

Human Resource Management in de cultuur: Basisinformatie voor OR-leden

Peter Bosma

update: december 2016



Copyright: Peter Bosma.

Deze tekst is vrij te citeren of te vermenigvuldigen, met drie voorwaarden: een correcte bronvermelding, geen ingrepen in de tekst en gebruikt in een non-commercieel verband.

Inhoudsopgave

Inleiding

1. Afbakeningen en definities

2. Het fundament van personeelsmanagement

- 2.1 de arbeidsvoorwaarden
- 2.2 kengetallen van het personeelsmanagement

3. Sturing in personeelsmanagement

- 3.1 instroom
- 3.2 doorstroom
- 3.3 uitstroom

4. De geheimzinnige X-factor: arbeidsmotivatie

Tot slot

Gebruikte literatuur

- bijlage 1: Leestips
- bijlage 2: Column - het exit-traject
- bijlage 3: Discussie

Inleiding

Wat is een Ondernemingsraad (OR)?

De Ondernemingsraad is een democratisch gekozen personeelsvertegenwoordiging. De OR-leden raadplegen hun achterban en hebben regelmatig overleg met de directie en bestuur. De OR heeft een juridische basis, want de OR beschikt over vier basisrechten: informatierecht, instemmingsrecht, adviesrecht en initiatiefrecht. De omschrijving van deze vier basisrechten is vastgelegd in de Wet op de Ondernemingsraden (WOR), de vierde update hiervan dateert uit 1998. Naast rechten heeft de OR ook te voldoen aan een aantal plichten en voorwaarden. Alleen werknemers kunnen lid worden van de OR en hun kandidaatstelling moet ondersteund worden door een handtekeningenlijst van minimaal 20 collega's.

Op internet is eenvoudig de toelichting te vinden over de vier basisrechten van de OR en de geldende randvoorwaarden. In de bijlage van deze syllabus staat een leestraject van aanbevolen literatuur voor meer verdieping, onder andere Barkhuis (2007, 203-210).

Waarom is een OR belangrijk?

Deze vraag zal gesteld worden door ieder personeelslid dat gevraagd wordt een stem uit te brengen bij de verkiezing van de OR, of die gepolst wordt zich zelfs kandidaat te stellen voor de OR. Ook de directie en bestuur moeten overtuigd worden van het nut en noodzaak van een OR.

Een mogelijk antwoord luidt als volgt: de OR is spreekbuis van de werkvloer en fungeert als gesprekspartner van de beslissingsmakers binnen de organisatie. De kerntaak van een OR is een constructieve en kritische bijdrage te leveren aan het inhoudelijk verhaal van de organisatie, vanuit het perspectief van het personeel. De OR kan een rol vervullen in een open dialoog op het vlak van de organisatiestrategie: wat is de missie en visie van de organisatie, welke doelstellingen volgen hieruit, en hoe realiseren we deze doelstellingen op een optimale manier? Welke afspraken zijn bijvoorbeeld gemaakt over afbakening van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden? Zijn die afspraken nagekomen? Welke grenzen zijn te benoemen op het vlak van acceptabele en rendabele werkdruk, en hoe zijn die grenzen te bewaken? Welke vorm van interne communicatie is efficiënt en effectief?

Dit zijn veel vragen. Voor een heldere ordening van gedachten vertrek ik vanuit een indeling van drie niveaus die op het vlak van personeelsmanagement onderscheiden kunnen worden (ontleend aan Kluytmans (red.) 2014). Een OR kan een positieve invloed hebben op alle drie de niveaus:

- **niveau 1: personeelsadministratie**

Hierbij bevinden we ons op het operationeel niveau. De focus ligt op de korte termijnplanning, onder andere op het roosteren en registreren van werkzaamheden. Het personeelsmanagement op dit basisniveau bestaat uit een realiseren van een perfecte personeelsadministratie, gericht op het voldoen aan wettelijke verplichtingen en het garanderen van een soepele uitvoering en voortgang van de dagelijkse bedrijfsvoering. Dit punt wordt nader uitgewerkt in paragraaf 2. Het gaat hierbij om het formuleren van de (collectieve) arbeidsvoorwaarden en het waarborgen van werkbare arbeidsomstandigheden en het respecteren van de ARBO-wetgeving. De evaluatie van de basisgegevens van de personeelsformatie kan gebeuren door middel van analyses in kengetallen.

- **niveau 2: personeel en organisatie (P&O)**

Hierbij bevinden we ons op tactische niveau, waar het gaat om personeelsplanning en –beheer op middellange termijn. Op dit niveau gaat het om een personeelsmanagement dat zich de individuele

mogelijkheden afstemt op het voortbestaan, de continuïteit en concurrentiekracht van de onderneming. Er zal aandacht zijn voor ontplooiing van werknemers door middel van opleidingen, loopbaanmanagement en medezeggenschap. Op dit niveau gaat om het optimaal laten functioneren van de organisatie door middel van een effectief en efficiënt organisatie-ontwerp (de verdeling van taken en bevoegdheden) en het aansturen van processen en activiteiten. Ook de evaluatie van de personeelsplanning kan gebeuren door middel van analyses in kengetallen. Sturing van personeelsbeleid moet zich richten op zowel een strategie van integratie als differentiatie. Dit centrale dilemma van personeelsmanagement komt in paragraaf 3 aan de orde, waarna een overzicht volgt van de mogelijke sturing van de instroom, doorstroom en uitstroom van werknemers.

- **niveau 3: Human Resource Management (HRM).**

Hierbij bevinden we ons op het strategische niveau. Hierbij gaat het om de ontwikkeling van personeel in het perspectief van de ontwikkeling van de organisatie als geheel, gericht op de lange termijn. Een onderdeel van HRM is de bevordering van de arbeidsmotivatie en het waarborgen van een optimale bedrijfscultuur. Dit aspect komt in paragraaf 4 aan de orde.

De noodzaak van een goed personeelsbeleid

De OR kan ondersteuning bieden aan de uitvoering van een succesvol strategisch personeelsmanagement. Een evenwichtig en motiverend personeelsbeleid voeren is een mooi streven, maar eerst moet duidelijk zijn waarom het zo cruciaal is om een optimaal personeelsbeleid binnen culturele organisaties te ontwikkelen. Deze noodzaak is eenvoudig genoeg te onderbouwen met twee argumenten.

Ten eerste is het pas mogelijk de artistieke ambities te verwezenlijken als je over mensen beschikt die in staat zijn om de gestelde taakstelling van de organisatie met bezieling uit te voeren. Dit geldt zowel voor artistiek personeel (acteurs, dansers, musici) als niet-artistiek personeel (secretariaat, marketing, kassa, bar, garderobe). Naast de feitelijke rimpelloze uitvoering van taken heeft een culturele organisatie ook een uitstraling van authenticiteit nodig, een ambiance van oprechte betrokkenheid. Je hebt goed gemotiveerde werknemers nodig voor het waarborgen van de inhoudelijke kwaliteit van de culturele organisatie. Bij de taakuitvoering hoort ook het enthousiast uitdragen van de kernwaarden van de organisatie. Dit lukt alleen als het personeel meewerkt. De invulling van waarden die extern gecommuniceerd moeten worden, zullen door de medewerkers waargemaakt moeten worden. Dit vergt een constructieve en positieve interne communicatie tussen werknemers en werkgevers, tussen leidinggevenden en uitvoerders. En ja, het zal duidelijk zijn dat volgens mij de OR een centrale rol hierbij kan vervullen.

Het tweede argument om aandacht te besteden aan personeelsmanagement is van financiële aard: de personeelskosten beslaan doorgaans een groot percentage van de begroting, het personeel zou dus mogen rekenen op een evenredige hoeveelheid aandacht van de zakelijk directeur en de bedrijfsleider. Daarnaast zijn ook de ontsparingen van het personeelsmanagement zeer kostbaar, zoals bijvoorbeeld slepende demotivatie of escalerende arbeidsconflicten. Via de OR heeft directie en bestuur de mogelijkheid een goede interactie met de werkvloer op te bouwen. Goed gemotiveerde werknemers zijn cruciaal voor de continuïteit en mogelijke groei van de culturele organisatie. Het aanwerven en goed laten functioneren van werknemers moet gezien worden als een waardevolle investering, in plaats van een grillige kostenpost. De investering moet natuurlijk wel rendement hebben, alleen is het concept van 'rendement' binnen de cultuursector veel breder dan louter een financieel verhaal.

Benodigde kennis en vaardigheden van OR-leden

Als OR-lid heb je oog voor zowel het belang van het personeel als van de organisatie. Hoe sluit het ontwerp van collectieve doelstellingen aan bij de invulling van de individuele inbreng van werknemers? Het is een grote uitdaging om de verschillende belangen van personeel en organisatie genuanceerd en beredeneerd tegen elkaar af te wegen. In het ideale geval is hierbij geen sprake van een scherpe tegenstelling, omdat beide fronten in het teken van het behoud en voortbestaan van de onderneming staan. In de praktijk moeten OR-leden echter bereid zijn zowel succesvol te onderhandelen met de bestuurder als te discussiëren met collega's uit alle geledingen van het bedrijf.

Als OR-lid moet je in staat zijn het overleg met de bestuurder in goede banen te leiden, maar tegelijkertijd moet je ook de vaardigheid hebben om je gehele achterban met kennis van zaken te informeren en je collega's correct en motiverend te raadplegen en al hun uiteenlopende meningen constructief te inventariseren en in te brengen bij het overleg met de bestuurder. Dit geeft de OR-leden een bijzondere positie en verantwoordelijkheid.

Enerzijds heb je als OR-lid dus zeker een grote hoeveelheid specifieke kennis en vaardigheid nodig om optimaal te kunnen functioneren, maar anderzijds hoeft je geen professionele experts op alle gebieden van HRM en bedrijfsvoering te zijn. Je moet vooral in staat zijn de juiste vragen te stellen.

Ik hanteer twee eenvoudige kernvragen als vertrekpunt van een systematische verkenning van de benodigde basiskennis en vaardigheden van OR-leden:

- Op welke wijze kun je als OR-lid het personeelsmanagement in jouw bedrijf analyseren en evalueren?
- Welke basiskennis van personeelsmanagement heb je nodig als OR-lid in een culturele organisatie?

Deze vragen beantwoord ik in vier opeenvolgende paragrafen, waarmee ik beknopt een systematische situering van het personeelsmanagement in de cultuursector beoog te geven. Mijn verhaal is ook een pleidooi om meer aandacht te geven aan de optimalisering van het personeelsmanagement. Mijn uitleg over het fundament van personeelsmanagement heeft als doel dat deze basiskennis toegepast kan worden in de dagelijkse praktijk. Ik richt me hierbij op OR-leden in de culturele sector, zowel aankomende leden die nieuwsgierig zijn naar mogelijkheden als ervaren leden die gretig op zoek naar optimalisering van hun functioneren. Daarnaast zijn leden van het Management Team ook uitgenodigd de tekst kritisch te lezen.

1. Afbakeningen en definities

Deze eerste paragraaf begint met de definitie van enkele belangrijke basisbegrippen, zodat we weten waar we het over hebben.

Personeelsmanagement is een veelzijdige activiteit, het heeft daarom raakvlakken met vele onderzoeksterreinen, zoals:

- arbeidseconomie (o.a. analyses van de arbeidsmarkt);
- het arbeidsrecht (o.a. analyse van het functioneren van de Arbo-wet, of de toetsing van arbeidsovereenkomsten);
- de arbeidspychologie (o.a. loopbaanbegeleiding, leiderschapsstijlen, conflicthantering, onderhandelen, arbeidsmotivatie);
- het financieel management (o.a. de jaarrekening en jaarbalans);
- bestuurskunde (o.a. de evaluatie van het beleid van de landelijke, provinciale en gemeentelijke overheid);
- bedrijfskunde, met specialisaties zoals projectmanagement (o.a. het inrichten van tijdelijke werkverbanden) en verandermanagement (o.a. het aanpakken van institutionele problemen).

Ik bespreek hier de kernelementen van het personeelsmanagement, gezien vanuit het perspectief van de cultuursector. Deze koppeling is lastig uit te voeren, want er is nog maar weinig onderzoek naar personeelsmanagement in de cultuursector gedaan en ook uitwisseling van positieve praktijkervaringen ('best practice') op het vlak van personeelsmanagement gebeurt nog zelden in de cultuursector. Een van de oorzaken is het gebrek aan openbare informatie.

Het beschikbare bronmateriaal bestaat voornamelijk uit korte paragrafen in de verschillende jaarverslagen van de organisaties. In een jaarverslag van een culturele organisatie heeft de paragraaf over het personeelsmanagement doorgaans vooral de functie om de buitenwacht gerust te stellen dat alles goed gaat. Een jaarlijkse grondige en transparante analyse en evaluatie van het personeelsmanagement is echter sterk aan te raden, want de medewerkers vormen een doorslaggevende factor in het efficiënt en effectief bereiken van de doelstellingen van de organisatie.

Definitie van personeel

Een formele, juridische afbakening van de term personeel is "iedereen die een arbeidsovereenkomst heeft getekend". Een arbeidsovereenkomst is een rechtsgeldig contract. De tijdsduur van de rechtsgeldigheid kan verschillen. Doorgaans is er eerst sprake van een tijdelijke aanstelling (met een proeftijd), waarna bij goed functioneren een vaste aanstelling kan volgen. In formele taal: een arbeidscontract voor bepaalde tijd kan worden omgezet in een arbeidscontract voor onbepaalde tijd. Daarnaast kan de omvang van een arbeidsovereenkomst verschillen, met als opties een voltijdse aanstelling, of een aanstelling in deeltijd, of een nuluren-contract (oproepkracht). Daarnaast bevat de formatie van een culturele instelling vaak nog vrijwilligers en stagiairs.

In veel jaarverslagen in de culturele sector staan alleen de betaalde krachten vermeld. Dit is niet terecht, want vrijwilligers en stagiaires tellen mee, zowel in idealistisch perspectief gezien als ook nuchter zakelijk te constateren bij de begroting van personeelskosten. Alleen al vanwege de inschatting van de benodigde kantoormidelen (de standaardnorm is gemiddeld 15 tot 20 vierkante meter per fte), kantoormiddelen (computers), onkostenvergoeding en de begeleidingsuren van betaalde krachten.

Personeelsmanagement binnen de cultuursector strekt zich bijna onvermijdelijk ook uit tot het vinden en binden van vrijwilligers en stagiairs. Ook bestuursleden zijn vaak vrijwilligers, die tegen een geringe vergoeding de zware taak van eindverantwoording, sturing en controle uitvoeren. Het personeelsmanagement van vrijwilligers en stagiairs kan worden beschreven als een traject met vijf aspecten, de zogenoemde vijf B's: Binnenhalen (werving en selectie), Begeleiden (afspraken over rechten en plichten), Belonen (onkostenvergoeding, verzekering, veiligheid), Behouden (erkenning en waardering) en Beëindigen (afronding met wederzijds respect). Zie verder Gast et.al. 2009 ('Basisboek vrijwilligersmanagement').

Een van de basisvragen bij personeelsmanagement is het dilemma of werkzaamheden moeten worden uitbesteed of dat de formatieplaatsen moeten worden uitgebreid. Voor het managementteam (MT) van een culturele organisatie is het steeds de vraag wat voordeliger is, de eigen organisatie laten optreden als opdrachtgever of als werkgever? Op het vlak van serieuze werkzaamheden zoals teksten schrijven, of websites bouwen en ontwerpen bijvoorbeeld zijn er online veel landelijke bemiddelingsmogelijkheden voor zowel freelancers (onder andere tekstbroker.nl en upwork.com) als vrijwilligers (onder andere croquer.com)

Naast het dilemma van uitbesteden of aanwerven ziet het MT zich in beide gevallen geconfronteerd met een andere moeilijke keuze, namelijk wat is de meest optimale omvang van de formatie? Wanneer is de formatie onderbezet en op welk moment zijn welke werknemers boventallig geworden? Bij het beantwoorden van deze fundamentele vragen gaat het om wat de 'accountability' van personeelsmanagement genoemd wordt, ofwel: welke kosten staan tegenover welke opbrengst? Een gefundeerde beslissing vergt een gedegen kostenvergelijking. Het antwoord zal ook afhangen van het type organisatie: een stadsschouwburg of een toneelgezelschap heeft bijvoorbeeld relatief veel personeel in dienst, daarentegen heeft een festival doorgaans een kleine staf die steeds tijdelijk uitgroeit en inkrimpt.

Het personeelsbestand van een culturele organisatie is in twee categorieën te delen, met aan de ene kant de hulpafdelingen (zoals secretariaat, archivering, administratie, automatisering, logistiek en techniek) en aan de andere kant de uitvoering van kerntaken (in de cultuursector is dat de invulling van het artistiek programma). De ondersteunende taken hoeven niet allemaal binnenshuis te gebeuren. De uitbesteding van de salarisadministratie bijvoorbeeld is steeds meer gangbaar geworden. Ook de kerntaak van het uitvoeren van de artistieke keuzes kan uitbesteed worden, maar dat gebeurt doorgaans hoogstens incidenteel, in de vorm van gastcuratoren, gastprogrammeurs en gastdirigenten.

Het is haast onvermijdelijk dat een culturele organisatie ook externe expertise zal inhuren en dus gebruik zal maken van diverse freelancers ofwel 'zelfstandigen zonder personeel' (zzp'ers). In juridische termen spreken we van 'arbeid in opdracht'. Kernpunt hierbij is dat er geen sprake mag zijn van een gezagsverhouding, de zzp'er moet echt een zelfstandig kunnen werken. Bij de invoering van de wet 'Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties' (DBA) per 1 mei 2016 is de verantwoordelijkheid bij de bewijslast van zelfstandigheid ook bij de opdrachtgever neergelegd. Helaas is sprake van een vage omschrijving van gezagsverhouding. In combinatie met een strenge en grillige controle heeft dit tot grote onzekerheid op de arbeidsmarkt geleid. Werkgevers zijn huiverig om zzp'ers een rechtstreekse opdracht geven en kiezen daarom vaak voor het aanbieden van een tijdelijk contract of een constructie via een payroll-bedrijf of uitzendbureau.

Taken en competenties van het Management Team (MT)

Het algemene profiel van een Management Team bestaat uit vier basisvaardigheden op bestuurlijk vlak: Plannen; Organiseren; Leidinggeven; Controleren.

Daarnaast is het mogelijk op functioneel niveau vier managementtaken te onderscheiden in een culturele organisatie: operationeel, financieel, artistiek en personeelsmanagement.

- Het operationeel management bestaat onder andere uit een verantwoord beheer van het gebouw en apparatuur, plus facilitering van de activiteiten in het gebouw: kantoorwerk, horeca, programmering. Dit is het domein van de bedrijfsleider en zijn team.
- Het financieel management behelst onder andere het beheer van het jaarbudget, waarbij gestreefd wordt naar een zo groot mogelijke kostenbeheersing en een sluitende fondsenwerving. Dit is het domein van de zakelijk directeur en zijn team.
- Het artistiek management is de kernactiviteit ('core business') van het leiden van een culturele organisatie. Deze derde management-taak bestaat uit de formulering van de artistieke visie en de invulling van de programmering. Dit is het domein van de artistiek directeur en de stafmedewerkers die aangeduid worden als programmeurs of tentoonstellingmakers ('curators').
- De kenmerken van het personeelsmanagement werk ik hierna verder uit.

Het overzicht van de vier managements-competenties en vier managementstaken is in een helder schema samen te vatten:

	1. Plannen	2. Organiseren	3. Leidinggeven	4. Controleren
a. Operationeel management				
b. Financieel management				
c. Artistiek management				
d. Personeelsmanagement				

Het Management Team van een culturele organisatie zal in het ideale geval een aparte stafmedewerker HRM bevatten. De taken van deze stafmedewerker HRM kan als volgt verdeeld worden over de vier basiscompetenties:

- Plannen: Inventarisatie en analyse van personeelsgegevens ten behoeve van de uitvoering van de personeelsplanning.
- Organiseren: Eindverantwoordelijkheid dragen voor de administratieve handelingen op het gebied van werving, selectie en aanstellingen (instroom), loopbaanbegeleiding, deskundigheidsbevordering (doorstroom), en de beëindiging van de arbeidsovereenkomst (uitstroom). Advies geven op het vlak van wettelijke regelingen en procedures op het gebied van sociale regelingen, arbeidsomstandigheden, rechtspositie en arbeidsvoorwaarden.
- Leidinggeven: Het uitwerken en implementeren van het personeelsbeleid, het ontwikkelen van personeelsinstrumenten, het opstellen en bewaken van procedures. In het bijzonder de uitvoering van werving en selectie, de omschrijving van functies en taken, het ontwerp van beloningssystemen. Daarnaast het motiveren van werknemers en indien nodig zorg dragen voor conflictbemiddeling.
- Controleren: Coördineren en toezicht houden op het ontwerp en de uitvoering van het personeelsbeleid, ontwikkeling van een valide en relevante prestatiemeting.

Uitgelicht: leiderschap

De derde managementvaardigheid, het leidinggeven, levert stof tot veel beschouwingen en analyses. De belangrijkste taak van leidinggevendenden is het beïnvloeden van anderen om plannen te realiseren. Maar welk soort leiders willen we? En hoe wordt een goede leider een nog betere leider?

Adviseur Gyuri Vergouw onderscheidt in zijn boek *Het Dodo-effect* (2015) vijf kernbegrippen bij gedrag van mensen die hun functioneren in organisaties bepalen: het maken van verbinding, het omgaan met tegenspraak, het verdelen van de verantwoordelijkheid, het tonen van commitment (betrokkenheid) en van compassie (medeleven). Dit klinkt goed! Het lijkt mij dat elke leidinggevende zou moeten uitblinken in deze vijf vaardigheden die te situeren zijn op sociaal-communicatief en emotioneel vlak.

Een andere visie op leiderschap biedt het bekende analysemodel van 'situationeel leidinggeven'. Dit is een vorm van aansturen waarbij de eigenschappen van de medewerker als uitgangspunt worden genomen. De leidinggevende stemt de mate van sturing en ondersteuning af op de 'taakvolwassenheid' van de medewerker. Hierbij zijn twee vragen te stellen:

- Over welke bekwaamheid beschikt de werknemer (kennis, vaardigheid en ervaring)?
- Welke mate van bereidheid heeft de werknemer (houding, zelfvertrouwen en motivatie)?

Dit zal per persoon en per situatie verschillen, daarom moet de leidinggevende een flexibele stijl van leidinggeven hebben.

- Bij weinig bekwaamheid zal de leidinggevende meer moeten sturen op de taak door aan te geven wat, hoe gedaan moet worden en ook waar en wanneer iets moet gebeuren.
- Bij weinig bereidheid zal de leidinggevende meer moeten sturen op de relatie door bijvoorbeeld meer te ondersteunen, meer belangstelling te tonen en interactief te communiceren.

Er zijn vier soorten stijlen van situationeel leidinggeven te onderscheiden, gebaseerd op het kruisen van twee dimensies: de mate van sturing (taakgericht) en de mate van ondersteuning (relatiegericht):

1. overtuigen (veel sturing, veel ondersteuning);
2. instrueren (veel sturing, weinig ondersteuning);
3. ondersteunen (weinig sturing, veel ondersteuning);
4. delegeren (weinig sturing, weinig ondersteuning).

Meer informatie over situationeel leidinggeven is te vinden bij onder andere Hersey (2014) en Blanchard (2007). Zie ook: http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_09_leiderschap.html

2. Het fundament van personeelsmanagement

Het personeelsmanagement in culturele organisaties heeft ten eerste een stevig fundament nodig van duidelijke afspraken op operationeel niveau. In paragraaf 2.1 bespreken we beknopt de regelgeving op het gebied van arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden. Ten tweede heeft de het management team behoefte aan betrouwbare en relevante informatie op het gebied van formatieplanning en prestaties. De verschillende opties van het verzamelen van kengetallen van het personeelsmanagement komen in paragraaf 2.2 aan bod.

2.1 Arbeidsvoorwaarden

Elke culturele organisatie heeft een arbeidsvoorwaardenreglement, een soort grondwet waarin alle relevante procedures en regelingen plus de specifieke rechten en plichten van de werkgever en de werknemer vermeld staan. Het is een aanvulling op de algemeen geldige bepalingen in het Burgerlijk Wetboek (boek 7, titel 10). In de praktijk van de cultuursector bestaat een grote verscheidenheid aan regelingen rondom de arbeidsvoorwaarden. De organisatiebehoefte in de cultuursector is daarom groot, dit is zichtbaar in het ontstaan van vele beroepsorganisaties, sectorinstituten en ook een aantal collectieve arbeidsovereenkomsten (Cao). Voorbeelden in de cultuursector zijn onder andere de Museum Cao, de Bioscoop Cao, de Bibliotheek Cao en de Cao Kunsteducatie. De gemeentelijke arbeidsvoorwaarden staan beschreven in de CAR-UWO.

Bij een organisatie van 50 werknemers of meer is de oprichting van een OR verplicht, maar ook bij kleinere organisaties is het raadzaam een mogelijkheid tot inspraak van het personeel te formaliseren (deze syllabus geeft de argumentatie hiervoor).

De algemene structuur van loonschalen vormen onderdeel van de arbeidsvoorwaarden. Hierbij geldt de eis van gelijkheid van beloning bij een gelijke prestatie. Dit is minder evident dan het klinkt, want bij het uitvoeren van hetzelfde werk verdienen vrouwen nog steeds te vaak stelselmatig minder dan mannen. Een ander basispunt is dat er een strikte gelijkheid geldt bij de behandeling van declaraties.

Verschil in beloning is onvermijdelijk, de vraag hierbij is wat de beste indeling is (het aantal loonschalen binnen een organisatie) en wat de criteria zijn bij het vaststellen van de loonschaal. Doorgaans geldt dat hoe meer verantwoordelijkheid iemand heeft, hoe meer hij/zij verdient. Binnen een loonschaal bestaat een minimum en een maximum salaris, doorgaans afhankelijk van het aantal dienstjaren (junior versus senior). Een algemeen aandachtspunt is te zorgen dat de topsalarissen binnen de perken van redelijkheid vallen. Een vuistregel is dat het hoogste nettoloon niet meer dan 20x het laagste nettoloon binnen een organisatie mag zijn. In paragraaf 4 kom ik terug op deze zogenoemde 'loonkloof'.

De keuze van een pensioenvoorziening is meestal gekoppeld aan de keuze van de arbeidsvoorwaarden. Het ontwikkelen van arbeidsvoorwaarden en een pensioenvoorziening is vakwerk dat speciale opleiding en research vergt. Directie en OR-leden missen doorgaans deze expertise (zie Hurk, 2011). Het opvullen van deze kennis leemte betekent dat er een keuze gemaakt moet worden tussen de optie van extern inkopen van advies of het intern in dienst nemen van een expert.

Arbeidsomstandigheden

Onder de verzamelterm arbeidsomstandigheden vallen talloze basisvoorwaarden voor een veilige en gezonde werkplek. Hieronder valt onder andere de regeling van de Bedrijfshulpverlener (BHV'er), maar ook aandacht voor de ergonomie van een beeldschermwerkplek bijvoorbeeld. De algemeen geldende regelingen rondom de arbeidsomstandigheden worden landelijk bewaakt door de bepalingen in de Arbowet, die bestaat vanaf 1980. De Arbowet is gericht op de bescherming van de veiligheid, gezondheid en het welzijn van de werknemers. De Arbowet bevat veel verstandige voorschriften die echter de werkgevers wel geld kosten en die ook invloed hebben op de taakuitvoering.

Ter illustratie hier enkele consequenties van de Arbowet, voor bijvoorbeeld theatertechnici:

- het uitvoeren van een Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) per zaal en per voorstelling is verplicht.
- het gebruik van rolsteigers is verboden: lampen aan het 'grid' ophangen moet gebeuren met een hoogwerker (een 'Jack') en met gebruik van veiligheidsriemen.
- een overdekte laad- en losruimte is verplicht.
- het handmatig tillen (bijvoorbeeld decorstukken) is beperkt tot maximaal 25 kilo.
- boven de geluidsgrens van 80 decibel zijn gehoorbeschermers verplicht.
- een rookvrije werkruimte is verplicht.
- de werkzaamheden moeten voor een deel in daglicht uitgevoerd kunnen worden.

Zie verder www.zichtlijnen.nl, de site van de Vereniging voor Podiumtechnologie (VPT). De zestien verschillende deelbranches binnen de podiumkunsten werken samen in de Stichting Arbopodium (www.arbopodium.nl).

Arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden vormen de basisvoorwaarden van het personeelsbeleid. De regelgeving lijkt helder, maar toepassing hiervan levert in de praktijk toch veel aandachtspunten op. Neem de regeling van vakantiedagen-spreiding, hoeveel maatwerk en uitzonderingen zijn mogelijk binnen de kaders van wettelijke grenzen? Een valkuil hierbij is dat de hele agenda van het OR-overleg gevuld is met discussie over tal van praktische details rondom deze fundamentele aandachtspunten en dat er daarom geen gelegenheid overblijft om een dialoog over strategische zaken te ontwikkelen.

'Secundaire arbeidsvoorwaarden' is de aanduiding voor allerhande regelingen die niet juridisch zijn vastgelegd en dus een informele status hebben. De OR kan zich richten op relatief eenvoudig te realiseren voorzieningen, zoals een veilige fietsenstalling. Daarnaast kan de OR onderzoek doen hoe de secundaire arbeidsvoorwaarden geregeld zijn bij vergelijkbare organisaties: een inventarisatie van best practices op het gebied van bijvoorbeeld een collectieve catering voor de lunch, of de aanpak van declaraties.

2.2 Kengetallen van het personeelmanagement op het niveau van de formatie

Het budgetteren van personeelskosten in een culturele organisatie gebeurt op basis van herhaalde meting en analyse van de kengetallen. De startvraag zal zijn: Wat willen we weten, en hoe gaan we dat meten? Ofwel: Welke kengetallen van het personeelsbestand kunnen op welke wijze een goede basis voor een goed personeelsbeleid vormen? Bestaat er zoiets als kritische succesfactoren bij het personeelsmanagement in de cultuursector?

Culturele organisaties hebben een arbeidsintensief productieproces, want ze maken deel uit van de dienstensector, hun 'product' bestaat vooral uit dienstverlening. Het zal daarom onverstandig zijn te veel te bezuinigen op het personeel. Aan de andere kant zal de cultuurmanager het aandeel van de personeelslasten kritisch monitoren en verantwoording afleggen in het jaarverslag: het budget staat

namelijk strikt in dienst van de productie en presentatie van een cultuuruiting (een festival, een voorstelling, een tentoonstelling).

Personeelskosten bestaan uit loonkosten (salaris), sociale lasten, pensioenlasten en kleinere kostenposten als deskundigheidsbevordering, representatie en overige declaraties. De algemeen gebruikte meeteenheid voor de personeelsformatie is het aantal fte (afkorting voor 'full time equivalent'). Iemand die 36 uur per week werkt geldt als 1 fte.

De graadmeters voor succes binnen een culturele instelling zijn in kengetallen uit te drukken door de omvang van de formatie af te zetten tegen de mate waarin de doelstellingen van het jaarplan verwezenlijkt zijn, zoals bijvoorbeeld een significante stijging in de zaalbezetting, of hogere inkomsten door meer recettes of meer subsidies, of een toename van het aantal positieve persreacties in dagbladen en media. De kenmerken van de formatie kunnen uitgedrukt worden in absolute aantallen en percentages.

Een belangrijk kengetal op het niveau van de organisatiestructuur is bijvoorbeeld het percentage van de loonkosten ten opzichte van het totale budget. Het gaat dan om de omvang van de vraag is dan om de omvang van de salariskosten en pensioenlasten ten opzichte van de totale begroting. Deze uitkomst kan vergeleken worden met de cijfers van voorafgaande jaren. Op deze manier is duidelijk of er sprake is van een relatieve loonkostenstijging of -daling.

Andere mogelijke relevante kengetallen op het vlak van de formatieplanning zijn:

- Leeftijdsopbouw en functieverblijftijd
- Ziekteverzuimpercentage, uitgedrukt in het totaal aantal uren afgezet tegen de omvang van het verzuim. Discussiepunt is welk kengetal het meest relevant is: het totaalbeeld van de organisatie, of de score per afdeling of per werknemer?
- Overwerkpercentage, uitgedrukt in het aantal overuren, afgezet tegen het aantal aanstellingen en het aantal werknemers, naar believen nog gespecificeerd per afdeling. Het discussiepunt hierbij is: hoeveel rek heeft de formatieruimte? Op welk moment moet er een formatieplaats bij gezet worden?
- De verhouding tussen het aantal staffuncties ten opzichte van het totale aantal werknemers. Per organisatie zal de juiste balans verschillend zijn. Het discussiepunt hierbij is: waar ligt de grens tussen een onderbezet en een topzwaar management?
- Sociale kengetallen zoals de verhouding man/vrouw, de leeftijdsopbouw, opleidingsniveau en diversiteit op het gebied van culturele achtergrond.
- De intensiteit van de instroom, de doorstroom en de uitstroom (zie paragraaf 3). Is dit verloop laag, gemiddeld of hoog in vergelijking met vorige jaren? Is er sprake van vergrijzing of juist gebrek aan ervaren werknemers? Dit is zichtbaar te maken in statistieken van de diensttijdopbouw, met overzichten van de gemiddelde leeftijd en de gemiddelde diensttijd.
- Het aantal gesubsidieerde banen en het aantal gedetacheerden.

De kengetallen van de OR

De kosten van de OR zijn uit te drukken in het totaal aantal gemaakte uren van het OR-team per boekjaar. De OR-uren zijn te specificeren met behulp van rubrieken zoals het voorbereiden en uitvoeren van vergaderingen met de bestuurder, onderling overlegvoeren, achterban raadpleging, verslaggeving, presentaties geven en bijscholing volgen. Daarnaast is het heel normaal en verstandig om externe experts in te huren, met name bij complexe onderwerpen zoals de keuze van pensioenvoorziening, of bij spanningsvolle momenten zoals het opstellen van een sociaal plan bij grote reorganisaties (ontslag van meer dan 20 werknemers).

Toegegeven, het is waar dat de OR-kosten op jaarbasis gezien inderdaad kunnen aantikken tot een omvangrijk bedrag, maar de OR geeft in ruil ook veel rendement terug aan het bedrijf. Als het goed is bieden de aantekeningen in deze syllabus overtuigende argumenten hiervoor.

Benchmarking

Het is nuttig deze kengetallen van het personeelsmanagement ook extern te toetsen met behulp van 'benchmarking'. 'Benchmarking' betekent: een vergelijking maken met de kengetallen van branchegenoten en op basis hiervan een onderlinge rangorde bepalen op het vlak van zakelijke bedrijfsvoering. Deze externe vergelijking geeft een houvast bij het evalueren van het personeelsmanagement in je eigen bedrijf en het geeft inspiratie voor verbeteringen hiervan. De kernvraag hierbij is: hoe verhouden de scores op het gebied van personeelsmanagement in de eigen culturele organisatie zich ten opzichte van het landelijk beeld?

Het is ook nuttig om het personeelsmanagement van je eigen culturele organisatie in de context van de landelijke ontwikkelingen van de algemene kengetallen binnen de bedrijfstak te plaatsen. Het ontwikkelen van een landelijke analyse van de bedrijfstak behoort tot de taak van de vele koepelorganisaties of sectorinstituten die binnen het beleidsdomein van kunst en cultuur bestaan.

Enkele voorbeelden van dataverzamelingen:

- Het jaarlijkse congres van het Ministerie OC&W: <http://www.cultuurinbeeld.com/>
- De *Boekman-stichting* i.s.m. *Sociaal Cultureel Planbureau* (SCP): *De Staat van Cultuur 2: Cultuurindex Nederland 2005-2013* (www.cultuurindex.nl).
- Om inzicht te krijgen over de branche van muziekscholen, centra voor de kunsten en volksuniversiteiten werkt brancheorganisatie *Cultuurconnectie* met onder andere het *Kunsteducatie Analyse Systeem* (KANs), het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en wordt input geleverd voor de Cultuurindex Nederland.
- De koepelorganisatie *Vereniging Schouwburg en Concertgebouwdirecties* (VSCD) heeft als dienstverlening het *Theater Analyse Systeem* (TAS) ontwikkeld voor benchmarking-onderzoek van theaterpodia (zie www.vscd.nl).
- De koepelorganisatie *Vereniging Nederlandse Poppodia en –Festivals* (VNPF) heeft vanaf 2003 het vergelijkbare *Poppodium Analyse Systeem* (PAS) ontwikkeld. Op de website www.vnpf.nl kun je de meest actuele versies van de sectoranalyse vinden.
- De koepelorganisatie in de museumsector is de *Museumvereniging* (<https://www.museumvereniging.nl>).

3. Sturing in personeelsmanagement

Personeelsmanagement kent drie stromen waarbij te sturen is op de uitvoering: de instroom, doorstroom en uitstroom van werknemers. Voordat ik dit uitwerk bespreek ik hier een centraal dilemma in het personeelsmanagement.

Het dilemma: integratie + differentiatie

Personeelsmanagement is een combinatie van twee strategische doelstellingen: het scheppen van samenhang (integratie) en tegelijkertijd het mogelijk maken van onderscheid (differentiatie). Dit lijkt tegenstrijdig en vergt dus enige nadere uitleg.

Het personeelsmanagement is aan de ene kant gericht op de samenhang binnen het bedrijf en een gelijkwaardige behandeling van iedereen. Het collectieve belang van het personeel wordt geïntegreerd in de strategie van de organisatie, gebaseerd op de missie (de verwoording van gedeelde normen en waarden). Maar aan de andere kant is het personeelsmanagement ook gericht op aansluiting bij de uiteenlopende individuele wensen en mogelijkheden, ofwel gericht op het faciliteren van verscheidenheid. Het individueel belang van het personeel vergt maatwerk, dat net zo goed moet aansluiten bij de strategie en missie van de organisatie.

Enkele integratie-instrumenten van het personeelsmanagement:

1. de arbeidsvoorwaarden, bijvoorbeeld in de vorm van een collectieve arbeidsovereenkomst.
2. de werkgelegenheidspolitiek, bijvoorbeeld de formatieplanning.
3. de interne organisatiestructuur, met onder andere de afbakening van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, aangevuld met afspraken over interne samenwerking en interne communicatie.
4. de medezeggenschap, bijvoorbeeld door middel van een ondernemingsraad.

Enkele differentiatie-instrumenten van het personeelsmanagement:

1. loonbepaling, in de vorm van salarisschalen en toeslagen.
2. functiewaarderingen, in de vorm van individuele taakomschrijvingen.
3. personeelsbeoordeling op kwaliteiten en competenties, via bijvoorbeeld functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek.
4. individuele deskundigheidsbevordering en loopbaanontwikkeling.

Het bepalen van de formatieplanning

Een van de taken van het personeelsmanagement is het koppelen van mensen aan functies. Deze koppeling moet doelgericht (effectief), rechtvaardig en flexibel zijn. Om dit ideaal te bereiken is het noodzakelijk de formatieplanning systematisch aan te pakken.

Een degelijke maar wel erg bewerkelijke methode voor het vergaren van de noodzakelijke informatie bestaat uit vijf stappen:

- te starten met een volledige Takenanalyse (de inventarisatie van alle handelingen en activiteiten die noodzakelijk zijn voor het behalen van het bedrijfsresultaat),
- daarna te komen tot een Taakbundeling (ofwel een functieomschrijving te formuleren),
- waar een bijpassende Taakwaardering aangekoppeld wordt (de inschatting van het aantal arbeidsuren en de salarisschaal),

- waarna het aantal Formatieplaatsen (aantal fte) bepaald kan worden, waar werknemers bij gezocht kunnen worden.
- De laatste stap is de formatieplaatsen te plaatsen in een 'organogram'.

Een 'organogram' is een schema waarin de plaats van elke werknemer aangegeven is. Het biedt een visuele samenvatting van de opbouw en de verbindingen binnen een organisatie. Het organogram brengt de onzichtbare structuur van een organisatie in beeld. Er kan sprake zijn van een 'lijnorganisatie', met een duidelijke hiërarchie en splitsing in afdelingen, of een 'platte organisatie', waar iedereen op hetzelfde niveau naast elkaar werkt. Een organogram kan ook vanaf scratch ontworpen worden, maar dan ontbreekt een degelijke fundering.

De formatieplanning geeft inzicht in de invulling van functies, door de koppeling van persoonlijke informatie (kwalificaties, competenties, prestaties en ambities) en organisatorische informatie (verantwoordelijkheden en bevoegdheden, gezagsverhoudingen). Bij een reorganisatie wordt de structuur van de formatie geheel gewijzigd, dit valt onder de categorie 'verandermanagement'. In normale tijden zal de formatie altijd in beweging zijn, inkrimpen of juist uitbreiden, want er is altijd sprake van instroom, doorstroom en uitstroom. In de volgende drie subparagrafen werk ik deze begrippen nader uit.

3.1 instroom

De instroom is informeel te omschrijven als het koppelen van vraag (vacature) en aanbod (sollicitanten). Een vacature ontstaat kan ontstaan door het vertrek van werknemers of door de noodzaak tot uitbreiding van de formatie. De instroom bestaat uit drie fases: werving, selectie en socialisatie.

- Bij de wervingscampagne stelt de werkgever een vacature open, met een specificatie van de functie en taakomschrijving. Hier gaat het dus om een informatiestroom vanuit de organisatie naar alle mensen met de vereiste kwalificaties en met mogelijke interesse. Dit roept vervolgens een informatiestroom op vanuit de sollicitanten naar het bedrijf, in de vorm van een motivatiebrief met cv.
- Bij de selectiegesprekken is het vanuit het perspectief van het bedrijf gezien relevant om te vragen naar een terugblik op eerdere praktijksituaties, hierbij blijkt of de kandidaat in staat is kritisch te reflecteren op het eigen functioneren. Een veelgebruikte methode hiervoor is het rijtje van de 'STARR': Situatie, Taak, Actie, Resultaat en Reflectie. De sollicitant vertelt dus wat zijn/haar taak was in een vroegere situatie, op welke manier deze situatie is afgehandeld, welk aantoonbaar resultaat behaald werd en hoe dit is geëvalueerd. De sollicitant zal van tevoren zowel enkele situaties bedenken waarin hij/zij een relevante taak op verbluffende wijze met bijzonder goed resultaat heeft afgehandeld en voortreffelijk heeft afgerond, maar bij voorkeur ook enkele leermomenten noemen: mislukte acties, met een analyse waarom het verkeerd afliep en hoe dat een volgende keer beter aangepakt kan worden.
- Na de selectie van de beste sollicitant volgt de fase van socialisatie waarin de nieuwe werknemer gepresenteerd wordt aan zijn collega's en wegwijs gemaakt wordt in de organisatie.

Het uitvoeren van de instroom is een investering in tijd en middelen, dit vergt een goede planning en monitoring. Het loont de moeite, want een goede instroom is van groot belang voor het optimaal functioneren van de culturele organisatie. De invulling van een vacature is daarom een spannende gebeurtenis. De basiselementen van een vacaturetekst zijn relatief eenvoudig op te stellen, met onder andere een schets van de organisatie, de functieomschrijving en een profielschets van de verlangde

eigenschappen (kennis, kunde, karakter). De invulling van de specifieke eisen die men aan de kandidaat stelt is moeilijker te formuleren.

Voorbeeld: In de cultuursector bestaat het managementteam vaak uit een zakelijk leider en een artistiek leider. Welke karakterkenmerken zou een zakelijk leider volgens jou moeten hebben? En een artistiek leider? Stel dat je een vacaturetekst voor beide functies zou moeten opstellen, wat zou je dan vermelden? Welke verschillen in functiebeschrijving van een zakelijk leider en een artistiek leider zouden bij de selectie als criteria gehanteerd kunnen worden?

De taak van een zakelijk leider is vooral gericht op een correcte afstemming tussen inkomsten en uitgaven. Een artistiek leider is meer gericht op het uitdragen van een onderscheidende inhoudelijke visie. Deze zeer algemene aanduiding moet je zien te vertalen in concrete en meetbare criteria van kennis, kunde en karakter. De Amerikaanse economen B. Joseph Pine II en James H. Gilmore schreven het bekende boek *The Experience Economy* (gepubliceerd in 1999, in 2011 verscheen een update). De auteurs zien arbeid als een theatrale opvoering, ze passen dramaturgische theorie toe op de arbeidsmarkt. Het aanwerven van personeel moet volgens hen beginnen met een auditie en daarna pas het traditionele sollicitatiegesprek.

“Fully applying theatre principles to a business, therefore, begins with *casting*, the process of selecting actors to play specific roles. The success of any business obviously relies on picking the right people to play various parts. The notion that employee turnover stems from hiring under- or overqualified candidates for jobs obscures a more fundamental source of employee dissatisfaction and defection: casting *misqualified* people in roles ill suited to their capabilities in the name of getting the best and the brightest (-).” (Pine & Gilmore 2011, p. 201-211).

3.2 doorstroom

In de cultuursector is meestal sprake van kleine organisaties waar weinig tot geen gelegenheid is om intern door te stromen en meestal is er weinig ruimte voor loopbaanontwikkeling. Toch kan ook binnen de cultuursector een strategisch personeelsbeleid ontwikkeld worden, dat zich kenmerkt door constructieve feedback op het functioneren van medewerkers en daarnaast ook het aanbieden van loopbaanbegeleiding en deskundigheidsbevordering voor hen. De sturing en ondersteuning van de doorstroom kan geanalyseerd worden in twee verschillende soorten gesprekken: het functioneringsgesprek en het beoordelingsgesprek. Hier volgt een korte toelichting op deze twee pijlers van het personeelsbeleid.

Het functioneringsgesprek

Het functioneringsgesprek is in het ideale geval een open dialoog tussen de werknemer en zijn directe chef, waarbij beiden aan het woord komen. Het is een uitwisseling van gedachten, op basis van gelijkwaardigheid. Tijdens een functioneringsgesprek inventariseren en evalueren beide partijen het resultaat van de inzet van de medewerker. Tevens zal de afbakening van de persoonlijke bevoegdheden en verantwoordelijkheid van de werknemer aan de orde komen. Hierbij staan niet de persoon, maar de geboekte resultaten ter discussie. Een functioneringsgesprek is gericht op het achterhalen van de oorzaken van geconstateerde feiten, de weging van falen en excelleren. Het doel hiervan is te inventariseren op welke wijze zowel de leidinggevende als de medewerker de oorzaken van falen kan verkleinen en de mogelijkheden voor succes kan vergroten. Het functioneringsgesprek is dus niet alleen een terugblik, maar staat ook in het teken van een vooruitblik: het dient ertoe om afspraken te maken en wensen uit te spreken ten aanzien van de komende periode.

Samenvattend, het beoogde doel van een functioneringsgesprek is:

- Uitwisseling van informatie tussen managementteam en werknemer, toetsing van arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden.
- Kwaliteitsverhoging van de taakuitvoering, door middel van evaluatie van de geboekte resultaten en terugkoppeling naar eerder gemaakte afspraken.
- Zicht krijgen op ambities en interesses van de medewerker, inventarisatie van mogelijke bijscholing en trainingen, verhoging van de arbeidsmotivatie van de werknemer.

Tot zover de theorie. In de praktijk is vaak sprake van teleurstelling, frustratie en ergernis rondom functioneringsgesprekken, zowel bij werknemer als werkgever. Hoe is dit te verklaren? De harde waarheid is dat het voeren van een functioneringsgesprek zeker ook valkuilen heeft. De erkenning van de mogelijke problemen is al een eerste stap om de nadelen te overwinnen. Enkele kritische bedenkingen rondom het functioneringsgesprek zijn:

- Functioneringsgesprekken voeren kost veel tijd en is dus kostbaar. Een groot aantal culturele organisaties zijn te kleinschalig voor het opzetten van deze structuur. Maar: waar ligt de grens tussen overbodige bureaucratie en degelijk professioneel personeelsbeleid?
- Het evalueren van arbeidsprestaties is moeilijk objectief te maken. Functieomschrijvingen vormen de basis van een goed onderbouwd functioneringsgesprek. Deze functieomschrijvingen moeten wel concreet en meetbaar geformuleerd zijn. Helaas is dit vaak niet het geval.
- Functieomschrijvingen brengen echter ook het gevaar van verstarring in de organisatie met zich mee. Nieuwe ontwikkelingen in de formatie vergen in theorie ook veranderingen in de functieomschrijving, maar dat kan veel emotie en/of ergernis oproepen. Er bestaat een spanningsveld tussen de noodzaak van flexibiliteit en de behoefte aan continuïteit.
- Een goede gesprekstechniek en constructieve feedback geven zijn vaardigheden die lang niet iedereen beheerst.
- De agenda van functioneringsgesprekken wordt soms gedomineerd door onuitgesproken interne machtsstrijd of door de externe dwang tot bezuinigen. Transparantie is noodzakelijk om een negatieve spiraal van argwaan en achterdocht te voorkomen.

Voor een beknopte checklist met tips voor het houden van een functioneringsgesprek, zie onder andere:

- <http://www.mkbservicedesk.nl/4857/hoe-houd-functioneringsgesprek.htm>
- <http://www.mkbservicedesk.nl/6084/hoe-werkt-functioneringsgesprek.htm>

In een culturele organisatie moet bijna elke werknemer zelfstandig kunnen werken, maar ook een 'team player' zijn. Voor een overzicht van de 9 teamrollen van Belbin, zie onder andere:

- <http://www.scienceprogress.nl/management/teamrollen-belbin>
- <https://www.123test.nl/groepsrollentest/index.php>

Het functioneren van de OR

De formele evaluatie van het functioneren van een OR blijft vaak beperkt tot een paragraaf van het jaarverslag. Dit is doorgaans een uiterst beknopte en vrijblijvende tekst. Er zijn ook geen formele functie-eisen voor het OR-lidmaatschap en er is slechts een globale taakbeschrijving. Een functioneringsgesprek zal dus niet mogelijk zijn. Evaluatie van het functioneren van de OR is echter zeker nuttig en raadzaam. Dit kan gebeuren door een interne systematische zelfreflectie, met zowel een terugblik als een vooruitblik.

Bij de terugblik op het voorbije jaar is de basisvraag: welke taken heeft de OR toegewezen gekregen en hoe zijn deze taken uitgevoerd? Om deze vragen te beantwoorden moeten de verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk afgebakend zijn. De vier basisrechten van een OR vormen een handige kapstok hiervoor: informatierecht, instemmingsrecht, adviesrecht en

initiatiefrecht. De activiteiten van de OR kunnen gesorteerd worden in deze vier categorieën en vervolgens gewogen: wat wilden we bereiken? Wat hebben we precies gedaan? Welke resultaten hebben we behaald? Hoeveel werkuren hebben we aan de OR besteed? Daarnaast is het bij de terugblikkende zelfevaluatie nuttig in kaart te brengen over welke kennis en vaardigheden het OR-team beschikt en hoe deze vaardigheden zijn ingezet. Is de verdeling van teamrollen duidelijk en effectief geweest? Waren de functies van voorzitter en secretaris helder? Was de frequentie van de OR-vergaderingen adequaat? Welke commissies zijn gevormd en hoe hebben ze gefunctioneerd? Welke deskundigheid hadden we nodig? Hebben we voldoende gecommuniceerd met de achterban? Hebben we voldoende draagvlak bij de achterban? Hebben we een goed relatiebeheer met de bestuurder gevoerd bij de overlegvergaderingen en daarbuiten? Een goede afweging van al deze gemaakte keuzes vergt een heldere omschrijving van succesfactoren: wanneer kunnen we tevreden zijn?

Bij de vooruitblik op het eigen functioneren in de nabije toekomst is de basisvraag: welke prioriteiten stellen we als OR? Welke activiteiten zetten we het komend jaar op de agenda van de OR? Wat willen we bereiken op de lange termijn? De vervolgvraag is hoe kunnen we deze voornemens succesvol realiseren? Welke medewerking en welke tegenstand kunnen we verwachten? Welke kansen en bedreigingen zijn te signaleren?

Tevens is het raadzaam feedback te verzamelen binnen de organisatie. De OR moet aan de bestuurder de gelegenheid geven op een gestructureerde manier feedback te geven op het functioneren van de OR. Het is ook verstandig dat de OR een tevredenheidsonderzoek uitvoert bij de achterban. Dit is de basis van een open dialoog over hoe de onderlinge verstandshoudingen gewaardeerd worden. Welk beeld heeft de directie van de OR? En omgekeerd: welk beeld heeft de OR van de directie? Welk beeld heeft de achterban van de OR? En omgekeerd: welk beeld heeft de OR van de achterban? Met als gemeenschappelijke vraag: Op welke manier is deze beeldvorming te verbeteren? Welke kritische oordelen zijn te vertalen in concrete verwachtingen? Welke verwachtingen zijn te vertalen in concrete wensen? Hoe zijn deze wensen te vertalen in concrete verbeteringen?

Het beoordelingsgesprek

Een beoordelingsgesprek is gericht op het verleden, het is een terugblik. Het beoordelingsgesprek is gericht op het uitspreken van gefundeerde oordelen over de kwaliteit van de werknemer: arbeidsresultaten, werkgedrag en persoonlijke eigenschappen (kennis, kunde en karakter).

Aan de uitvoering van elke beoordeling kan men vier basiseisen stellen:

- duidelijkheid, helder omschreven beoordelingscriteria
- geldigheid, we meten wat we willen meten (validiteit)
- betrouwbaarheid, de meting is nauwkeurig en stabiel (de meting levert bij herhaling hetzelfde oordeel op)
- relevantie van de beoordeling.

Een vuistregel voor het formuleren en evalueren van de gehanteerde doelstellingen, condities en criteria is samen te vatten met de van oorsprong Engelse afkorting 'SMART':

- S van 'simple', of 'specific', zo concreet en eenvoudig mogelijk omschreven
- M van 'measurable', ofwel meetbaar
- A van 'agreed', ofwel acceptabel, door beide partijen goedgekeurd
- R van 'realistic', ofwel haalbaar en relevant

- T van 'timed', ofwel tijdgebonden, voorzien van een planning van een tijdspad met duidelijke deadlines.

Getipt: gesprekstechniek volgens de PPIPP-formule, samen te vatten met de bekende slogan "hard op de zaken, zacht op de persoon":

- **Persoonlijk:** Begin met aandacht voor de gemoedstoestand van de gesprekspartner en koppel dit aan een persoonlijke uitspraak over jezelf (hoe jij in het gesprek staat, welke aanloop je hebt gemaakt).
- **Procedure:** Breng de doelstelling, het traject en de aanpak van het gesprek in kaart - of bevestig de gemaakte afspraken hierover.
- **Inhoud:** Er is vooraf in gemeenschappelijk overleg een agenda voor het gesprek opgesteld. Deze punten worden nu stap voor stap afgevinkt. Hou een goede balans tussen complimenten en kritiepunten. Vertel waarom iets een probleem is of waarom er iets zou moeten veranderen. En doe dat kort en bondig, maar met voldoende toelichting en argumentatie. Blijf constructief en positief. Hou het neutraal en observerend. Ga niet oordelen, klagen of schelden.
- **Procedure:** De discussie of het overleg moeten vertaald worden in SMART geformuleerde actiepunten en concrete doelen en doelstellingen.
- **Persoonlijk:** bij de afronding kan je terugkeren naar de beginsituatie en eindigen met je eigen visie op het gesprek.

Voor een beknopte checklist met tips voor het houden van een beoordelingsgesprek, zie onder andere:

- <http://www.mkbservicedesk.nl/4858/hoe-voer-goed-beoordelingsgesprek.htm>

3.3 uitstroom

Uitstroom is de neutrale term voor beëindiging van de arbeidsovereenkomst. Bij een tijdelijke aanstelling is de ontbinding van het arbeidscontract vooraf ingepland, bij een vaste aanstelling gebeurt de ontbinding van het arbeidscontract doordat de werknemer ofwel ontslag neemt, ofwel ontslagen wordt. Elke werknemer geniet juridische bescherming (zie o.a. Barkhuis 2007,237-245). De regelingen rondom ontslag zijn in 2015 aangepast (zie o.a. <http://ontslag-krijgen.nl/ontslag/ontslagrecht-2015>).

In de cultuursector is geregeld sprake van gedwongen ontslagen door bijvoorbeeld het wegvallen van subsidies of door fusies van organisaties. Indien er sprake is van collectief ontslag (meer dan 20 personen tegelijkertijd) dan is het opstellen van een sociaal plan verplicht en is de OR een gesprekspartner hierbij.

De OR heeft echter geen bevoegdheid zich uit te spreken over individuele ontslagen. De OR kan wel de consequenties voor het bedrijfsbelang en het algemene personeelsbelang in kaart brengen. Ervaring leert dat gedwongen ontslagen de overblijvende medewerkers (te) vaak een gevoel van grote onzekerheid geven. Ze resulteren ook (te) vaak in een hogere werkdruk voor hen, want ze moeten doorgaans hetzelfde werk doen met minder mensen.

Voor het managementteam van een culturele organisatie is de uitstroom een belangrijke graadmeter voor het succes van het HRM-beleid. Het ene schrikbeeld is een organisatie die geteisterd wordt door een te grote mate van leegloop, waarbij de goed functionerende werknemers vertrekken en de formatie gaten gaat vertonen. Het andere schrikbeeld is een organisatie waar de directie een groeiende noodzaak voelt tot het uitvoeren van gedwongen ontslagen, met als symptoom dat de slecht functionerende werknemers niet vrijwillig willen vertrekken. De meest gangbare angst is dat de inkomsten onvoorspelbaar kunnen dalen, waardoor de loonkosten een onevenredig deel van het

budget in beslag gaan nemen. De meest gemakkelijke voorzorg om al deze narigheid te voorkomen is om zoveel mogelijk met tijdelijke contracten te werken. In juridische termen spreekt men van 'arbeidsovereenkomsten van bepaalde tijd'. Veel directies blijken inderdaad bang voor werknemers met vaste contracten ('arbeidsovereenkomsten van onbepaalde tijd') en zoeken dus 'flexwerkers'. Dit kan in de vorm van personeel op basis van tijdelijke contracten, of 'nul-uren contracten', of door het uitbesteden van de loonadministratie ('pay-rollers', uitzendkrachten) of door het *out-sourcen* van arbeidstaken aan zzp'ers (Zelfstandigen Zonder Personeel), dit zijn freelancers die werken op basis van opdrachten ('uurtje factuurtje').

De keuze voor flexwerkers is vooral gebaseerd op angst voor problemen. De meer strategische optie is om de uitstroom van werknemers in het grotere perspectief van optimalisering van het bedrijfsresultaat te zetten. Dit houdt in dat zowel werkgever als werknemer een bredere blik op hun situatie moeten ontwikkelen. De essentiële vraag is op welke wijze de beslissing over uitstroom zal kunnen aansluiten bij zowel de stimulans van persoonlijke groei van de werknemer als van het bedrijfsbelang op de langere termijn. Het algemene dilemma hierbij is de afweging welke uiterste houdbaarheid een aanstelling heeft. Vanuit het standpunt van de directie is de vraag: waar ligt de grens bij de formatieplanning tussen enerzijds een werknemer te vroeg loslaten (met gevaar van kapitaalvernietiging) en anderzijds te lang vasthouden (met kans op demotivering)? Vanuit het perspectief van de werknemer is de vraag: waar ligt de grens bij de loopbaanplanning tussen enerzijds te snel weggaan (binding en betrokkenheid verliezen) en te lang blijven (stagneren en verzuren).

"Het huidige vast arbeidscontract [...] is internationaal gezien onhoudbaar geworden. Maar je moet ook niet van iedereen een zzp'er willen maken. Er zal een nieuwe tussenvorm moeten worden bedacht, waar bedrijven mensen aan zich kunnen binden zonder ze in tijden van crisis vol te moeten doorbetalen. Je wilt meer ruimte voor flexibeler tussenvormen, tussen de twee extremen in die we nu hebben. Daar zie ik nog geen ideeën voor." (econoom Sweder van Wijnbergen, UvA, in *de Volkskrant*, 13 juni 2015).

De flexibiliteit van de arbeidsmarkt is een nog niet uitgekristalliseerde discussievraag. Wel is duidelijk te constateren dat de uitstroom van individuele werknemers nog steeds te vaak een teken van onmacht is, in plaats van de uitkomst van een degelijk onderbouwde planning gebaseerd op een inspirerende visie (zie ook mijn column over het exit traject, bijlage 2). De oorzaak voor ontslag wordt vaak nogal vaag omschreven als 'onverenigbaarheid van karakters', met als resultaat dat de werknemer die vertrekt 'in goed onderling overleg heeft besloten uitdagingen elders te gaan zoeken'. Dit soort discreet taalgebruik is begrijpelijk, want het gaat hier om vertrouwelijke informatie en de werknemer heeft recht op privacy. Toch is een analyse op zijn plaats en zou vergelijkend onderzoek van uitstroom waardevolle inzichten kunnen opleveren. De echte oorzaak van arbeidsconflicten die eindigen met een gedwongen ontslag lijkt te liggen bij een scheve verhouding tussen bevoegdheid en verantwoordelijkheid, plus een verschil van inzicht over de afbakening hiervan.

In de cultuursector wordt het management vaak verdeeld tussen een artistiek directeur en een zakelijk directeur, dit kan tot conflicten binnen het managementteam leiden. Artistieke ambities kunnen immers gemakkelijk botsen met zakelijke afwegingen. Dit resulteert in een machtsstrijd over wie de koers bepaalt.

Daarnaast kan het managementteam in botsing komen met het bestuur (of de Raad van Toezicht). In de cultuursector is vaak sprake van stichtingen, deze rechtsvorm is een bron van mogelijke conflicten tussen de directie en het stichtingsbestuur, die meestal terug te leiden zijn tot de vraag wie de hoogste autoriteit heeft. Een stichtingsbestuur bestaat per definitie uit een groep vrijwilligers, die formeel de eindverantwoordelijkheid en de hoogste bevoegdheid hebben. De vraag is: zijn deze bestuursleden professioneel genoeg?

De omschrijving van een rechtvaardige en competente bestuursverantwoordelijkheid staat sinds kort op de agenda, onder het trefwoord 'Cultural Governance'. Zie o.a.

- www.culturalgovernance.nl
- <http://www.governancecodecultuur.nl/toolkit>
- <http://www.cultuur-ondernemen.nl/productoverzicht/besturen>

4. De geheimzinnige X-factor: arbeidsmotivatie

Na drie paragrafen met basiskennis volgt nu in de slotparagraaf een beschouwing over het belangrijkste onderwerp: de arbeidsmotivatie. Het waarborgen van een hoge arbeidsmotivatie is een kernwaarde voor het strategisch personeelsmanagement, maar het is wel een ongrijpbaar verschijnsel dat moeilijk te sturen is. De vraag is: hoe zorg je ervoor dat werknemers fluitend naar hun werk komen en een hoge mate van betrokkenheid en saamhorigheid vertonen? Een nieuwe term hiervoor is 'alignment'. Wetenschapper Cees van Riel bespreekt in zijn boek *De Alignment Factor* (2012) hoe belangrijk het is dat medewerkers in staat zijn de strategie van een organisatie te ondersteunen en toe te passen in hun dagelijks werk. Voor de OR ligt er de uitdaging om een positieve invloed op dit proces te hebben.

In bedrijfskundig perspectief is het doel van elke organisatie het leveren van een controleerbare meerwaarde. Wat is meerwaarde? Dat kan geformuleerd worden als puur winstbejag, of toch in een meer immaterieel perspectief zoals een hoge klanttevredenheid, of een meer idealistische benadering zoals een positieve sociale impact bewerkstelligen. Wat het bedrijfsdoel ook is, dit kan bereikt worden door een optimale professionalisering, profilering en positionering van het bedrijf. Wat bedoel ik hiermee?

- Professionalisering gaat over het aanbieden van hoge kwaliteit door optimale inzet van de medewerkers en middelen.
- Profilering gaat over het bereiken van de hoogst mogelijke zichtbaarheid en herkenbaarheid bij de doelgroepen.
- Positionering gaat over keuzes op het vlak van koersbepaling en onderscheidend vermogen ten opzichte van het concurrentieveld.

Het behalen van optimale en hoogwaardige bedrijfsresultaten begint met een goede communicatie, zowel intern als extern. De organisatie brengt een verhaal naar buiten dat onderscheidend en authentiek is, een 'corporate story'. De medewerkers zijn de belangrijkste succesfactor bij het overtuigend en geloofwaardig uitdragen van dit verhaal, want zij geven dit verhaal een persoonlijk karakter. Zij moeten in hun klantcontacten de externe belofte waarmaken. Dit kan alleen als hun arbeidsmotivatie op een goed peil staat en de bedrijfscultuur positief en constructief is.

In de cultuursector is meestal sprake van zeer gemotiveerde werknemers. Voor een manager in de cultuursector is het een uitdaging deze bevoegenheid en passie te behouden en zo mogelijk te vergroten. Hoe stuur je deze gemotiveerde werknemers het beste aan? Wat zet werknemers in beweging? Hoe zien hun innerlijke besluitvormingsprocessen eruit? Hoe kunnen we het menselijk gedrag in werksituaties verklaren? Welke samenhang van factoren is te signaleren (correlatie)? Welke verbanden van oorzaak en gevolg zijn te constateren (causaliteit)? Welke conclusies kunnen we hier aan verbinden? Welke actiepunten kunnen we op basis hiervan opstellen?

Het woord 'motivatie' is verbonden met het woord 'motieven' (beweegredenen). Motivatie is in het algemeen te definiëren als "het totaal van beweegredenen dat een bepaald gedrag voortbrengt". De meer specifieke definitie van arbeidsmotivatie spitst zich toe op het gedrag rondom werk: "*Arbeidsmotivatie verwijst naar alle factoren (intrinsieke en extrinsieke) die ons aanzetten tot doelgericht gedrag in ons werk en die maken dat wij daar energie in blijven stoppen tot wij de gestelde doelen bereikt hebben*" (Kluytmans 2005: 239).

Het vertrekpunt bij de analyse en verklaring van arbeidsmotivatie is dus de tweedeling tussen enerzijds extrinsieke motivatie en anderzijds intrinsieke motivatie.

Extrinsieke arbeidsmotivatie is gekoppeld aan een economisch perspectief, met als uitgangspunt een ruilmodel. De werknemer doet een inspanning, in ruil voor salaris. De extrinsieke motivatie ontstaat dus door impulsen van buitenaf. De algemene vraag hierbij is of het salaris correct is. Meer formeel gezegd: of er sprake is van een te verantwoorden balans tussen de te leveren inspanning en de te ontvangen betaling. Cultuurmanagers kunnen de extrinsieke motivatie positief beïnvloeden door de inrichting van salarisstructuur voor hun organisatie, met als minimale eis het opzetten en onderhouden van een degelijk 'loongebouw' (salarisschalen en periodieken). Mogelijk aangevuld met bijvoorbeeld een regeling van variabele beloning zoals onder andere prestatiepremies (bonussen). Een meer fundamentele stap is het ontwikkelen van de mogelijkheid voor werknemers om obligaties te kopen of zelfs aandelen te verwerven.

Daarnaast bestaat het pakket van secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals gratis koffie en thee tijdens het werk, of het verschaffen van dienstkleding, het organiseren van een personeelsuitje en de declaratie van bijvoorbeeld maaltijden in werktijd, congresbezoek en overige dienstreizen. Ook een eindejaarsuitkering of kerstpakketten behoren tot de opties. Hierbij is steeds sprake van drie aandachtspunten: ten eerste de regelgeving van de belastingdienst rondom declaraties, ten tweede de ruimte in de jaarbalans van de werkgever en ten derde de vraag of de arbeidsmotivatie echt toeneemt door in te zetten op de extrinsieke motivatie.

- Een discussiepunt bij de extrinsieke motivatie is het verschijnsel van 'outsourcing', waarbij medewerkers in loondienst vervangen worden door zzp'ers. Hier staat de vraag vanuit de organisatie naar flexibele arbeid en loonkostenbeheersing tegenover de vraag vanuit de professionals naar een redelijke bestaanszekerheid en een realistisch uurtarief.
- Een ander teer punt is de discussie rondom de 'loonkloof': het verschil tussen de laagste en hoogste loonschaal binnen één organisatie. Welke beloningsverhouding is te rechtvaardigen? De vakbond hanteert als richtlijn een factor 20, maar dat is niet te beschouwen als een universeel gegeven dat voor alle bedrijven zou kunnen gelden. De eerste voorwaarde bij overleg op dit punt is openheid te geven over de beloningsverhouding. Een transparante bedrijfsvoering is een voorwaarde voor een heldere discussie.
- Een inspirerend voorbeeld van extrinsieke arbeidsmotivatie binnen een organisatie: Het kantoorteam van de 'TED-Talks' onder leiding van Chris Anderson begon de traditie van 'Learning Wednesday', een betaalde vrije dag voor zelfstudie. De enige voorwaarde was dat elke werknemer een TED-Talk moest houden voor het hele team over het onderwerp dat hij op die vrije dagen bestudeerd had. Een mooi voorbeeld van 'Practice what you preach'.
- De motivatie van onbetaalde medewerkers (vrijwilligers en stagiairs) vergt een apart register voor de passende aansturing en inspiratie.

Intrinsieke arbeidsmotivatie ontstaat bij de werknemer zelf. Het gedrag in de werkomgeving komt voort uit een innerlijke drang naar het uitvoeren van de taak. Het is een reflex, die gevoed wordt door de behoefte aan uitdagend werk, erkenning, zelfontplooiing en een zekere mate van zelfstandigheid. Intrinsieke motivatie is dus gekoppeld aan een psychologisch perspectief van persoonlijke drijfveren. Cultuurmanagers kunnen de intrinsieke arbeidsmotivatie positief beïnvloeden door te sturen op de arbeidsvoorwaarden, met heldere afspraken over gezagsverhoudingen en een goede afbakening van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Hierbij moet sprake zijn van een goede balans tussen controle en regelgeving, tussen vertrouwen en monitoring.

Het flexwerken is te beschouwen als een factor bij de intrinsieke arbeidsmotivatie. Dankzij de digitalisering van de communicatie en het databeheer is het mogelijk steeds meer flexibel te werken, op een tijdstip en een werkplek naar keuze. De werknemer wordt steeds meer een 'werknomade'. Inpluggen in het intranet van de culturele organisatie is mogelijk vanuit verschillende werkplekken: thuis, of op een flex-plek in het eigen kantoorgebouw, of op een flex-plek buitenshuis. Dit is een positieve ontwikkeling, want de cultuurmanager kan steeds meer sturen op output in plaats van louter aanwezigheid en de manager kan de taakuitvoering in het kader zetten van het vergroten van de eigen verantwoordelijkheid, op basis van vertrouwen geven en krijgen.

Taakontwerp

Een van de instrumenten in het aansturen van de intrinsieke arbeidsmotivatie is een variatie in het taakontwerp. In het Engels spreekt men van 'job design', 'job-crafting' en 'job engineering'. In het taakontwerp staan alle werkzaamheden van een werknemer beschreven. Voor het scheppen van variatie in het taakontwerp en betere afstemming op de werknemer bestaan drie mogelijkheden:

1. taakroulatie
2. taakverruiming
3. taakverrijking

Randvoorwaarden hierbij zijn de mate van flexibiliteit in de organisatiestructuur en de mogelijkheden van een bredere inzetbaarheid bij de werknemer.

Een voorbeeld: een theatertechnicus van een schouwburg kan een periode vrij geroosterd worden zodat hij of zij met een tournee van een theatergroep of muziekband mee kan (taakroulatie). Dezelfde technicus kan ook ingezet worden bij marketingcampagnes (taakverruiming) of kan de eindverantwoording krijgen voor het gehele lichtplan voor een nieuwe productie (taakverrijking). Dit klinkt goed, maar het moet wel mogelijk zijn binnen de kaders van de organisatie en binnen de gegeven kennis, kunde en karakter van de werknemer.

Talentontwikkeling

Talentontwikkeling ligt in het verlengde van taakontwerp. Kan een werknemer groeien in zijn baan, of niet? In de culturele sector is nog weinig sprake van gestructureerde loopbaanbegeleiding. Het is voor de OR interessant om fundamentele vragen aan de orde te stellen, zoals: hebben werknemers van de organisatie behoefte aan bijscholing en welke meerwaarde zou dit kunnen hebben? Heeft de organisatie meer generalisten nodig of juist meer specialisten?

Medezeggenschap

Een goede arbeidsmotivatie hangt vaak samen met een gevoel van betrokkenheid bij alle werknemers van de organisatie en dat hangt weer samen met een duidelijke aanpak van medezeggenschap. Hiermee komen we op het terrein van de OR. Wat bedoelen we precies met medezeggenschap? Een definitie van medezeggenschap formuleren is een noodzakelijke eerste stap bij het beantwoorden van deze vraag, omdat deze term heel verschillend kan worden ingevuld. Bij de afbakening van dit begrip zijn drie aandachtspunten te signaleren.

Ten eerste is er een fundamentele tweedeling te maken tussen directe en indirecte medezeggenschap. De directe medezeggenschap gebeurt door het personeel zelf, bijvoorbeeld in een gezamenlijk werkoverleg, of in zelfsturende teams, taakgroepen, kwaliteitskringen. Een indirecte medezeggenschap gebeurt op organisatieniveau door de Ondernemingsraad (OR) of een Personeelsvertegenwoordiging (PVT). Op landelijk sectorniveau gebeurt dit door een vakbond.

Een tweede keuze bij de invulling van medezeggenschap is de kwestie over welke onderwerpen het personeel medezeggenschap heeft en daaraan gekoppeld op welk niveau deze invloed mogelijk is. Is er medezeggenschap op het niveau van het algemeen beleid (de strategie van de organisatie), of de werkinhoud (onder andere functiebeschrijvingen en taakomschrijvingen van het team), of de arbeidsvoorwaarden (onder andere de eigen werktijden en inroostering)?

En ten derde zijn er theoretisch gezien vijf mogelijke stadia te onderscheiden in de mate van medezeggenschap:

1. 'mede-weten': de werknemers worden op de hoogte gehouden (top-down communicatie via bijvoorbeeld personeelsblad, nieuwsbrieven, teamvergaderingen of toespraken).
2. 'mede-praten': de werknemers mogen aanwezig zijn op de vergaderingen en komen aan het woord.
3. 'mede-adviseren': de werknemers wordt expliciet en systematisch om hun mening gevraagd.
4. 'mede-beslissen': de werknemers hebben stemrecht bij belangrijke beslissingen.
5. 'mede-verantwoordelijkheid dragen'.

Het managementteam van een culturele organisatie staat dus voor drie soorten fundamentele keuzes: ten eerste indirecte of directe medezeggenschap, ten tweede over welk onderwerp precies en op welk niveau en ten derde in welke mate van intensiteit. Een goede cultuurmanager zal gelegenheid geven tot medezeggenschap en daarbij vooraf bedenken welk soort medezeggenschap het meest toepasselijk en rendabel zal zijn. een goede OR zal streven naar een maximale medezeggenschap.

De rol van de OR bij de optimalisatie van arbeidsmotivatie

Een OR is voor de directie een goede gesprekspartner en biedt de mogelijkheid een draagvlak te scheppen voor bestuurlijke beslissingen. Succes is echter niet bij voorbaat gegarandeerd. Een evenwichtige afbakening van bevoegdheden en verantwoordelijkheden is essentieel in het personeelsbeleid, juist in het geval van de OR is deze balans moeilijk concreet en precies te formuleren. De OR heeft zoals bekend vier wettelijke basisrechten: het tijdig ontvangen van relevante informatie over de bedrijfsvoering en het strategisch beleid (informatierecht), toetsing van beslissingen op het gebied van het sociaal beleid (instemmingsrecht), onderhandeling over bedrijfsmatige beslissingen (adviesrecht) en het geven van suggesties (initiatiefrecht). Als het goed is biedt dit een basis voor een motiverende medezeggenschap. In de praktijk is de interpretatie van de vier basisrechten echter aan discussie onderhevig en kan er onenigheid ontstaan tussen de OR en de bestuurder.

Wat betekenen de vier basisrechten van de OR nu precies? Heeft de bestuurder de informatie volledig en tijdig geleverd, of staat de OR steeds voor voldongen feiten? Heeft de OR nu wel of geen instemmingsrecht bij ingrijpende besluiten van de directie? Is het zinvol voor de OR een advies te geven, of wordt dit toch straal genegeerd? Wordt een initiatief van de OR op prijs gesteld, of verstoord het de verhoudingen met de bestuurder? Ligt het accent op belangenafweging, of op belangenbehartiging? In welke mate ziet de OR zichzelf als een doorgeefluik, klankbordgroep of een team met eigen expertise?

Het OR team heeft de keuze welk soort positie zij wil innemen in de organisatie, met als keuze een 'vecht OR', of een passieve OR, of een actief meedenkende en meewerkende OR die oplossingsgericht denkt. Het ideaal is in evenwichtige samenspraak met de bestuurder een werksituatie te creëren waarbij sprake is van wederzijds respect en voldoende transparantie.

Het OR team heeft enerzijds een eigen verantwoording om de regie te houden en niet achter de feiten aan te lopen. Anderzijds is het van belang welk beeld de beslissingsnemers hebben van de OR en hoe groot hun bereidheid is de OR te betrekken bij het strategisch beleid en besluitvorming. Het is steeds een open vraag of een OR als een gezaghebbend en volwaardig gesprekspartner beschouwd zal worden door directie en bestuursleden. Het kan gebeuren dat de OR eerst een grote dosis achterdocht moet zien te overwinnen. Het is mogelijk dat bij de directie sprake is van angst (de OR kijkt me op mijn vingers) of minachting (wat weten die lieve mensen nu van management).

Indien de OR van mening is dat de bestuurder handelt in strijd met de Wet op Ondernemingsraden, dan kan bemiddeling aangevraagd worden bij de 'Bedrijfscommissie Markt II' (zie www.bedrijfscommissie.nl). De OR heeft ook het recht formeel beroep aan te tekenen bij de 'Ondernemingskamer' (zie artikel 26 van de WOR). De Europese Unie heeft ook internationale regelgeving over medezeggenschap ontwikkeld in de vorm van de 'European Works Council Directive' (1994).

Bedrijfscultuur: *You'll Never Walk Alone*

Een goede motivatie van het personeel hangt ook samen met een hoge kwaliteit van de bedrijfscultuur. Hoe ziet dit referentiekader eruit? Een uitgebreid antwoord is te vinden in Schein (2006). Een beknopt antwoord kan als volgt luiden: Bedrijfscultuur is het geheel van interne normen en waarden, de gedragsregels en prioriteiten die binnen een organisatie gehanteerd worden. De blik kan hierbij naar binnen gericht zijn (optimalisering van interne procedures en werkwijzen), of meer naar buiten (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen).

Door veranderingen in de samenleving is het voor culturele organisaties steeds belangrijker om zowel te vernieuwen als gelijktijdig de bestaande activiteiten efficiënt en betrouwbaar te organiseren. Dit betekent dat exploratie en exploitatie samengaan. Het management-team moet in staat zijn sociaal te innoveren, te improviseren en flexibel te handelen, maar moet ook kunnen voortbouwen op bestaande zekerheden en de efficiëntie te verbeteren. Dit ideaal beeld wordt in vakliteratuur aangeduid met 'twee-handigheid'.

De heersende bedrijfscultuur is ten eerste zichtbaar in de interne communicatie: de wijze van vergaderen (informatie geven, overleg voeren, beslissingen nemen), de inrichting van het intranet en de e-mail routine, de overige onderlinge omgangsvormen, de klachtenregeling voor het personeel, en niet te vergeten: de kwaliteit van de medezeggenschap! Ook de inrichting van de werkplek is een belangrijk onderdeel van de bedrijfscultuur. Is er sprake van een duidelijke hiërarchie, met een directiekamer en afdelingsdomeinen, of is er een grote egaliserende kantoortuin? Een tweede indicator van de bedrijfscultuur is de externe communicatie: de presentatie naar buiten. Dit is zichtbaar in bijvoorbeeld hoe het gebouwbeheer uitgevoerd wordt, hoe de huisstijl eruit ziet en welke berichtgeving plaatsvindt. Welk verhaal vertelt het bedrijf hierbij, impliciet en expliciet? Komt dit verhaal overeen met de verhalen die de werknemers vertellen? Mocht er sprake zijn van frictie op dit vlak, dan belemmert dat een sterke uitstraling en aantrekkingskracht richting de klanten en de rest van de buitenwereld.

De volgende bedrijfsculturen kunnen onderscheiden worden (in navolging van Kluytmans 2005, 39):

- rollencultuur: argumenten gebaseerd op regels & omschrijvingen. Dit kan duidelijkheid geven, of het kan ontsporen in een te strakke systeemdwang van bureaucratische controle en sturing.
- taakcultuur: gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van een team voor het uitvoeren van een taak. Dit kan een positieve synergie geven (*crowd sourcing*), of kan uitlopen op eindeloos gekakel.
- persoonscultuur: belangen van het individu staan voorop. Dit kan gezonde ambities oproepen, of juist heilloze competities aanwakkeren.
- machtscultuur: één centrale machtsbron, omgeven met machtscirkels. Dit kan inspiratie bieden, of ontaarden in een dictatuur.

In vacatureteksten lees je vaak over een 'inspirerende werkomgeving', maar in de krant lees je soms berichten over een 'angstcultuur'. En in de wandelgang blijkt helaas vaak sprake van een hardnekkige 'klaagcultuur'. Welk soort gesprekken worden in jullie organisatie gehouden bij het koffieapparaat? Hoe staat het met jouw werktevredenheid?

Tot slot

Werkgevers en werknemers hebben verschillende visies op het bedrijf en op arbeidsrelaties. We kunnen drie niveaus onderscheiden:

1. Bestaanszekerheid: de werkgever verlangt betrouwbare arbeidsinzet. De werknemer verlangt een verzekerd inkomen en veiligheid. Dit is het domein van de personeelsadministratie.
2. Sociaal: de werkgever verlangt loyaliteit en inzet. De werknemer verlangt inspirerend teamwork, erkenning van expertise en duidelijke afbakening van verantwoordelijkheid, mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing en loopbaanontwikkeling. Dit is het domein van P&O.
3. Aspiraties: de wederzijdse vooruitzichten en idealen, de toekomstkansen, de concrete ambities. De strategie om te komen tot een ideale samenstelling van de formatie, op basis van een onderbouwde planning en evaluatie. Dit is het domein van HRM.

Deze drie niveaus en twee perspectieven kunnen we verfijnen met een uitsplitsing in de drie fases die in de vorige paragraaf zijn onderscheiden: instroom, doorstroom en uitstroom. Hoe liggen de scores van de werkgever en de werknemer bij elke fase op de drie niveaus? Op deze manier ontstaat een matrix van 18 verhalen over de arbeidsrelatie.

	bestaanszekerheid	sociaal	aspiraties
instroom (werving en selectie)	Werkgever: ... Werknemer: ...	Werkgever: ... Werknemer: ...	Werkgever: ... Werknemer: ...
doorstroom (loopbaanontwikkeling)	Werkgever: ... Werknemer: ...	Werkgever: ... Werknemer: ...	Werkgever: ... Werknemer: ...
uitstroom (exit traject)	Werkgever: ... Werknemer: ...	Werkgever: ... Werknemer: ...	Werkgever: ... Werknemer: ...

Met behulp van deze matrix is de arbeidsmotivatie te analyseren:

- Waar sporen de perspectieven van werkgever en werknemer perfect, waar lopen ze uiteen?
- In welk vlak liggen de pijnpunten voor de werkgever en voor de werknemer?
- Wat mogen werknemers (het personeel) en werkgevers (het managementteam) van elkaar verwachten?

In een arbeidsovereenkomst staan de formele aspecten vermeld van de basisafspraken over werktijden en beloningen. Een nadere uitwerking van 'goed werkgeverschap' en 'goed werknemerschap' zou er als volgt uit kunnen zien:

1. professioneel gedrag: feedback kunnen geven en ontvangen, werkplanningen kunnen maken en navolgen, afspraken kunnen maken en nakomen, kunnen omgaan met hoge werkdruk en tijdsdruk.
2. privé situatie en zakelijke situatie kunnen scheiden: privé gegevens en privé problemen blijven in het privé domein, persoonlijke gevoelens spelen geen rol in de werkrelatie.
3. wederzijdse waardering en erkenning van ieders kennis, kunde en karakter.
4. gerichtheid op een gezamenlijke doelstelling, een collectief ambitieniveau delen (bijvoorbeeld de verhoging van het bezoekersaantal, of verhoging van de inkomsten, of vergroting van de naamsbekendheid).

Deze vier aspecten zijn nog niet definitief en uitputtend, maar bieden alvast wel een mogelijk houvast bij de evaluatie van de 18 verhalen die voortkomen uit de matrix van arbeidsrelaties.

HRM in de culturele sector

De cultuursector bestaat grotendeels uit kleine organisaties met een beperkte mogelijkheid tot het implementeren van een strategisch personeelsmanagement. Toch zal HRM een belangrijke rol in de cultuursector moeten spelen. De slagkracht van een culturele instelling hangt af van de vaardigheden en de arbeidsmotivatie van de werknemers. Personeelsmanagement biedt vele instrumenten om hierop positieve invloed uit te oefenen. Kernpunt is dat personeel niet als een kostenpost beschouwd moet worden, maar gezien moet worden als een investering met een hoge toegevoegde waarde.

Gebruikte literatuur

- Anderson, Chris (2016) *De TED-methode: Impactvol presenteren*, Amsterdam: Maven Publishing.
- Barkhuis, F. (2013) *Handboek Personeelswerk*, Den Haag: Boom Lemma (3^e druk).
- Barkhuis, F. (2007) *Basisboek arbeid: Arbeidsrecht en arbeidsvoorwaarden*, Den Haag: Boom Lemma.
- Blanchard, K. et.al. (2007) *Over Leiderschap: Leid jezelf en anderen naar inspirerende prestaties*, Pearson Education NL, Amsterdam.
- Brink, Gabriel van den & Thijs Jansen & Dorien Pessers (red.) (2005) *Beroepszeer: Waarom Nederland niet goed werkt*. Amsterdam: Boom/SUN.
- Franssen, P. Scholten & M. Altink (2009) *Handboek Cultureel Ondernemen*, Assen: Van Gorcum.
- Gast, W.J. de & R. Hetem & I. Brink (2009) *Basisboek vrijwilligersmanagement*, Bussum/Utrecht.
- Hersey, P. (2014) *Situationeel leiding geven: Een op de praktijk gericht model om flexibel te kunnen inspelen op wisselende omstandigheden*, Amsterdam: Business Contact (30e druk).
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, New Jersey: Prentice Hall (3rd ed.).
- Hurk, H. van den (2011) *De ondernemingsraad en arbeidsvoorwaarden*, Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Kluytmans, F. (red. 2014) *Leerboek HRM*, Groningen/Houten: Wolters Noordhoff (2^e druk).
- Noordman, Th. B. J. (2006) *Kunstmanagement. Een inleiding*, Den Haag: Elsevier.
- Pine, B.J. & J.H. Gilmore (1999/2011) *The Experience Economy: Updated Edition*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Potting, K. (2009) *Personeelsmanagement nader becijferd*, Bussum: Coutinho (3^e druk).
- Riel, C.B.M. van (2012) *De Alignment Factor: Bouwen aan duurzame relaties*. Schoonhoven: Academic Service.
- Schein, H.E. (2006) *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: Zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum (4^e druk).
- Schramme, A. (red. 2011) *De cultuurmanager: Regels van de kunst voor leiderschap in de culturele en creatieve sector*. Leuven: Lannoo Campus.
- Zee, A. van der (red. 2011) *Management voor de culturele sector*, Bussum: Coutinho.

* Deze tekst is een aangevulde en bewerkte versie van mijn tekst over HRM in de culturele sector die gepubliceerd werd in het handboek Zee, A. van der (red. 2011) *Management voor de culturele sector*, Bussum: uitgeverij Coutinho, pp.131-155 (hoofdstuk 6). Commentaar en feedback is welkom, ik ben bereikbaar via mijn website: www.peterbosma.info

Peter Bosma

Peter Bosma (1960) studeerde Nederlands en Theaterwetenschap aan de Universiteit Utrecht. Hij was twintig jaar werkzaam in het praktijkveld als filmedewerker bij LantarenVenster (Rotterdam). Als OR-lid heeft hij de urgentie ervaren van een goed doordacht en helder uitgevoerd 'people management'. Hij heeft een brede ervaring als docent in het hoger onderwijs, zowel hbo als universiteit. Het hoofdstuk 'HRM in de cultuursector' is een weerslag van zijn lesaanbod voor een aantal jaargangen certificaatstudenten Kunst en Cultuurmanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, onder leiding van Dirk Noordman.

Bijlage 1: Leestips

Recente Nederlandstalige algemene inleidingen HRM

- Alblas, G. & E. Wijsman (2013) *Gedrag in organisaties*, Groningen: Noordhoff Uitgevers (6^e druk).
- Barkhuis, F. (2013) *Handboek Personeelswerk*, Den Haag: Boom Lemma (3^e druk).
- Barkhuis, F. (2007) *Basisboek arbeid: Arbeidsrecht en arbeidsvoorwaarden*, Den Haag: Boom Lemma.
- Dijkstra, P & M. Wildschut (2016) *Gedrag en cultuur in organisaties*, Hilversum: Concept uitgeefgroep.
- Guiver-Freeman, M. (2015) *Competent personeelsmanagement*, Den Haag: Boom Lemma uitgevers (3^e druk). Zie ook <https://www.competentpersoneelsmanagement.nl/>
- Guiver-Freeman, M. (2014) *Personeelswerk: de basis*, Den Haag: Boom Juridische uitgevers (2^e druk).
- Henderickx, E. et.al. (2014) *Handboek HRM*, Leuven: Acco.
- Kamperman, A. & J. Valk (2015) *Personeelsbeleid: Heden en morgen*, Vakmedianet (13^e druk).
- Kluytmans, F. (red.) (2014) *Leerboek HRM*, Groningen/Houten: Wolters Noordhoff (2^e druk).
- Kouwenhoven, K. & P. van Hoof & L. Hoeksema (2016) *De praktijk van strategisch personeelsmanagement*, Deventer: Vakmedianet (3^e druk).
- Kraal, W. & S. van den Heuvel (2009) *De STAR methode: Selecteren, beoordelen en ontwikkelen van talent*. Culemborg: Van Duuren Management (2^e druk).
- Kraal, W. & T. Smid (2013) *Leidinggeven doe je zo! Wegwijzer voor resultaat- en mensgerichte managers*. Culmborg: Van Duuren Management.
- Manders, F. & P. Biemans (2013) *HRM voor managers*, Amsterdam: Boom Lemma (5^e druk).
- Noomen, J. & M.J. Janssen (2015) *Integraal personeelsmanagement: Een praktijkgerichte leerroute naar samenhangend HRM*, Amsterdam: Boom uitgevers (12^e druk).
- Potting, K. (2009) *Personeelsmanagement nader becijferd*, Bussum: Coutinho (3^e druk).
- Quinn, R.E. e.a. (2015) *Handboek Managementvaardigheden*, Den Haag: BIM Media/Academic Service (6^e druk).
- Russo, D. & I. Beckers (2015) *HR & Social Media: HR in de rol van gebruiker, business partner & change agent*, Deventer: Vakmedianet.
- Schoemakers, A.M & F.A.J. Koopmans (2015) *Operationeel personeelsmanagement: Een praktische handleiding*. Groningen: Wolters Noordhoff (4e druk).
- Van Beirendonck, L. (2010) *Iedereen content: Nieuwe paradigma's voor competentie- en talentmanagement*, Leuven: Lannoo Campus.
- Vergouw, G. (2013) *Commitment: De belofte van betrokkenheid en bevoegenheid in organisaties*, Amsterdam: Boom Nelissen.
- Vergouw, G. (2015) *Het Dodo-effect: Over gedragsverandering in organisaties*, Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Vloeberghs, D. (2009) *Human Resource Management: Fundamenten en perspectieven. Op weg naar de intelligente organisatie*, Den Haag: Academic Service.

Internet

- <http://www.loonwijzer.nl/home>
- <https://www.sncu.nl/>
- Voor een praktisch stappenplan om te komen tot een bedrijfscultuur van betrokkenheid ('engagementscultuur'), zie de blogtekst van Ann Baeke: http://natural-leadership.omnivoor.be/?page_id=49 en in samenhang daarmee haar blogtekst over 'persoonlijk leiderschap': http://natural-leadership.omnivoor.be/?page_id=46.
- Het vermijden van een klaagcultuur en het stimuleren van een complimentencultuur komt aan bod in deze blogtekst: <http://www.complimentenboek.nl/complimentencultuur.html>

Personeelsbeleid en HRM in de Nederlandse cultuursector

- Langenberg, B. J. (1999) *Collectief arbeidsvoorwaardenoverleg in de culturele sector: Het ontstaan van een institutie*, Amsterdam.
- Popovic, M. (2009) 'Backstage. Invulling geven aan vrijwilligersmanagement bij culturele festivals', Utrecht. URL: www.movisie.nl/Publicaties/2009/125262/Backstage_onderzoek.pdf

- Prins, P. De (2011) 'Het duurzaam managen van engagement en talent binnen culturele organisaties: De meerwaarde van HRM', in: Schramme, A. (red. 2011) *Cultuurmanagement: De regels van de kunst*, Leuven: Lannoo Campus, pp. 365-394.
- Schramme, A. (red. 2011) *De cultuurmanager: Regels van de kunst voor leiderschap in de culturele en creatieve sector*. Leuven: Lannoo Campus.

Internet

- <http://codeculturelediversiteit.nl/code/home.aspx>
- <http://www.governancecodecultuur.nl> + <http://www.governancecodecultuur.nl/toolkit>
- <http://www.cultuur-ondernemen.nl>
- <http://www.nvtc.nl/> (Nederlandse Vereniging Toezicht Cultuur)
- <http://www.museumvereniging.nl/Voorleden/CAO.aspx> (Nederlandse Museumvereniging)
- <http://www.vscd.nl/dossiers&diensten> (Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties)
- <http://www.vnpf.nl/dossiers/personeel-&-organisatie> (Vereniging Nederlandse Poppodia en -Festivals)
- <http://www.nvbinfocentrum.nl/?id=2053> (Nederlandse Vereniging van Bioscoopexploitanten)
- <https://www.cultuur.nl/upload/documents/tinymce/verkenning-arbeidsmarkt-cultuursector.pdf> (januari 2016, Raad voor Cultuur/ SER)

Internationaal

- Hewison, R. & J. Holden (2011) *The Cultural Leadership Handbook: How to Run a Creative Organization*. Farnham: Gower.
- Kay, S et.al. (eds. 2010) *A Cultural Leadership Reader*. London: Cultural Leadership Programme. URL: http://www.co-creatives.co.uk/wp-content/uploads/2014/12/a_cultural_leadership_reader_201007051349381.pdf

Leestraject rondom de Ondernemingsraad (OR):

1. **Startpunt:** Hofstee, I. en M. Winnink (2013) *In het diepe: Een praktische wegwijzer voor beginnende medezeggenschappers*, Vakmedianet.
2. **Algemene inleiding:** Latten, R. & P. Landwehr J. (2011) *Ondernemingsraad voor Dummies*, Amsterdam: Pearson Benelux Education (1^e druk).
3. **Actuele inleiding:** Karssen, D. et. al. (2014) *Inzicht in de OR Praktijkboek 2014: Leidraad voor het OR-werk*, Den Haag: Sdu.
4. **Actuele inleiding:** Maarsen, P. (ed.) (2014) *Praktijkgids Ondernemingsraden*, Vakmedianet.
5. **Naslagwerk:** Vink, F. & R. van het Kaar (2014) *Inzicht in de Ondernemingsraad: een toelichting bij de wet op de ondernemingsraden* Den Haag: Sdu (26^e druk).
6. **Specialisatie:** Hurk, H. van den (2011) *De ondernemingsraad en arbeidsvoorwaarden*, Den Haag: Sdu Uitgevers.
7. **Specialisatie:** Vermaak, B. (2014) *OR en besluitvorming*, Alphen a/d Rijn: Vakmedianet.
8. **Naslagwerk:** Hofstee, L.I. en O. Albers (2014) *WOR: Wet op de Ondernemingsraden 2015*, Deventer: Vakmedianet
9. **Handboek:** Barkhuis, F. (2007) *Basisboek arbeid: Arbeidsrecht en arbeidsvoorwaarden*, Den Haag: Boom Lemma.
10. **Adviesboek:** Vermaak, B. (2016) *Reorganiseer je medezeggenschap*, Deventer: Vakmedianet.
11. Zie ook: <http://www.gitp.nl/gitpmedia/boekentips.aspx>

Online OR-bronnen

- <http://www.bedrijfscommissie.nl/marktii.aspx>
- <https://www.ser.nl/nl/themas/or-en-medezeggenschap.aspx> (website van de Sociaal Economische Raad, de SER)
- <https://www.ser.nl/nl/raad/commissies/commissie-bevordering-medezeggenschap.aspx> (Commissie Bevordering Medezeggenschap, CBM)
- www.scoor.nl (Stichting Certificering Opleiding Ondernemingsraden)
- <http://www.somz.nl> (stichting Onderzoek Medezeggenschap)
- <http://www.orinformatie.nl> (OR informatie, vakblad voor ondernemingsraden – Vak Media Net)
- <http://www.ornet.nl/Home/> (tijdschrift Praktijkblad Ondernemingsraad – Reed Business)
- <https://www.rendement.nl> (tijdschrift OR Rendement / Springer Media)
- <http://www.or-online.nl>

- <http://www.sociocratie.nl/> (Sociocratisch Centrum Nederland)
- <http://www.gitp.nl/ondernemingsraad>

Arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden

Documentatie over arbeidsrecht & sociale verzekeringen is te vinden in onder andere naslagwerken zoals *Werkpocket* (Randstad Uitzendbureau); *Jaarboek Freelancers* (Adformatie Groep, Kluwer); *Jaarboek Personeelsmanagement* (Samsom) en het *Arbo jaarboek* (Kluwer). Een recent handboek is: Zwaard, W. et. al. (2015) *Praktijkgids Arbeidsveiligheid 2016*, Deventer: Vakmedianet.

De uitvoering van de Arbowet wordt verzorgd door het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA), dit is de koepelorganisatie voor alle Arbodiensten. Elk bedrijf in Nederland is verplicht om gebruik te maken van een Arbodienst. De controle op het naleven van de Arbo-wet gebeurt door de Arbeidsinspectie. Zie onder andere: www.arboportaal.nl.

In de Nederlandse culturele sector bestaan zowel bedrijfstak-Cao's (zoals de 'Cao Nederlandse Podia 2009'), als ook enkele ondernemings-Cao's (zoals de 'Cao Exploitatiemaatschappij Theater Carré'). De meeste Cao's in de culturele sector zijn van relatief recente datum. Enkele vroege voorbeelden van bedrijfstak Cao's in de culturele sector zijn: Omroep (1955), Bioscoopbedrijf (1963), Toneeltechnici (1964) en Toneelkunstenaars (1977). In de jaren negentig volgden onder andere de Cao Dans (1991), Gesubsidieerde Orkesten (1992), Verzelfstandigde Rijksmusea (1994) en Kunstzinnige Vorming (1998). Zie verder: Langenberg, B.J. (1999) *Collectief arbeidsvoorwaardenoverleg in de culturele sector. Het ontstaan van een institutie*, Amsterdam.

Leestips rondom arbeidsmotivatie

Een goede arbeidsmotivatie scheppen is de sleutel tot succes voor een manager. Met de analyse van arbeidsmotivatie komen we op het terrein van de psychologie. Het is een fascinerend onderwerp, waarover vele gespecialiseerde academische studies verschenen zijn. Voor iemand die meteen aan de slag wil en ter zake komen, zijn hier een aantal populaire Nederlandstalige boeken die nuchter en praktisch en ook nog prettig leesbaar zijn.

Yolanda Eijgenstein geeft praktisch en concreet aan hoe een manager aandacht kan geven aan menselijke verhoudingen, haar notities zijn gebaseerd op haar praktijkervaring als ondernemer en adviseur. Taco Oosterkamp deed meer recent hetzelfde. Hannah Nathans publiceerde in 1991 een populair handboek over hoe we door gebruik te maken van psychologische inzichten meer resultaten bereiken als adviseur op de werkvloer. Dit populaire boek is inmiddels beschikbaar in een vierde druk. Op deze werkvloer kunnen de frustraties en irritaties hoog oplopen, te vaak is sprake van een vicieuze cirkel en een negatieve spiraal richting demotivatie. IJzermans & Bender (2010) reiken tips aan om weer in balans te komen. Ook de boeken van Theo IJzermans geven een handreiking hoe een manager deze negatieve situatie kan beheersen. Theo IJzermans overleed in 2008, zijn boeken zijn door anderen opnieuw uitgegeven. Newport (2016) en Vrasdonk & Krijnen (2015) bieden luchtige adviezen voor (loon)werkers in de 21^e eeuw. En de innovatieve Vlaamse manager Frank Van Massenhove heeft in 2016 een inspirerend pamflet geschreven.

- Eijgenstein, Y. (1998) *Happy Worker*, Amsterdam: Uitgeverij Podium.
- IJzermans, T. & C. Dirx (2009) *Beren op de weg, spinsels in je hoofd. Omgaan met emoties op het werk; de Rationele Effectiviteits Training*, Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- IJzermans, T. & R. Bender (2010) *Hoe maak ik van een olifant weer een mug? Rationele Effectiviteits Training voor gevorderden*, Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Nathans, H. (2015) *Adviseren als tweede beroep: Resultaat bereiken als adviseur*, Deventer: Vakmedia Management BV (4^e druk).
- Massenhove, F. Van (2016) *Zijn er nog managers nodig?* Tiel: Lannoo Campus.
- Newport, C. (2016) *Diep werk: werken met aandacht in een wereld vol afleiding*, Amsterdam: Uitgeverij Atlas Contact.
- Oosterkamp, T. (2013) *Elke Dag je Hoofd en Inbox Leeg*, Doorn: Uitgeverij Meereffect (4^e druk).
- Oosterkamp, T. (2015) *Schaamteloos delegeren*, Den Haag: Academic Service.
- Vrasdonk, F. & S. Krijnen (2015) *Wie heeft mijn werkplek gepikt? Profiteren van het Nieuwe Werken in 14 hacks*, Zaltbommel: Uitgeverij Haystack.

Leestips rondom diversiteit en HRM

- Hofstede, G. (1991) *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*, Amsterdam: uitgeverij Contact.
- Pinto, D. (2012) *Canon voor Participatie en Diversiteit: een praktische kijk en aanpak*, Deventer: Kluwer.
- Trompenaars, F. & Ch. Hampden-Turner (2012) *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, London: Nicholas Brealey Publishing (3rd ed.).

Bijlage 2: Column - het Exit-traject

In de Nederlandse cultuurwereld is voortdurend sprake van gedwongen ontslagen, naast arbeidsconflicten zijn vooral bezuinigingen met bijbehorende gedwongen reorganisaties als de oorzaak aan te wijzen. Bij vlagen zijn er pieken in de frequentie hiervan te constateren, meestal in de maanden dat de jaarrekening moet worden opgesteld. Bijna elke cultuurmanager ziet zich de laatste jaren door bezuinigingen geconfronteerd met een krimpend budget, of met een onvermijdelijke fusie, of in het ultieme geval een finale sanering.

Het lijkt een vast gegeven: vele vaste en zelfs tijdelijke banen verdampen in de cultuursector door bezuinigingen. De ontslagen werknemers hebben doorgaans geen andere keuze dan een doorstart te maken als zzp'er. Niks uitzonderlijks wellicht, want de toename van flexwerk is een algemene landelijke trend die nu ook aan het cultuurfront duidelijk zichtbaar is geworden. Als gevolg hiervan draait de cultuurwereld steeds meer op de flexibiliteit van zzp'ers, met daarnaast een toename van de inzet van vrijwilligers en stagiaires. Is dit positief of negatief? Een genuanceerd antwoord luidt: aan de ene kant zijn flexibiliteit en mobiliteit in de arbeidsmarkt positief te waarderen, aan de andere kant is de keerzijde hiervan dat veel expertise nodeloos verloren gaat.

De externe wensdroom van een flexibele arbeidsmarkt vergt in elk geval intern een strategisch goed verankerd loopbaanbeleid. Dit betekent in theorie dat elke organisatie gekenmerkt zou moeten worden door een gedeelde verantwoordelijkheid voor zowel de OR en hun achterban als de werkgever om een humaan personeelsbeleid te ontwikkelen. Dit zou in het ideale geval ook vertaald moeten worden in een eveneens gedeelde bevoegdheid tot meedenken. In de praktijk komt geen beide partijen hier aan toe, met als gevolg dat er meestal sprake blijft van eenzijdige beslissingen die eenzijdig uitgevoerd worden.

Het is een harde waarheid: het exit-traject is een van de graadmeters voor de mate van strategisch inzicht van het management-team en een taxatie van hun vermogen tot analytisch en sociaal denken. Een exit-traject is in deze zware economische tijden eens te meer een kritische test voor de directie en bestuursleden (of de leden van de Raad van Toezicht) van een culturele instelling. De vraag is: slagen ze voor een humane uitvoering van hun *Human Resource Management* en *Cultural Governance*? Om deze vraag te beantwoorden volgt hier een checklist voor bestuurders, als Eerste Hulp Bij Exit-trajecten. Wat te doen en wat te laten? Drie adviezen voor een acceptabel exit-traject:

- Overval uw werknemers en hun vertegenwoordigers (de OR) niet met de ontslagaankondiging (of het onvermijdelijke einde van het tijdelijk contract dat niet verlengd kan worden). Werknemers die de verantwoordelijkheid dragen om hun taak optimaal uit te voeren, zouden ook de bevoegdheid moeten hebben om mee te denken over de aanpak van bedreigingen. Leiderschap tonen behelst meer dan zeer plotseling en geheel eenzijdig ontslag aanzeggen, met het al te gebruikelijke beroep op overmacht van financiële omstandigheden. Een bezuinigingstraject is een veranderproces. Geldgebrek is een symptoom, het is geen steekhoudend argument.
- Bespreek de bedrijfsvoering op transparante wijze, zowel in goede als in slechte tijden. Gebruik de kwaliteiten van de OR hierbij. Geef in samenwerking met de OR alle werknemers voldoende uitleg en ga met hen in dialoog over de recente ontwikkelingen op financieel gebied, met aandacht voor de oorzaken en bredere context hiervan. Ja, dat is inderdaad eng, want bij een verkeerde aanpak kan dit ook heel averechts uitpakken: als u pas begint met nadenken over openheid te geven bij het aanbreken van economisch slechte tijden en u doet dat vervolgens op een halfslachtige manier, dan zal het resultaat onvermijdelijk negatief zijn. Slecht-nieuws bespreken hoeft echter niet te resulteren in het kweken van onzekerheid en het opdienen van verlamme doemscenario's. Het personeelsbeleid kan eenvoudig en op een fundamentele manier verbeterd worden door gestructureerd in gesprek te gaan met uw werknemers, en vooral in gesprek met hen te blijven. Dialoog levert waarde op.
- Zorg dat u bij het exit-traject voldoende perspectieven biedt op een soepele afvloeiing of inspirerende overgangsregelingen, zoals bijvoorbeeld begeleiding naar ander werk (outplacement), of hulp bij

verzelfstandiging (een bijscholingscursus en/of zicht op toekomstige freelance opdrachten), of maatwerk op financieel vlak (bijvoorbeeld een extra maand vrijgesteld van werk, of een tijdelijke aanvulling van de werkloosheidsuitkering). Ontwerp in samenspraak met de OR een ontslagregeling die redelijk en rechtvaardig is, ook al is dat in Nederland sinds 2015 niet meer wettelijk voorgeschreven. Probeer niet te bezuinigen op de frictiekosten. Het is een eenvoudige boekhoudkundige exercitie om een algemeen acceptabele ontslagvergoeding in te calculeren en een reservering hiervoor op te nemen in de begroting. Het eerste jaar zult u inderdaad weinig bezuinigen met de inkrimping van de formatie, maar dat is niet erg, want u stuurt op een langere termijn dan het huidige boekjaar, toch?

Het startpunt voor een effectief HRM-beleid is de overtuiging dat u uw personeel beschouwt als een investeringskapitaal, in plaats van een kostenpost. Dit is en blijft een fundamenteel inzicht waar elke leidinggevende in de cultuursector van doordrongen moet zijn en dat uitgedragen zou moeten worden in woorden en daden. Raadpleeg bij twijfel de basisliteratuur over personeelsbeleid en voer de aanbevelingen uit op het vlak van medezeggenschap en participatie. U heeft te maken met gemotiveerde, toegewijde en hoogopgeleide werknemers, hiermee heeft u goud in handen. Dit heugelijke feit kan ook een positieve weerslag krijgen op de jaarbalans.

Beste leiders in de cultuursector, koester dus de pluspunten van personeel in vaste dienst!

P.S. Een toepasselijke leestip (de co-auteur is overigens geen familie van mij):

- Geus, M. & M. Bosma (2016) *Mensenhandel: de bevrijding van de loonslaven*. Maartensdijk: uitgeverij B for Books. Zie ook: <http://mensen-handel.nl>

Bijlage 3: discussie

In hoeverre is er verschil tussen 1. HRM in de culturele sector, en 2. HRM in het bedrijfsleven, en 3. HRM in de onderwijssector?

1. Een culturele organisatie kent vaak een impliciet, vrijblijvend personeelsbeleid, soms met artistieke criteria (audities).
2. Bij een commercieel industrieel productiebedrijf daarentegen is sprake van een rationeel personeelsbeleid. Het meetbaar rendement is hier het constante referentiekader waarmee het functioneren van de werknemers beoordeeld wordt.
3. HRM in de onderwijssector lijkt hier tussenin te staan: er is sprake van gedetailleerd uitgewerkte functieprofielen, maar ook van vrije invulling van de gestelde taken.

Bestaat er verschil in HRM binnen de verschillende deelcategorieën van de cultuursector, in hoeverre zou het personeelsbeleid per deelsector van bijvoorbeeld de podiumkunsten kunnen verschillen?

1. De geschiedenis van het personeelsbeleid kan verschillen (de vakbond van toonkunstenaars bestaat bijvoorbeeld langer dan de vakbond voor dansers).
2. De gemiddelde omvang van de organisatie kan per deelsector verschillen: opera vergt doorgaans een grotere organisatie dan kleinkunst (cabaretiers met een impresario).
3. De mobiliteit van de organisatie kan verschillen per deelsector (het repertoiretoneel kent doorgaans minder groepen met intensieve tournees dan de sector van moderne dans).

Een praktische discussievraag: Is de motivatie van medewerkers in culturele organisaties te versterken en te verhogen door gezamenlijke activiteiten zoals een bedrijfsuitje of nieuwjaarsborrel, of door het faciliteren van een brede raadpleging op het vlak van marketing, promotie en publiciteit?

Zo ja, op welke wijze kan de OR hier een toegevoegde waarde aan geven?

Een filosofische discussievraag: Waar ligt de balans tussen innovatie en continuïteit?

Het is noodzakelijk dat elke culturele organisatie een groot vermogen ten toon spreidt tot het aanpassen aan veranderingen in de context van de organisatie. De creativiteit en dynamiek van de organisatie hangt af van de creativiteit en dynamiek van het personeel. De onvermijdelijk veranderprocessen zijn te schetsen als een gradatie tussen kleinschalige updates van werkrouines aan de ene kant tot ingrijpende grootschalige wijzigingen van het hele werkproces. De mens is echter een gewoontedier en is gehecht aan het vertoeven in een veilige comfort-zone. Wat te doen?

Leestips:

- Ariely, D. (2010) *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. New York: Harper Perennial.
- Boyd, Drew and Jacob Goldenberg (2013) *Inside the Box: A Proven System of Creativity for Breakthrough Results*. New York: Simon & Schuster. Zie ook: <http://www.insidetheboxinnovation.com>
- Gratton, L. (2011) *The Shift: How the Future of Work is Already Here*. London: Harper Collins Publishers. Nederlandse vertaling: *De werkrevolutie. De vijf krachten die onze manier van werken fundamenteel gaan veranderen*. (www.lyndagrattton.com). Unieboek/Spectrum.
- Kersbergen, Ch. & J. Mensink & T. Rodenburg (2015) *Merkcultuur: Stappenplan verbinden van mensen en merken*. Amsterdam: Boom Lemma.