

PERSONEELSBELEID IN FLEXIBELE MIDDENVELDORGANISATIES

Lode Vermeersch, Lise Szekér, Ine Smits en Miet Lamberts

Executive summary

Dit rapport beschrijft het personeelsbeleid in twee kleine, flexibele middenveldorganisaties. De geselecteerde cases hiervoor zijn het Leuvense **Hal 5** en het Brusselse **Allee du Kaai**. Hal 5 is een Leuvense vzw die in de voormalige spoorweghallen diverse partnerorganisaties samenbrengt rond de thema's voeding, bewegen, gemeenschapsopbouw, en duurzaam ondernemen. Allee du Kaai is een project van Toestand vzw dat is ingericht in leegstaande loodsen nabij het Brusselse Noordstation en Maximiliaanpark. Drie kernprincipes zijn bepalend voor alles wat ondernomen wordt in de hal van Allee du Kaai: een sociale focus, een vrije gebruiksprijs, en open toegankelijkheid. Beide cases zijn jong en nieuwsoortig middenveld, ontstaan vanuit een interesse en engagement van burgers en buurtbewoners om leegstand tegen te gaan. Hoewel beide cases in de vorm van een meerjarig project slechts een tijdelijke invulling geven aan de hallen waarin zij huizen, noopt de aard en eigenheid van de activiteiten tot een snelle formalisering in een legale structuur (o.w.v. samenwerking met lokale overheden, subsidies, samenwerking met partners, juridische noodzaak) en het aanwerven van personeel. Beide cases zijn echter kleine organisaties met slechts twee werknemers bij Hal 5 en vier tewerkgestelden bij Allee du Kaai.

De keuze voor homogene cases laat toe diepgaand te kijken naar gelijkenissen en verschillen tussen organisaties die op dezelfde manier rond eenzelfde thema werken. De selectie van kleine organisaties om personeelsbeleid te bestuderen impliceert meteen een vraag naar relevantie: hoe realistisch is het om van personeelsbeleid te spreken met zo weinig werknemers? Nadenken over personeelsbeleid is echter belangrijk voor elke organisatie, ongeacht diens grootte, structuur of thematiek. Bovendien kan personeelsbeleid bij grotere organisaties onderzocht worden aan de hand van vragenlijsten en kwantitatieve methodes, wat ook gebeurt in het CSI

Flanders project. Deze cases vormen daarom een aanvulling op dit andere onderzoek over personeelsbeleid binnen het CSI Flanders project.

Onderzoek omtrent personeelsbeleid in het algemeen en in non-profit organisaties specifiek, toont aan dat een **passend personeelsbeleid** belangrijk is voor de prestaties van de organisatie en het welzijn van de werknemers. Richtlijnen over de concrete vormgeving van het personeelsbeleid zijn echter minder helder. Algemeen zijn er vijf centrale thema's in personeelsbeleid: personeelsplanning, werving en selectie; arbeidsorganisatie; opleiding en carrièremogelijkheden; feedback en evaluatie; en verloning en beloning. Literatuur over personeelsbeleid in de non-profit sector en het middenveld onderscheidt daarnaast drie oriëntaties voor organisationele keuzes in verband met personeelsbeleid: productiviteit, betrokkenheid, en gedeelde waarden. Deze oriëntaties drukken uit waar een organisatie de nadruk op legt bij het invullen van de vijf bovengenoemde aspecten van het personeelsbeleid. De keuze voor een oriëntatie is bovendien niet dwingend voor de vormgeving van alle aspecten van het personeelsbeleid: een organisatie kan een combinatie van oriëntaties implementeren. Bij een personeelsbeleid gericht op **productiviteit** wordt het menselijk kapitaal van werknemers ingezet om de productiviteit van de organisatie te optimaliseren. Een personeelsbeleid met een sterke focus op productiviteit benadert werknemers als personen die een taak uitvoeren en op die manier weliswaar belangrijk zijn voor de werking, maar die ook vervangbaar (moeten) zijn. Een oriëntatie op **betrokkenheid** plaatst het menselijk kapitaal van werknemers centraal in de organisatie en investeert in een langdurig engagement tussen de werknemer en de organisatie. Onderzoek toont aan dat een focus op betrokkenheid in personeelsbeleid effectief leidt tot meer betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie (organisational commitment). De oriëntatie op **gedeelde waarden** behelst de voorwaarde dat keuzes in het personeelsbeleid in eerste instantie afgetoetst zijn met de missie, visie en waarden van de organisatie. Personeelsbeleid dient dan ter ondersteuning en versterking van de waarden, missie en doelen van de organisatie. Literatuur suggereert dat een oriëntatie op betrokkenheid of gedeelde waarden meer passend zou zijn voor middenveld- en non-profit-organisaties, gezien de activiteiten van deze organisaties, de unieke kenmerken van het personeel.

Het koppelen van de geobserveerde praktijken bij Hal 5 en Allee du Kaai aan dit theoretisch kader met drie onderscheiden oriëntaties, toont dat soortgelijke organisaties die soortgelijk werk verrichten, die bovendien beide in een startfase zitten en kleinschalig en lokaal werken, wel verschillende keuzes kunnen maken wat betreft personeelsbeleid. Overkoepelend zien we dat de focus bij Hal 5 eerder aanleunt bij een personeelsbeleid gericht op betrokkenheid en productiviteit, terwijl bij Allee du Kaai eerder een oriëntatie op betrokkenheid en waarden

waargenomen wordt. De keuzes die gemaakt worden met betrekking tot personeelsplanning, werving en selectie, worden bij Hal 5 vooral ingegeven door betrokkenheid bij de organisatie, waar dat bij Allee du Kaai ook sterk voort komt uit een identificatie met de organisatiewaarden. Beide organisaties focussen daarnaast sterk op betrokkenheid wat betreft arbeidsorganisatie; werknemers werken in team en ervaren veel autonomie en flexibiliteit. Verschillen tussen de organisaties zijn merkbaar op vlak van opleiding, waar bij Hal 5 expliciet geen ruimte voor is (productiviteitsgestuurde organisatiekeuze), terwijl werknemers bij Allee du Kaai opleidingen kunnen volgen gericht op hun langetermijn-tewerkstelling (focus op betrokkenheid). De organisatie van feedback en evaluatiemomenten bij Hal 5 en Allee du Kaai weerspiegelt dit; waar Hal 5 meer focust op resultaten, hebben deze momenten bij Allee du Kaai hoofdzakelijk als doel de persoonlijke groei en ontwikkeling van de werknemer te stimuleren. Verloning, tot slot, verloopt bij beide organisaties volgens barema's uit de socio-culturele sector, maar bevat bij Hal 5 elementen uit een productiviteitsbenadering, waar dat bij Allee du Kaai opnieuw eerder uitgaat van waarden in lijn met de organisatievisie en -missie.

Ondanks de uitwerking van verschillende deelaspecten, wordt overkoepelend personeelsbeleid bij beide organisaties slechts beperkt aangestuurd vanuit een overkoepelende strategie. Aanbevelingen voor jonge, kleine en flexibele organisaties zijn daarom gericht op de ontwikkeling van een visie op **personeelsbeleid als geheel** om daaruit gericht praktijken te installeren. Ondanks de relevantie van een overkoepelende personeelsstrategie, is dit voor kleine organisaties echter zeer moeilijk door een gebrek aan HR-expertise in de organisatie. Beleidsmakers kunnen dit faciliteren door in voldoende mate oog te hebben voor het belang van de zorg voor personeel en ondersteuning te bieden bij het opzetten van een personeelsstrategie, intern of met externe hulp.

1 Innovatiematrix

Personeelsbeleid ontwikkelen in een kleine, fluïde organisatie: Hal 5

Uitdaging	Focus van innovatie	Bron van innovatie	Mate van creatieve destructie	Innovatiestrategie
<p>Personeelsbeleid is belangrijk voor het welzijn van werknemers in een organisatie, maar ontbreekt vaak bij kleine organisaties, zeker als deze organisaties gekenmerkt zijn door tijdelijkheid (e.g. door het adresseren van leegstand in de vorm van tijdelijke projecten).</p>	<p>Het ontwikkelen van een personeelsbeleid als innovatie streeft naar een betere werkomgeving voor medewerkers. Daarnaast versterkt dit sociale relaties in de vorm van intra-organisatorische verhoudingen met invloed op de intermenselijke relaties en interacties in de organisatie. Bij Hal 5 betekent dit inzetten op de relaties tussen de twee werknemers en de relatie met de kerngroep (zie later). Naast de ontwikkeling van een overkoepelend personeelsbeleid, zijn ook de deeldomeinen opleiding en carrièremogelijkheden, en feedback en evaluatie vatbaar voor een diepere uitwerking.</p>	<p>De innovatie kan voortkomen uit intra-organisatorische processen zoals het doorgroeien van tijdelijk project naar een vaste waarde in de buurt en in de stad Leuven. Daarnaast herinneren ook occasionele gebeurtenissen, zoals het aanwerven van een nieuwe medewerker, aan de noodzaak van een personeelsbeleid.</p>	<p>Het ontwikkelen van een nieuw instrument heeft niet als doel om bestaande gewoontes, methodes of relaties te verzwakken of vernietigen, maar net om deze dieper uit te werken of te bundelen in een <i>code of conduct</i>.</p>	<p>Gegeven de tijdelijke aard van de projectwerking in deze fluïde organisatie, is de impact beperkt tot de betrokkenen in dit project.</p>

Personeelsbeleid ontwikkelen in een kleine, fluïde organisatie: Allee du Kaai – Toestand vzw

Uitdaging	Focus van innovatie	Bron van innovatie	Mate van creatieve destructie	Innovatiestrategie
<p>Personeelsbeleid is belangrijk voor het welzijn van werknemers in een organisatie, maar ontbreekt vaak bij kleine organisaties, zeker als deze organisaties gekenmerkt zijn door tijdelijkheid (e.g. door het adresseren van leegstand in de vorm van tijdelijke projecten).</p>	<p>Het ontwikkelen van een personeelsbeleid als innovatie streeft naar een betere werkomgeving voor medewerkers. Daarnaast versterkt dit sociale relaties in de vorm van intra-organisatorische verhoudingen met invloed op de intermenselijke relaties en interacties in de organisatie. Bij Allee du Kaai focust een concrete innovatie in personeelsbeleid op het ontwikkelen van gezamenlijk samengestelde competentieprofielen als basis voor evaluatiegesprekken. Op niveau van Toestand vzw betekent de hernieuwing en uitdieping van een overkoepelend personeelsbeleid dat nieuwe aspecten opgenomen worden in het beleid.</p>	<p>De innovatie komt voort uit intra-organisatorische processen zoals het groeien van de organisatie en occasionele gebeurtenissen, zoals het aanwerven van een nieuwe coördinator, waarbij de noodzaak van een personeelsbeleid in herinnering gebracht wordt.</p>	<p>Het ontwikkelen van een nieuw instrument heeft niet als doel om bestaande gewoontes, methodes of relaties te verzwakken of vernietigen, maar net om deze te bundelen in een <i>code of conduct</i>. Daarnaast is het overkoepelend personeelsbeleid vooral gericht op een vernieuwing van het bestaand arbeidsreglement dat meer aspecten van personeelsbeleid adresseert, dus een uitbreiding eerder dan destructie.</p>	<p>De impact van deze innovaties is beperkt tot de werknemers van Toestand vzw.</p>