeft een gevarieerd wagenpark, met grote vrachtwagens (trekkers met opleggers) en bestelbussen.

**directeur-grootaandeelhouder (dga)** De hoogste leidinggevende van de organisatie die tevens eigenaar is van het bedrijf.

## 1.2 Strategisch personeelsbeleid

### 1.2.1 Het strategische personeelsbeleid in het gezin

In dit voorbeeld is er een gezin dat overweegt te kiezen voor het inschakelen van een huishoudelijke hulp. Let op: de hulp is er dus nog niet. Is er iets strategisch aan zo'n eventuele keuze voor de inzet van een huishoudelijke hulp? Het antwoord is: ja, zonder meer.

Strategie gaat over de koers, oftewel *het richten*. In dit geval gaat het om de manier waarop dit gezin wil komen tot een functionele woning. In een functionele woning doet de verwarming het, kun je douchen, is er meubilair, kastruimte, is er toegang tot de digitale wereld, et cetera (Mulder, 2014). Om de woning functioneel te houden, moet je af en toe opruimen en schoonmaken. Er moet huishoudelijk werk gedaan worden. In dit voorbeeld hebben de ouders bepaald dat alle gezinsleden verantwoordelijk zijn voor het huishouden, waarbij de ouders het huishouden coördineren en in eerste instantie zelf uitvoeren. Naarmate de kinderen ouder worden, zullen zij steeds meer taken voor hun rekening nemen; althans, dat was het plan. Het idee om hulp in te schakelen komt op als de ouders na een drukke werkdag voor de zoveelste keer in een rommelig huis thuishkomen, daarvan balen en geen zin hebben om het huishouden zelf te doen.

Zou dit gezin ook andere keuzes kunnen maken? Jazeker. Wij behandelen hier enkele alternatieven of opties.

#### Optie o: er verandert niets

De zogeheten 'nuloptie' wil zeggen dat je *niets* aan de koers verandert. In de praktijk zul je regelmatig tegenkomen dat de uitkomst van de discussie over de koers is dat er niets verandert. In dit voorbeeld zijn de gezinsleden het wellicht roerend eens over de behoefte aan een hulp, maar is het zeer denkbaar dat de bezwaren het winnen van de wens. Vind maar eens een betrouwbare hulp. Is er geld beschikbaar om deze hulp te betalen?

Optie o is er altijd en overal, ook in dit voorbeeld. De student die het ouderlijk huis verlaat en met andere studenten gaat samenwonen – zelfstandig zonder eigen keuken, douche en toilet – heeft zich meestal te voegen naar de gewoonten die de andere studenten met elkaar hebben. Alleen als je zelfstandig gaat wonen en een eigen voordeur krijgt, kun je vanaf nul je strategie bedenken. Vraag eens aan personen die het ouderlijk huis hebben verlaten – al dan niet via een studentenhuus – welke koerswijziging zij doorvoerden in hun eigen huishouden. Je zult

verrast staan dat de koerswijziging zelden groot is. Wie zich vroeger ergerde aan de poetsdrift van zijn ouders, blijkt later in zijn eigen huis vaak net zo driftig te poetsen.

Er is sprake van een strategische beslissing als iets aan de koers verandert, bijvoorbeeld door een huishoudelijke hulp in te schakelen, zoals het gezin in dit voorbeeld overweegt. Je zou bijna vergeten dat dit gezin ook andere keuzes zou kunnen maken. Daarom nemen wij nu eerst opties door die het gezin in dit voorbeeld ook kan overwegen. Wij schrijven hier nadrukkelijk 'kan'. In de praktijk is een veelgemaakte fout bij strategische beslissingen dat te weinig wordt nagedacht wat nu werkelijk het probleem is. In paragraaf 1.2.3 gaan wij hier nog dieper op in.

Nu volgen de verschillende alternatieven (opties) voor optie 0, niks wijzigen.

#### **Optie 1: huishoudelijke taken uitbesteden naar buiten de deur**

Bij uitbesteden gaat het om het wegnemen van druk op de gezinsleden. Zij kunnen bepaalde taken in het vervolg buiten de deur laten plaatsvinden. Bijvoorbeeld, in plaats van zelf te wassen, kan het gezin gebruikmaken van een wasservice. Bedrijven bieden aan om periodiek de was op te halen en deze een dag later schoon, opgevouwen en desgewenst gestreken terug te brengen. Het laten thuisbezorgen van een warme maaltijd is een ander voorbeeld van uitbesteden.

#### **Optie 2: minder buitenshuis werken**

Een andere oplossing is dat werkende ouders kunnen besluiten om minder te gaan werken bij hun werkgever. Bij de keuze voor deze optie wordt de tijd die zij besteden aan huishoudelijk werk niet afgesnoept van hun 'echte' vrije tijd. Het inleveren van inkomen kun je zien als een nadeel. Optie 2 kan gunstig zijn als de kosten van uitbesteden (optie 1 of 8) de inkomsten van het eigen werk overstijgen.

#### **Optie 3: herinrichting van de woning**

Stel dat er geen goede plek is om ingekochte levensmiddelen op te slaan. Het elke dag naar de winkel gaan om boodschappen te doen neemt meer tijd dan wanneer je in twee keer per week alle boodschappen haalt. Als je zonder goede opbergplek toch veel boodschappen doet, dan riskeer je bederf. Allerlei levensmiddelen behoeven specifieke bewaaromstandigheden (koud, koel en/of droog). Behalve dat verspilling van levensmiddelen kostbaar is, vraagt ze ook extra huishoudelijke activiteit, zoals vaker naar de afvalcontainer moeten gaan.

Ook als je huis (over)vol is en/of met weinig gevoel voor logistiek is ingericht, dan is het doen van het huishouden meer werk dan wanneer de woning spartaans is ingericht en de logistiek goed doordacht. Een oplossing zou kunnen zijn de woning te herinrichten.

Een nadeel van deze optie is een mogelijk ongezellige woning. Het zou gezinsleden kunnen belemmeren hun hobby op een prettige manier uit te oefenen. Zeker voor kleinbehuisden kan het een oplossing zijn om bijvoorbeeld de vakantiespullen in een elders gehuurde ruimte op te slaan om meer bewegingsruimte in de woning zelf te hebben (optie 3a).

#### **Optie 4: lagere kwaliteitseisen**

Een vierde oplossing is het aanhouden van andere kwaliteitsnormen bij het schoonhouden van je woning. Je kunt ervoor kiezen om niet elke dag de kamer te stofzuigen of slechts één keer per maand de vensterbank af te stoffen. Je kunt gedragen kleding buiten in de wind uithangen en nog een keer dragen in plaats van elk gedragen kledingstuk automatisch in de wasmand te slingeren. Een keuze voor deze optie vereist soms ook een keuze voor optie 3. Het is leuk



gezegd om een kledingstuk uit te hangen, maar als je met zes personen in een kleine woning verblijft met nauwelijks buitenruimte, dan moet je hier wel plek voor kunnen maken.

#### **Optie 5: efficiëntere werkprocessen**

Je kunt in plaats van de kwaliteitsnormen (neerwaarts) bij te stellen (zie optie 4), ook dezelfde kwaliteit proberen na te streven, maar dan met minder inspanning. Je kunt dat efficiëntie noemen. Sommigen gruwen immers bij de gedachte in een (iets) minder schoon huis te leven. Deze optie betekent dat de huishoudelijke processen aan een kritische analyse onderworpen worden. Waar vindt dubbel werk plaats of zijn er onnodige verplaatsingen? Denk bijvoorbeeld aan wasgoed dat via een wasmand in de badkamer naar de wasmachine in de keuken verplaatst wordt. Kan de was niet rechtstreeks naar de keuken? Of een vloer die eerst geveegd en daarna nog gestofzuigd wordt. Volstaat niet alleen het stofzuigen?

#### **Optie 6: huishouden als middel voor beweging, bezinning en/of gezelligheid**

Je kunt huishoudelijk werk zien als een manier van sporten. Tillen, bukken, reiken, wat doe je allemaal niet als je huishoudelijke klusjes doet? Van het huishouden kun je een meditatie moment maken dat je in stilte beleeft. Je kunt er ook een gezellig gezinsmoment van maken, waarin alle gezinsleden hard meezingend met de muziek met elkaar bezig zijn. Het huishouden wordt dan een activiteit om samen te doen en te beleven, desgewenst onderbroken met een koffie- of lunchpauze.

#### **Optie 7: een andere 'mindset' over het huishouden**

Waar bij optie 4, het verlagen van kwaliteitseisen, wellicht al sprake is van een andere 'mindset', gaat deze optie nog een stap verder. Bij de beschrijving van het probleem en de opsomming van de alternatieven tot nu toe is de teneur dat huishoudelijk werk een vervelende verplichting is. Zo ervaren vele mensen dit ook, maar dat hoeft natuurlijk niet of niet altijd. Je kunt gewoon blij worden van je huis en het prettig vinden om de spullen die je hebt te onderhouden. Huishouden kun je ervaren als een vervullende activiteit.

#### **(De keuze van dit gezin:) Optie 8: een huishoudelijke hulp inschakelen**

In ons voorbeeld kiezen de ouders uit dit gezin voor de inzet van een huishoudelijke hulp. Wij kunnen ons voorstellen dat je hierboven alternatieven leest waaraan je niet direct zou hebben gedacht.

Strategisch beleid gaat over het bepalen van de koers. Strategisch personeelsbeleid gaat over het bepalen van de koers met betrekking tot de inzet van mensen. Het verschil tussen beide lijkt vrij groot. Het eerste gaat over een 'zaak' en het tweede gaat over de betrokken mensen. In de praktijk is het verschil klein. Je kunt zelfs stellen dat het onderscheid kunstmatig is.

In ons voorbeeld kiest dit gezin dus voor optie 8. Dit heeft gevolgen voor de gezinsleden zelf. In plaats van dat zij alleen met elkaar samenwerken, breiden ze de samenwerking uit met een hulp. Wie die hulp wordt, weten wij niet. Wij weten wel dat deze alleen de baan kan krijgen omdat dit besluit is genomen.

### **1.2.2 Het strategische personeelsbeleid in het transportbedrijf (26 medewerkers)**

Twintig chauffeurs, twee magazijnmedewerkers, drie administratief medewerkers en een bedrijfsleider op kantoor. Dat was de situatie van dit transportbedrijf. Door hevige concurrentie en gewijzigde klantverwachtingen verloor het bedrijf klandizie. Concurrenten waren voordeliger én het bedrijf speelde onvoldoende in op veranderende wensen van zijn klanten. Een voorbeeld is dat de klant goederen in een andere verpakking wilde laten doorsturen naar zijn afnemers, waarvoor het bedrijf niet kon zorgen. Wat kon dit bedrijf doen om het verlies van klanten te stoppen?

Dit bedrijf koos voor een dubbelstrategie. Het ging met twee andere bedrijven samenwerken op een nieuwe, wat grotere locatie. De bedrijven werkten samen, omdat zij zelfstandig hun doel om klanten te behouden niet konden realiseren. De samenwerkende bedrijven wezen gezamenlijk een nieuw management aan, dat op zijn beurt de locatie inrichtte en medewerkers aannam. Binnen enkele maanden werkten er 26 medewerkers op de nieuwe locatie. Een van de partners bracht zijn bestaande klanten in.

Op de bestaande locatie koos het bedrijf voor uitbreiding van de dienstverlening aan een select aantal klanten. Chauffeurs gingen bij sommige klanten spontaan al iets verder dan het uitladen van de vrachtwagen, wat dankzij hun technische vaardigheden nu tot officiële nieuwe service kon uitgroeien. Waar bijvoorbeeld eerder koffieapparaten bij de voordeur werden afgeleverd, ging de chauffeur nu pas weg als de geur van verse koffie door het kantoor hing; en nam het verpakkingsmateriaal mee. De schaarse ruimte op de locatie werd gevonden door te stoppen met louter de opslag van bepaalde goederen. Waar chauffeurs eerder alleen op een grote truck reden, kwam er nu ook vervoer met kleinere wagens.

Dit voorbeeld illustreert opnieuw de samenhang tussen personeelsbeleid en de andere perspectieven. Bekijk nogmaals figuur 1.2 en tabel 1.1. Voor het inrichten van de nieuwe locatie moesten de bedrijven financiering zoeken. Door de locatie te vestigen in wat de Europese Unie een ‘achterstandsregio’ noemde, verkregen zij subsidie. Per klant van de bestaande locatie werd bekeken op welke wijze het bedrijf zijn dienstverlening kon uitbreiden. Al deze inspanningen werden gedaan om continuïteit te borgen en omzetgroei te realiseren.

### 1.2.3 Drie handvatten om meer grip te krijgen op het strategische personeelsbeleid

Zowel in ons voorbeeld van het gezin dat koos voor een nieuwe koers rond de huishouding, als in dit tweede voorbeeld van een transportbedrijf, laten de keuzes zich uiteindelijk in weinig woorden duiden: ‘wij zetten een betaalde huishoudelijke hulp in’ en ‘wij verbreden onze dienstverlening tot *value added logistics*’ (vrij vertaald: waardedoetoevoegende logistiek).

Waar strategisch beleid onder stoom en kokend water tot stand komt – instortende markten, dreigend faillissement, leegloop onder medewerkers – of juist rustig wordt uitgewerkt, de combinatie van het vernuft (of onbenul) van sleutelfiguren binnen de organisatie en de omstandigheden (soms zeker ook toeval) maakt de keuze.

Om als leidinggevende meer grip te krijgen op het strategisch personeelsbeleid en te doorgronden beschrijven we drie handvatten:

#### 1. Zoek naar de achtergrond van de strategische keuze.

Welke alternatieven zijn de revue gepasseerd? Wat waren doorslaggevende overtuigingen en omstandigheden in de geschiedenis van de organisatie die tot de keuze hebben geleid?

#### 2. Ga na welke keuzes zijn gemaakt over de volgende onderwerpen:

- a. Zelf doen of uitbesteden? Zie ons voorbeeld over de huishoudelijke hulp en als gevolg daarvan de keuze voor bepaalde kwalificaties of kenmerken van medewerkers.
- b. De inzet van machines in de werkprocessen (inclusief automatisering en robotisering).
- c. De cultuur in de organisatie.

De punten a en b komen in hoofdstuk 3 over arbeidsinhoud verder aan bod. Punt c komt aan bod in hoofdstuk 5 over arbeidsrelaties.

Als je kijkt naar gemaakte keuzes, lijken sommige strategisch, terwijl ze feitelijk tactisch zijn. Dat leggen we uit. Als organisaties nieuwe medewerkers werven op de arbeidsmarkt, dan accentueren sommige graag dat zij medewerkers mogelijkheden bieden voor ontwikkeling. Soms staan er woorden als ‘een strategische keuze van de organisatie voor de ontwik-