

**Radboud University**



Master Thesis Strategic Management

# National institutional variations in the adoption of HR-Policies

*A mixed-method research into the impact of national institutional  
variations on HR-policies and organizational performance*

13-06-2022

**Thierry van Reine, [thierry.vanreine@ru.nl](mailto:thierry.vanreine@ru.nl)**

**S1025148**

Supervisor: dr. P.E.M. Ligthart

2<sup>nd</sup> Examiner: dr. G.W. Ziggers

## Abstract

HR-policies target to improve the performance of organizations. External forces that can influence this relationship are institutions such as trade unions, governmental bodies, or a works' council for example. As nations deal with differing legislation, this leads to national institutional variations. This research focuses on the impact of these national institutional variations on HR-policies and organizational performance. As research on this exact topic has found to be scarce, this research brings both a theoretical and practical contribution with the insights that have been found. Therefore, further specifications on the conceptual mechanisms of this topic are found. To perform this research, mixed-method research was done. Five interviews have been conducted with Dutch organizations for the qualitative part, whereas the CRANET database from 2015 was used for the quantitative part.

The results show a positive impact of HR-policies on organizational performance. This is done through HR- practices such as the performance-management cycle, team meetings, the intranet, or other tools to either monitor or involve the employee. Contradictorily, a moderating effect of national institutional variations was quantitatively only found for the region Central and Eastern Europe (CEE). However, significant effects of national institutional variations are found on the calculative and communication-collaborative HR-policy. External influences exerting this influence are trade unions, governments, and works' councils for example. Hence, there is an indication of a mediation effect instead of a moderation effect on organizational performance. Taking everything together, this thesis shows that HR-policies, while being impacted by national institutional variations, positively influence organizational performance.

## Table of contents

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>4</b>
1.1 PROBLEM DESCRIPTION .....	4
<b>2. THEORETICAL BACKGROUND.....</b>	<b>7</b>
2.1 STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT .....	7
2.1.1 <i>Human resource policies and practices</i> .....	7
2.1.2 <i>HRM Systems</i> .....	9
2.1.3 <i>AMO Model</i> .....	10
2.2 NATIONAL INSTITUTIONAL VARIATIONS.....	11
2.2.1 <i>National political economies</i> .....	12
2.2.2 <i>HRM Models</i> .....	13
2.2.3 <i>National institutional variations on HRM</i> .....	14
2.3 CONCEPTUAL MODEL .....	17
<b>3. METHODOLOGY .....</b>	<b>18</b>
3.2 RESEARCH DESIGN .....	18
3.3 DATA COLLECTION.....	19
3.4 OPERATIONALIZATION .....	20
3.5 VALIDITY & RELIABILITY .....	21
<b>4. RESULTS.....</b>	<b>22</b>
4.1 QUANTITATIVE RESULTS .....	22
4.1.1 DESCRIPTIVE ANALYSIS.....	22
4.1.2 MEASUREMENT MODELS .....	24
4.1.3 REGRESSION MODELS .....	27
4.2 QUALITATIVE RESULTS .....	32
4.2.1 HR-POLICY .....	32
4.2.2 NATIONAL INSTITUTIONAL VARIATIONS.....	34
4.2.3 ORGANIZATIONAL PERFORMANCE.....	37
4.2.4 IMPACT OF HR-POLICY ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE .....	38
4.2.5 IMPACT OF NATIONAL INSTITUTIONAL VARIATIONS ON HR-POLICY AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE .....	40
4.2.6 IMPACT OF NATIONAL INSTITUTIONAL VARIATIONS ON HR-POLICY .....	43
4.3 SUMMARY OF THE RESULTS.....	44
<b>5. CONCLUSION AND DISCUSSION .....</b>	<b>45</b>
5.1 SUMMARY .....	45
5.2 THEORETICAL IMPLICATIONS .....	47
5.3 PRACTICAL RECOMMENDATIONS.....	48
5.4 LIMITATIONS AND ETHICAL REFLECTION.....	49
<b>REFERENCES .....</b>	<b>50</b>
<b>APPENDICES.....</b>	<b>53</b>
APPENDIX 1 OPERATIONALIZATION SCHEME .....	53
APPENDIX 2 QUANTITATIVE ANALYSIS TABLE .....	54
APPENDIX 3 INTERVIEW GUIDE.....	57
APPENDIX 4 INTERVIEW TRANSCRIPTS .....	59
APPENDIX 5 CODEBOOK.....	111
APPENDIX 6 RESEARCH INTEGRITY FORM .....	140

# 1. Introduction

## 1.1 Problem description

Understanding the role of Strategic Human Resource Management is fundamental in stimulating organizational performance (Poutsma et al., 2013). As human resources can be seen as the most important asset in an organization, exploiting their full potential is of detrimental importance (Ahmad & Schroeder, 2003). Prior research has mainly looked at the impact of single HR-practices, named as the universalistic perspective (Delery & Doty, 1996). Literature regarding this perspective has shown that implementing the right practices will lead to increased organizational performance (Owoeye & Muathe, 2018). Over time it became clear however, that in order to reach a competitive advantage, organizations need to look at bundles of practices, stimulating the so-called synergy effect, which is the configurational perspective.

These bundles can be divided under three types of HR-policies that show to increase organizational performance (Poutsma et al., 2013). This is the calculative, aimed at controlling the employee; the communication-collaborative, aimed at informing and involving the employee; and the ownership-collaborative HR-policy, aimed at employee commitment through co-ownership. In general, building an HR-strategy around a calculative HR-policy complemented by a communication-focused collaborative HR-policy will increase organizational performance the most (Poutsma et al., 2013). To build constructive arguments for these relationships, several theories have been used such as AMO theory, social exchange theory, and the resource-based view.

Increasing globalization has led to increasing demand for comparative research in the field of HRM (Brewster, 2004). More specifically, the debate of convergence and divergence has become more prominent. Whereas the universalist approach emphasizes that technological development and competition neglects cultural differences, the contextual approach emphasizes no diminishing national, cultural, and institutional differences (Poór et al., 2019). In order to substantiate differences, the varieties of capitalism approach differs between the liberated market economy and the coordinated market economy (Hall & Soskice, 2001). Another similar approach distinguishes between the US HRM Model and the European HRM Model (Brewster, 1995). Consequently, the adoption of calculative and collaborative HR-practices is strongly influenced by institutional determinants across countries (Gooderham et al., 1999). These institutions consist of regulative, normative, and cognitive structures shaping social behavior (Scott, 2013). In more detail, the use of HR-practices is being influenced by forces such as national regulations, trade unions, education, industrial relations, and the adoption of

management practices (Ahmad & Schroeder, 2003; Brewster, 1995; Gooderham et al., 1999). As organizations need to acquire and maintain legitimacy to their country-specific environment, this will lead to uniform organizational practices. Implementing the right HR-practices strategically will turn the human resources into a competitive advantage (Ahmad & Schroeder, 2003), leading to higher organizational performance.

Until now, a vast amount of research has put emphasis on the thesis of the configurational perspective (Delery & Doty, 1996). To further test this, it is also of importance to gain greater understanding of the effects of different national institutional contexts on the effectiveness or adoption of certain practices, including aspects such as the influence of labor unions, the strength of labor legislation, and regulative pressures (Gooderham et al., 1999). As there is still substantial nation-level variation regarding the use of HR-practices, additional research into the mechanisms of institutional embeddedness is needed (Prince et al., 2022). Examining different HR-practices among countries is therefore a justified research direction (Poór et al., 2019). Until now differences in adoption of HR-practices have been identified next to the synergistic effect of these practices such as High-Performance Work Systems and the AMO-Model (Poutsma et al., 2013). However, research regarding this synergistic effect across countries has been limited so far (Ahmad & Schroeder, 2003). More specifically, as country-specific HRM profiles exist due to institutional forces, it is of interest to investigate to what extent there are country-specific interactions between policies that enhance performance (Poutsma et al., 2013). In more detail, next to building further upon existing research, through mixed-method research this thesis uses quantitative research combined with qualitative research to understand what exactly happens within these national institutional variations. To understand these factors, a further step is taken to specify the conceptual mechanisms of this subject. Finally, as organizational performance has mostly been measured in financial outcomes, such as profit, sales and ROI (Owoeye & Muathe, 2018), it is also of interest to consider non-financial outcomes such as sustainability.

The importance of this thesis is that it analyzes the HR-policies that lead to organizational performance, and the impacting role of national institutional variations on this relationship. As a result, it fills the gap by looking at the interaction effect of HR-policies with regard to different countries, taking institutional determinants into account. Accordingly, the following research question has been developed:

*To what extent and how do national institutional variations affect HR-policies and organizational performance?*

The objective of this research is to analyze what influence national institutional variations have on the use of HR-policies, and to what extent differences exist between the interaction of these practices on organizational performance.

This thesis will perform further research on the configurational perspective as developed by (Delery & Doty, 1996). As High Performance Work Systems can give organizations a competitive advantage, it is an interesting avenue for researchers as it gives further insights into the internal dynamics and structure for designing an effective workplace (Meuer, 2017). Moreover, this research will try to further validate the work by (Poutsma et al., 2013) regarding the HR-policy complementarities leading to organizational performance by including the moderating role of national institutional variations through the work of (Brewster, 1995; Hall & Soskice, 2001). Likewise, this research is also of interest for practice. Creating the earlier mentioned competitive advantage, it is of significant importance for managers deciding to implement the right HR-practices and policies in order to create an effective workforce (Meuer, 2017) As context still matters, institutions such as trade unions impact the adoption of both calculative and collaborative HR-practices (Prince et al., 2022). Gaining more inside in the effects of both institutions and industrial relations will help in deciding which practices to adopt.

### *Outline of the thesis*

This research will be structured as follows. Chapter two will discuss the theoretical framework. The purpose of this section will be to link this paper with related research and theories. It is needed to explain the core concepts of HR systems, national institutional variations, organizational performance, and the relations between these core concepts. Chapter 3 will discuss the research method. A mixed-method study will be performed in order to create a full picture. The qualitative part will be conducted by interviewing the social partners organizations have to deal with; such as trade unions, governments, and works' councils for example. The quantitative part will be conducted by using the CRANET-database. Through quantitative analysis, the relationship of different types of HR-practices on organizational performance is looked into and to check if contextual conditions can be perceived as an impacting variable. Chapter 4 will discuss the results. This section will answer the research question by providing empirical results. The final chapter concerns the discussion and conclusion. This section will show how the results imply to existing research. Moreover, the weaknesses will be discussed and recommendations will be set out for future research.

## 2. Theoretical background

This chapter will elaborate on all the relevant literature regarding the objective of this research. By means of using related theories and different perspectives, this will support the operationalization and analysis of the results as well. The first section will discuss strategic human resource management by means of human resource policies and practices, HRM systems, and the AMO model. The second section will discuss national institutional variations by means of national political economies, HRM models, national institutional variations on HRM, and national characteristics. To conclude, a conceptual model is developed.

### 2.1 Strategic human resource management

Considering human resource management, there has been a shift from micro analytic research towards a more strategic perspective (Delery & Doty, 1996). In research regarding strategic human resource management, the focus is put primarily on finding the right fit between the strategy of an organization and HR-performance (Poutsma et al., 2006). As a means for researching this fit, HR-activities can be analyzed at different levels. These are: HR-practices; specific actions intended to achieve specific outcomes, HR-policies; employee-focused programs influencing the selection of HR-practices, and HR-systems; combinations of HR-policies with a horizontal fit and reinforcing to achieve an overarching result (Lepak et al., 2006; Poutsma et al., 2013). In this research, the overarching result is considered as organizational performance in its broadest form, meaning that non-financial indicators are considered as these are closer related to HR-practices.

To understand the moderating impact of national institutional variations, it is first of importance to explain the underlying relationship between HRM and organizational performance. The first section will focus on HR-policies and practices. Additionally, as a distinguishing feature of SHRM is its emphasis on HR-systems (Lepak et al., 2006), the following section will focus on these.

#### 2.1.1 Human resource policies and practices

An increasing amount of literature has demonstrated that numerous HR-practices are shown to positively enhance the performance of organizations (Delaney & Godard, 2001) Three HR-policies have been identified in which all of these practices can be grouped. These are

calculative, communication-focused collaborative, and ownership-focused collaborative HR policies (Poutsma et al., 2013).

Calculative HR-policy, also named as the hard-model, is aimed at efficiency ensuring employees act in the best interest of the organization through monitoring performance and tying pay with performance (Poutsma et al., 2013; Poutsma et al., 2006). It focuses on the employees as individuals instead of a collective group who are safeguarded by unions through collective bargaining agreements (Poutsma et al., 2006). Consequently, the practices that are exercised concerning this policy intends to assess the performance of an employee individually and reward them accordingly. Examples of calculative HR-practices are performance appraisal, performance rewards, and training & development (Poutsma et al., 2013). Adopting calculative HR-practices will improve individual performance, and as a result, will improve the aggregate organizational performance (Poutsma et al., 2006).

Collaborative HR-policy, also named as the soft-model, is aimed at involving employees by sharing information and ensuring their contribution to the organizational success (Poutsma et al., 2013). This perspective puts more emphasis on employee commitment towards the organization and adopting collaborative HR-practices accordingly (Poutsma et al., 2006). Stressing collaboration by the organization can be performed through management by formulating an overarching mission, and communication the organizational strategy through briefings at all levels. Moreover, a further distinction can be made. Communication-focused collaborative HR-policy focuses on enhancing mutuality and consensus through communication whereas ownership-focused collaborative HR-policy focuses on a partnership between employer and employees through co-ownership (Gooderham et al., 1999; Poutsma et al., 2013). Examples of communication-focused collaborative HR-practices are communication policies, and facilitating communication to management. Examples of ownership-focused collaborative HR-practices are profit sharing and employee share ownership. Adopting a communication-focused collaborative HR-policy or an ownership-focused collaborative HR-policy are both positively and significantly related to organizational performance (Poutsma et al., 2013). Critique on the literature discussed concerns partially the fact that soft indicators such as sustainability are hardly taken into account, which is remarkable as strategy scholars put high importance on these (Beugelsdijk, 2008). More specifically, task autonomy, training, and performance-based pay, next to interaction effects between HR-practices show to positively effect organizational performance in the form of innovation (Beugelsdijk, 2008). Although this research focuses specifically on the impact of national institutional variations, the first hypotheses will consider solely HR-policies on organizational performance.

*Hypothesis 1a: Adopting a calculative HR- policy has a positive effect on organizational performance*

*Hypothesis 1b: Adopting a collaborative HR-policy has a positive effect on organizational performance*

Additional to the single effects of these policies, it is also of interest to reflect on the combined effects of these policies on organizational performance. This will be considered in the next section followed by a further hypothesis.

### 2.1.2 HRM Systems

As a result of progressing literature on HRM, this has led to a deficiency of consistency causing many differences over the entire field (Delaney & Godard, 2001). Due to this criticism regarding the lack of theoretical foundation in strategic human resource management, literature has classified three modes of theorizing (Delery & Doty, 1996). These include the universalistic, contingency, and the configurational perspective. The universalistic perspective is concerned with the so-called “best practices” approach, stating that there are several superior practices which should be adopted by all organizations. Adopting these practices should lead to increased organizational performance. The contingency perspective takes a different approach, stating that HR-practices should be aligned with other parts of the organization, such as strategic positions. Adopting HR-practices suitable with the organizational strategy should lead to increased performance. The configurational perspective, as is most relevant for this research, is steered by the ‘holistic principle of inquiry’. It adopts a systems assumption of ‘equifinality’ in which an end state can be reached in several ways (Delery & Doty, 1996). This shows that there are several configurations; in which a perfect configuration has horizontal fit such that there is internal consistency among the HR-practices of an organization. Consequently, one of the features of SHRM literature stems from the fact that understanding the impact of HR-practices on organizations be best understood analyzing the configurations or systems of the HR-practices (Delaney & Godard, 2001).

After the introduction of the configurational perspective by Delery & Doty (1996), research on HR systems has grown significantly (Poutsma et al., 2013). However, this has also led to variations in the composition of these systems and their internal relationships, creating

difficulties to find a universal definition of this concept. Nevertheless, there is acceptance that HR systems consist of HR-policies, practices, and processes as well as linking these to organizational and employee level outcomes (Delaney & Godard, 2001). Going back to these variations, HR systems can be either classified as high performance, oriented at investing in employees, or as a more administrative and controlling approach regarding the management of employees (Lepak et al., 2006). Controlling HR systems focuses on minimizing the impact of labor through monitoring whereas the high commitment HR systems strive for higher organizational effectiveness by aligning the employees with the goals of the organization. Additionally, further specific HR systems can be found. These are high involvement HR systems, and high performance work systems, which has received the most attention from research until now (Poutsma et al., 2013). The high performance work system has received substantial attention as it considers a broader scope of getting a competitive advantage by including elements of both high involvement and high commitment HR systems (Lepak et al., 2006). Consequently, literature have stated a positive relationship between HPWS and organizational performance (Lepak et al., 2006; Poutsma et al., 2013).

Although this positive relationship is suggested overall by research, there is still some critique. More precisely, the conclusion that HR systems are effective may be misleading (Boon et al., 2019). As both the conceptualization and measurement are often not in accordance with the theoretical assumption of synergies and complementarities between HR systems, stating that investing in a broad set of HR-practices will lead to organizational performance is rather vague as it does not explain whether and how these practices combined affect organizational outcomes. Hence, having a clear label and definition to explain a system is of importance (Boon et al., 2019).

### 2.1.3 AMO Model

To conceptualize the high-performance work practices, the AMO model has been developed as a theoretical model linking HPWS to organizational performance (Owoeye & Muathe, 2018). These key mechanisms letting the HR systems influence organizational performance are: Ability to perform, Motivation to perform, and Opportunities to perform. First, ability to perform refers to the influence of the organization in investing in the knowledge, and skills of their employees. By investing in their abilities, the organization can use this human capital to their benefit (Lepak et al., 2006). Second, motivation to perform is concerned with guiding the employees into expected and support behavior by the organization. This is done by

providing incentives and rewards for showing the right behavior. Third, opportunities to perform deals with the motivation and abilities of its employees. In more detail, this can include employee involvement, participation, and empowerment (Lepak et al., 2006). Consistent with the AMO Model is the work by Poutsma et al. (2013), stating that an efficiency focused calculative HR-policy will have a stronger effect on organizational performance when complemented by a communication-focused collaborative HR-policy.

Taking together the literature on HR systems next to its theoretical perspectives, an interaction effect as well as a complementary effect between policies on organizational performance is expected.

*Hypothesis 1c: Having a collaborative HR- policy strengthens the effect of a calculative HR-policy on organizational performance.*

## 2.2 National institutional variations

Now that the relationship between HR and organizational performance has been discussed, the next part will consider national institutional variations. As organizations aim to exploit their core competencies and create dynamic capabilities to their fullest extent, it is critical to establish a high quality of both internal and external relationships (Hall & Soskice, 2001). Internally, these include employees, whereas externally, these can include suppliers, consumers, trade unions, or the government for example. These external institutions consist of three structures according to new institutional theory. Regulative institutions deal with the specific law in a national environment, cognitive institutions stress cognition and shared perceptions of taken for granted behaviour, whereas normative institutions deal with socially acceptable goals and legitimate ways of achieving them (Scott, 2013).

The following sections will consider the types of political economy, different HR models, national institutional characteristics, and the impact of national institutional variations on HR.

### 2.2.1 National political economies

Two political economies can be distinguished in literature on comparative capitalism, constituting types in which most nations can be placed (Goergen et al., 2012). The first type is the liberal market economy. This economy is characterized by coordination through hierarchy and competition. It specifically means that market relationships are maintained through arm's-length exchanges in an environment of formal contracting and high competition (Hall & Soskice, 2001). Nations among this economy are the USA, the UK, Canada, Australia, Ireland, and New-Zealand. The second type is the coordinated market economy. This economy is characterized by coordination through collaboration and non-market relationships. It entails more relational contracting and network monitoring. Nations among this economy are the Netherlands, Belgium, Sweden, Norway, Denmark, Finland, Germany, Japan, Switzerland, and Austria. In essence, the liberal market economy is focused on competitive markets to exert coordination, whereas the coordinated market economy focuses on the strategic interaction among organizations (Hall & Gingerich, 2004; Hall & Soskice, 2001). Besides, it has to be stressed that there is evidently variations among nations, and that organizations within a coordinated market economy can exhibit liberal market economy-type behavior (Goergen et al., 2012; Hall & Gingerich, 2004).

As the national institutional framework is different across nations, organizations have to deal with differing environmental constraints based on the nation they operate in (García-Cabrera et al., 2018). This occurs through the exchange of information, the monitoring of behavior, and the sanctioning of non-cooperative endeavor (Hall & Soskice, 2001). In a business environment, these are trade unions, employer associations, networks of cross-shareholding, and legal or regulatory systems for example. Although distinctions in the corporate strategy at a national level are evident, systematic differences can be found between the liberal and the coordinated market economy (Hall & Soskice, 2001). The two most crucial indicators to assess the type of political economy are labor relations, and corporate governance (Hall & Gingerich, 2004). Corporate governance includes variables which are shareholder power, dispersion of control, and size of the stock market. Labor relations includes the variables the level of wage coordination, the degree of wage coordination, and labor turnover. High scores on both indicators shows higher levels of strategic interaction, hence a coordinated market economy, whereas lower levels refer to a liberal market economy (Hall & Gingerich, 2004).

Due to highly fluid labor markets within the liberal market economy, this also has its effects on training and development. As this economy is situated in a climate of low employment protection, employees invest in generic skills than can be used in several organizational settings (Hall & Soskice, 2001). Besides, organizations are reluctant to invest in educations for industry-specific skills due to free-riding behavior by competitors trying to steal their employees (Goergen et al., 2012). On the opposite, the coordinated market economy enjoys high levels of job security. This implies that organizations are highly dependent on industry- and organization-specific skills, and the training systems providing these types of skills. As a result, there are fewer pressures for employees to observe the external labor market (Goergen et al., 2012). It does result however in the diffusion of knowledge. To account for this, strong inter-organizational relations exist next to active industry associations promoting common practices and standards (Hall & Soskice, 2001).

Although the varieties of capitalism is assumed to be an appropriate starting point to portray institutional frameworks in international comparisons at a national level, its static dichotomy has received some critique (Schneider & Paunescu, 2012). Mixed evidence is found regarding the claims made by Hall and Soskice (2001), showing that the types of capitalism are more varied and dynamic than the varieties of capitalism approach proposes. As societies are reasoned to consist of reinforcing complementarities, explaining change in the systems becomes problematic (Vaiman & Brewster, 2015). More precisely, the configurations are not stable, with countries such as Denmark, the Netherlands, and Sweden moving from the CME model more towards the LME model (Schneider & Paunescu, 2012).

### 2.2.2 HRM Models

Earlier research stressing the differences in the concept of human resource management is (Brewster, 1995), who developed a European Model in HRM as opposition to the US Model. The latter model is based on the perception of organizational autonomy and independence, stating low levels of control, support, and subsidy. European organizations however have to deal with restricted autonomy due to external forces which also need to be taken into account. From a national HRM context, these include education, labor markets, trade unions, and industrial relations (Brewster, 1995). As the UK is found to be situated in the liberal market economy but is part of Europe, this also needs some extra explanation. Regarding the involvement of trade unions and employee participation, the UK comes closest to Europe. Still

this nation lacks the attitude towards a social partnership, having a more antagonistic view towards unions like the US (Brewster, 1995).

### 2.2.3 National institutional variations on HRM

These external pressures also have significant impacts on the adoption of both calculative and collaborative HR-policies affecting performance (Gooderham et al., 1999). As the calculative HR-policy is aimed at efficiency-seeking, it is of importance that the organization can assess the contribution of an employee through performance appraisals and make use of its reward systems accordingly. Hence, to adopt these practices, the manager should have extensive autonomy. Strong legislative pressures, influential labor unions and other employee bodies are shown to significantly decrease this autonomy. Additionally, introducing calculative HR-practices focused on the individual can lead to coordination problems between the interests of the employee and the organization. This is because of forces such as the corporate governance regulatory environment, collective bargaining and unions hindering the development of individual financial schemes or profit sharing for example (Poutsma et al., 2006). Consequently, it is found that a high level of legislative pressures and influence of labor representative bodies decreases the adoption of calculative HR-practices (Gooderham et al., 1999).

As collaborative HR-policies are of a more proactive character, it is of importance to also implement practices other than operative ones including legal and regulative aspects. In general, trade unions are not against collaborative HR-practices. They do however influence management by pressuring them to perform strategy meetings through work councils or other bodies for example (Poutsma et al., 2006). To a large degree, implementing collaborative HR-practices is the role of specialists and personnel managers. It is however also the role of this department to deal with the national labor related regulations, which can differ in volume and level of detail. Consequently, it is found that the more detailed labor regulation is, the more the role of personnel managers becomes operative, and the less collaborative HR-practices will be adopted (Gooderham et al., 1999). On a final note, it should be stated that the adoption of calculative and collaborative HR-policies is not mutually exclusive regarding nations specific effect (Poutsma et al., 2006). In reality, literature stresses the gains of combining both policies (Poutsma et al., 2013). Taking into account all prior research regarding national variations, a significant effect of national institutional variations on the relationship between HR-policies and organizational performance is expected.

Considering the mentioned literature, there has also been some critique. After the work by Gooderham et al. (1999), there has been a broad decline in labor unions giving HR more freedom, increased labor mobility creating fierce competition for qualified employees, and a higher convergence / divergence debate which Gooderham et al. (1999) only analyzed from a static perspective (Prince et al., 2022). Consequently, although context still matters, there is more room to navigate institutional constraints due to a decrease in union influences (Prince et al., 2022). Taking all literature together, a significant impact of national institutional variations is expected.

*Hypothesis 2: National institutional variations have an impact on the relationship between HR-policies and organizational performance.*

*National characteristics*

To concretize the national institutional variations, the most prominent nations regarding this impact will be elaborated on. Germany has a high degree of unionization with most of the workforce covered by collective bargaining agreements. Employers need to maintain positive relations with the works councils which are very powerful and therefore restrict managerial autonomy. Personnel managers have to deal with a high amount of comprehensive and detailed legislation, leading to an operative focus which restrains the use of collaborative HR-practices. Low scores on both calculative and collaborative HR-practices are expected (Gooderham et al., 1999).

The Netherlands can be explained by its “Polder-model”. More specifically, its industrial relations are manifested in a system of trade unions, employer’s associations, and the government negotiating on social and economic policies. These institutions pursue these negotiations within the Social and Economic Council, which hereafter advises the Dutch Government and parliament. The trade unions in the Netherlands have high influence in collective bargaining, although a limited number of employees are in fact union members. Moreover, due to the liberalization of the Dutch labor market, employment protection has decreases although the Netherlands have relatively more permanent employment contracts than other European countries (Parry et al., 2021).

France has a strong managerial autonomy, by means of withholding information (asymmetry), which leads to a lack of trust between employer and employees. The French labor unions have little influence on corporate management but do have an impact on personnel function work. More specifically, the personnel department is obliged to have a high level of legal expertise as resources to develop collaborative HR-practices is overseen by a complex

system of wage bargaining by antagonistic unions. In conclusion, as union power is limited to collective bargaining, management in French firms is able to pursue autonomous decision making. However, as personnel departments *are* exposed to detailed legal regulations combined with a distrustful union movement, their possibilities for human resource management innovations has been limited. High scores on calculative and low scores on collaborative HR-practices are expected (Gooderham et al., 1999).

Denmark and Norway have a low level of managerial autonomy with a closely linked institutional system of cooperation and negotiation. However, legislation is very general which means that personnel department does not have to deal with many details allowing to adopt collaborative HR-practices. Low scores on calculative and high scores on collaborative HR-practices are expected (Gooderham et al., 1999).

Spain is characterized by weak labor unions without any significant influence on work life and by a substantial managerial autonomy. At the same time, the personnel function has traditionally been highly operatively oriented, lacking the opportunity to introduce collaborative human resource management practices. High scores on calculative and low scores on collaborative HR-practices are expected (Gooderham et al., 1999).

The UK is confronted with neither detailed regulative pressures nor labor unions with any significant influence on management. This and the tendency to replace traditional industrial relations approaches with innovative human resource management activities make it reasonable to expect a high adoption rate of both calculative and collaborative HR-practices. High scores on calculative and collaborative HR-practices are expected (Gooderham et al., 1999).

Next to specific nations, clusters of nations can also be identified. These are the:

- Germanic (Germany, Austria, Switzerland, and the Netherlands), characterized by strong competition in the labor market which professionalizes developmental HR-practices.
- Nordic (Denmark, Finland, Iceland, Norway and Sweden), characterized by HRM operating on an already existing collaborative model which allows them to focus on other issues such as human capital advantage or organizational process advantage.
- Latin/ Mediterranean (Portugal, Spain, France), although not fully seen as an HRM cluster, it can be characterized by a dual labor market, little social assistance, and greater labor unrest giving unions more influence on strategic decision making (Parry et al., 2021).

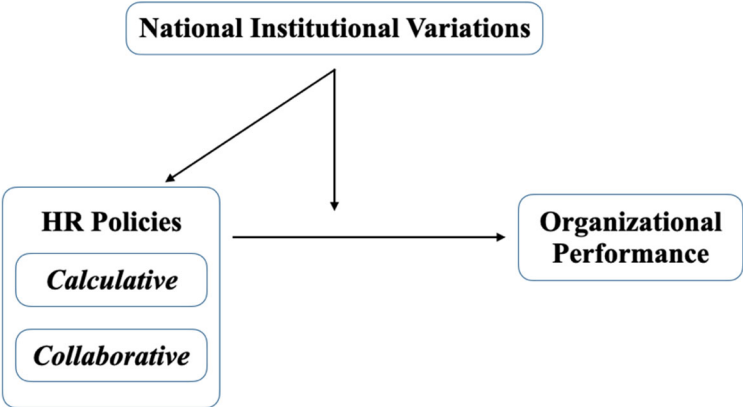
The most conflicting approach on contextual characteristics is the universalistic perspective. Due to globalization, it states that technological development and international competition will suppress national differences, creating convergence among nations (Poór et al., 2019). Nevertheless, as all nations show to have their own contextual effects on the adoption of both calculative and collaborative HR-practices, the following hypothesis is formulated:

*Hypothesis 3: National institutional variations have an impact on HR-policies*

### 2.3 Conceptual model

Taking all literature into account, the following conceptual model has been developed. As can be seen it is expected that HR-policies, being the calculative and the (communication & ownership) collaborative, determine organizational performance to a certain extent. In addition, it is expected that this relationship, either through moderation or mediation, is impacted by national institutional variations. Qualitatively this impact will focus on the Netherlands, whereas quantitatively this impact focuses on several regions. The further operationalization of this model will be discussed in the following chapter

*Figure 1: Conceptual Model*



### 3. Methodology

This chapter will uncover the strategy for the mixed-methods research by operationalizing the theoretical framework to this research. More specifically, the chosen research method, data collection, reliability & validity, and ethics will be discussed. Before the research design is discussed, the philosophical perspective needs to be taken into account. A positive perspective is taken, meaning that the reality is objective and is described in measurable properties. To increase the predictive understanding of phenomena, the theory is being tested (Myers, 2019).

#### 3.2 Research design

The current study aims to explore the effects of national institutional variations on the relationship between HR-policies and organizational performance. To understand this relationship, the mixed-methods approach appears to be the most appropriate as it allows to analyze both statistically and interpretatively. More specifically, performing mixed-methods research entails mixing the qualitative with the quantitative (Symon & Cassell, 2012). It implies that the researcher collects and analyzes data, mixes the findings, and draws conclusions using both quantitative and qualitative approaches in a single research (Tashakkori & Creswell, 2007). Doing this type of research comes with several advantages. Performing mixed-methods increases validity in the findings, informs the collection of the qualitative and vice versa, and assists with knowledge creation in order to gain a broader and deeper understanding of the phenomenon that is being studied (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela, 2006). For the quantitative part, the CRANET-database will be consulted whereas for the qualitative part semi-structured interviews will be conducted. More precisely, the rationale of the “how” from the quantitative part will be explained by the qualitative part to come into more concrete insights. Nevertheless, doing this type of research also comes with several challenges trying to combine both methods (Symon & Cassell, 2012). Performing both qualitative and quantitative requires extensive data collection and resources, next to the fact that the researcher needs to have a competent and proficient level of both methods (Cameron, 2011)

### 3.3 Data collection

By combining quantitative and qualitative research methods in one study, triangulation is used to look at the contemporary phenomenon under investigation from different angles (Myers, 2019). Hence, the data is collected in two ways.

Quantitative data is collected from the CRANET-database. Cranet is a network of HRM scholars from universities around the globe. Every four years, a survey is conducted about HRM in the participating nations, examining its policies and practices through a number of questions (Lazarova et al., 2008). Initially these nations were solely within Europe, whereas of 2003 non-European nations were included such as the US. Additionally, more emphasis has been put lately on HRM and performance. To ensure validity, the survey is translated to the language of each nation, after which it is retranslated into English again. Putting a lens on the survey, six sections have been distinguished: 1. HRM Organization and Activity (HR's strategic role and range of policies), 2. Staff Practices (workforce numbers, flexibility policies, and recruitment practices), 3. Employee Development (appraisal, training, and development); 4. Compensation and Benefits; 5. Employee Relations and Communication (employer associations, communication channels) and 6. Organization Details (workforce demographics, sector and organization performance) (Lazarova et al., 2008).

Qualitative data is collected from semi-structured interviews. Topics that will be discussed during the interview will include their HR-policy, the influence of trade unions, regulations, works' councils and further pressures on the relationship between HR-policies and organizational performance. This manner of performing interviews uses some pre-formulated questions for consistency without strictly sticking to them. As a result, this allows to ask new questions as they emerge during the interview and is therefore more of an improvisation type (Myers, 2019). Being both structured and unstructured at the same time, it grasps the best of both worlds. More specifically, it gives the opportunity to add important insights that might arise while it also gives a certain focus with previously developed questions (Myers, 2019). The interviews that are performed will focus solely on the Netherlands to understand how organizations are impact by this nation-specific institutional setting. Several organizations will be contacted per e-mail if they are interested in participating in this research. This e-mail will list the background of the research, the objective of the research, and further issues such as confidentiality and anonymity. The interviews will be theory-driven coded. The concepts will be coded first, after which the relationships will be coded.

### 3.4 Operationalization

In this section, the concepts will be operationalized by rendering them measurable in a tangible way (Sekaran & Bougie, 2016). The dependent, independent, and control variables will be discussed. As this research also extends the work by Poutsma et al. (2013), their operationalization is taken into account. The final operationalization scheme can be found in Appendix 1.

#### *Independent variables*

The independent variables are concerned with the HR-policies. As indicators for these policies, the underlying HR-practices are used. First, for the calculative HR-policy, these are: 1. Having a performance appraisal system in place, 2. Offering individual performance-related pay, and 3. Conducting formal evaluations of training (Poutsma et al., 2013). Second, for the ownership-collaborative HR-policy, these are: 1. Offering stock options, and 2. Offering employee share option schemes (Poutsma et al., 2013). Third, for the communication-collaborative HR-policy, these are: 1. Formal briefings on business strategy, 2. Formal briefings on organizational performance, 3. Having a written mission statement, 4. Having written employee communication policies, 5. Having regular workforce meetings, 6. Team briefings, as well as 7. Attitude surveys (Poutsma et al., 2013).

#### *Dependent variable*

The dependent variable is concerned with organizational performance. To operationalize this measure, seven indicator variables are used: 1. Profitability, 2. Gross revenue, 3. Stock market performance, 4. Productivity, 5. Service quality, and 6. Innovation rate. (Gooderham et al., 1999; Poutsma et al., 2013).

#### *Moderating variable*

The moderating variable concerns national institutional variations. More specifically, country and level of unionization will be operationalized (Gooderham et al., 1999). Countries will be looked through regions, these include: LME, CME, Mediterranean, Nordic, and CEE.

#### *Control variables*

Several control variables are used to extricate their influence on the conceptual model. Including control variables gives the researcher the ability to control the confounds that can have an impact on the relationship of interest (Hair et al., 2014). In this research, these are firm size and industry.

### 3.5 Validity & reliability

To attest to the scientific rigor that has been put into this research, validity and reliability are taken into account. Validity considers how well the developed measures actually measure the right concept, whereas reliability is concerned with the consistency and stability of the measurement (Sekaran & Bougie, 2016). As this research is built around existing theory, construct validity is increased. Moreover, as the quantitative part makes use of the Cranet-database, which has a high number of respondents, external validity is increased. Considering this research is mixed-methods, by performing semi-structured interviews with experts, on top of the quantitative analysis, internal validity is increased. Reliability is also ensured by the semi-structured interviews as all interviews were performed in the same method. Moreover, all interviews were anonymized which should possibly reduce answers that are socially desired.

## 4. Results

This chapter will discuss the results that have been found from the quantitative and qualitative research in order to answer the research question. First, the quantitative results will be discussed. The descriptive analysis will be portrayed after which the structural models related to their hypotheses are analyzed. Second, the qualitative results will be discussed. Each concept will be reviewed on its own after which the relationships are looked into. In order to substantiate the results, the most important quotes were put in a table and added to the text. To conclude, the findings regarding the developed hypotheses will be explained as related to both the quantitative and qualitative results.

### 4.1 Quantitative results

#### 4.1.1 Descriptive analysis

The relationship between HR-policy, national institutional variations, and organizational performance has been researched through quantitative analysis (see Figure 2 for the conceptual model). The descriptives as used from the CRANET Survey from 2015 can be found in Table 1. Altogether, 3976 privately owned organizations were used for this research. On average, these organizations have 2,212 employees ( $SD=9027,05$ ). The minimum number of employees is 100 whereas the maximum number of employees is 195,374. To assume a normal distribution, the values need to be within  $-3$  and  $+3$ . The analysis showed that the control variable Size did not meet this assumption ( $Skewness=13,19$ ,  $Kurtosis=218,86$ ). Consequently, this variable has been transformed logarithmic into  $\ln Size$ . After transformation, the values fell within their limits ( $Skewness=0,676$ ,  $Kurtosis=1,004$ ). The industries that were included are: Construction, Transportation/ Communication, Banking and Finance, Chemicals, Manufacturing, and other industries. The biggest is Manufacturing with 29,10% whereas the smallest is Chemicals with 8,10%. In preparation, this control variable was turned into a dummy with Manufacturing as reference category. Following, the variables will be assessed univariately which can also be found in Table 1. The scales that were used for these variables stem from Gooderham et. (1999) and Poutsma et al. (2013). Subsequent, the measurement models will be elaborated on. In Appendix 2, the item-total statistics as well as the reliability statistics can be found.

The calculative HR-policy is aimed at efficiency. To measure this variable, the offering of certain practices was looked at, such as having a performance appraisal system, conducting formal evaluations of training, and offering a bonus based on individual performance/goals. Whereas the minimum is 0 and the maximum is 10, the data shows that on average organizations make use of most of the calculative HR-practices ( $M=5,7921$ ,  $SD=2,60$ ). With a Cronbach's Alpha of 0,740, this scale is reliable. The communication-focused collaborative HR-policy aims to enhance mutuality and consensus. To measure this policy, the presence of several practices was looked at, such as formal briefings on business strategy and organizational performance, having a written mission statement, team briefings, and attitude surveys. With a maximum of 9 practices, the data shows that on average, organizations make use of most of the communication-focused collaborative HR-practices ( $M=6,5756$ ,  $SD=2,13$ ). This variable is also reliable with a Cronbach's Alpha of 0,751. The ownership-focused collaborative HR-policy considers financial participation. More specifically, this includes the offering of stock options, and the offering of employee share option schemes. From all organizations, only 29,8% makes use of employee share option schemes of which 14,3% use narrow-based and 15,5% broad-based. This means that 70,2% of the organizations do not offer any kind of financial participation. For all HR-policies, normality can be assumed as the values fell within the limits of -3 and +3. Moreover, with no missing values, this is within the maximum of 10% (Hair et al., 2014).

For the national institutional variations, two variables were taken into account. These were Unionization and Country. On average, the level of unionization within organizations is 21,83% ( $SD= 29,61$ ). For 16,7% a union is missing, which is included as a separate dummy in order to provide more insightful information. The countries were grouped into several regions, which were: LME, CME, Mediterranean, Nordic, and CEE. The biggest region is the Coordinated Market Economy with 24,5% of the organizations, whereas the smallest region is the Liberated Market Economy with 4,9%.

Organizational performance looks at the rate of performance compared to other organizations in the industry, using both hard and soft indicators. For the hard performance items such as the level of profitability, gross revenue, and productivity are included. For the soft indicators two indicators were used, including: innovation rate and service quality. This variable has a mean of 3,198 ( $SD=,810$ ). In the table below, all descriptive statistics are summarized. In the following section, the measurement models are discussed. The reliability analysis shows a too

low Cronbach's Alpha of 0,685 (<0,7), yet for explorative research the threshold may be decreased to 0,6 (Hair et al., 2014).

*Table 1: Descriptive statistics*

Variables	Explanation	Frequency (%)	Mean	Standard Deviation	Minimum Value	Maximum Value
<b>INDEPENDENT VARIABLE</b>						
Organizational Performance	Rate of performance compared to other organizations in the industry		3,198	,810	,00	5,00
<b>DEPENDENT VARIABLES</b>						
Calculative HR	Using 10 types of calculative practices		5,771	2,604	,00	10,00
ComCollaborative HR	Using 9 types of communication practices on a scale		6,499	2,169	,00	9,00
OwnCollaborative HR	Using 6 types of ownership practices		,702	1,303	,00	6,00
<b>MODERATING VARIABLES</b>						
Country <i>LME (Reference)</i> <i>CME</i> <i>Medi</i> <i>Nordic</i> <i>CEE</i>	Divided into regions where organizations are based	4,9 24,5 21,3 13,6 35,6				
Unionization	Level of unionization from none to averaging 88%		25,421	26,828	,00	88,00
<b>CONTROL VARIABLES</b>						
LnSize	Size of the firm (Log)	500,00 (Median)	6,4459	1,34329	4	195378,00
Industry <i>Construction</i> <i>Transportation/Communication</i> <i>Banking and finance</i> <i>Chemicals</i> <i>Other industries</i> <i>Manufacturing (Reference Cat.)</i>		5,43 12,12 7,87 7,07 33,80 33,71				

#### 4.1.2 Measurement models

For the calculative HR-policy, ten items were used (See Table 2). These are: offering 'Performance related pay', 'Bonus based on individual performance, next to having a 'Performance appraisal system' for managers, professionals, and clericals/ manuals. Finally, the last item considers systematically conducting 'Formal evaluations of training' which is

answered by yes or no. The data shows that on average organizations make use of most of the calculative HR-practices ( $M=5,7921$ ,  $SD=2,60$ ). Consequently, the practice that is used the most is having a performance appraisal system, specifically for the manager ( $M=0,781$ ,  $SD=0,414$ ). Moreover, the least used practice is offering a bonus based on individual performance for clericals and or manuals ( $M=0,3743$ ,  $SD=0,484$ ). With a Cronbach's Alpha of  $0,740$ , this scale can be seen as reliable.

*Table 2: Item statistics calculative HR-policy*

	Mean	Std. Deviation
Performance related pay managers	0,507	0,500
Performance related pay professionals	0,485	0,499
Performance related pay clerical/ manuals	0,402	0,490
Bonus based on individual performance managers	0,648	0,477
Bonus based on individual performance professionals	0,544	0,498
Bonus based on individual performance clerical/ manuals	0,374	0,484
Performance appraisal system managers	0,781	0,413
Performance appraisal system professionals	0,758	0,427
Performance appraisal system clerical/ manuals	0,724	0,447
Formal evaluations of training	0,568	0,495

For the communication-collaborative HR-policy, 9 items were used (See Table 3). The first 6 items consider having a 'Strategy briefing', and 'Financial briefing' for managers, professionals, and clericals/ manuals. The further 3 items look if the organization have a 'Written mission statement', 'Written employee communication policies', and having 'Regular workforce meetings'. On average, organizations make use of most of the communication-focused collaborative HR-practices ( $M=6,5756$ ,  $SD=2,13$ ). The practice that is used the most is having financial briefings, specifically for the manager ( $M=0,946$ ,  $SD=0,227$ ). Moreover, the least used practice is doing strategy briefings for clericals and or manuals ( $M=0,487$ ,  $SD=0,499$ ). This variable is also reliable with a Cronbach's Alpha of  $0,751$ . On average, organizations make use of most of the communication-focused collaborative HR-practices ( $M=6,5756$ ,  $SD=2,13$ ).

*Table 3: Item statistics communication-collaborative HR-policy*

c	Mean	Std. Deviation
Strategy briefing managers	0,942	0,234
Strategy briefing professionals	0,617	0,486
Strategy briefing clerical / manual	0,486	0,499
Financial briefing managers	0,945	0,227
Financial briefing professionals	0,613	0,487
Financial briefing clerical / manual	0,500	0,500
Written mission statement	0,836	0,369
Written employee communication policies	0,748	0,434
Regular workforce meetings	0,885	0,318

To measure Organizational performance, six performance indicators were used (See Table 4). These include ‘Relative service quality’, ‘Relative productivity’, ‘Relative profitability’, ‘Relative innovation rate’, and ‘Relative stock market performance’. These items were measured in relation to other organizations in the industry, ranking from ‘poor’ to ‘superior’. The final item is ‘Gross revenue’. This item considers if the gross revenue over the year has been ‘well in excess of costs’ going down to ‘so low as to produce large losses’. The organizations perform the highest on relative service quality (M=3,971, SD=1,055). Reversely, the lowest performance is on relative stock performance (M=1,112, SD=1,687). A reason for this can be because several organizations do not make use of stocks at all. The reliability analysis shows a Cronbach’s Alpha of 0,685, which is too low (<0,7). However, for explorative research the threshold may be decreased to 0,6 (Hair et al., 2014).

*Table 4: Item statistics Organizational performance*

	Mean	Std. Deviation
Relative service quality	3,971	1,055
Relative productivity	3,608	1,144
Relative profitability	3,377	1,207
Relative innovation rate	3,429	1,255
Relative stock market performance	1,116	1,686
Gross revenue	3,689	1,354

### 4.1.3 Regression Models

In order to test the impact of HR-policy and national institutional variations on organizational performance, linear regression is performed. The first relationship considers the effect of the independent variables calculative HR-policy, communication-collaborative HR-policy, and ownership-collaborative HR-policy on the dependent variable organizational performance. Moreover, the moderating effect of level of unionization, LME, CME, Mediterranean, Nordic, and CEE is examined as well.

The second relationship considers the effect of the independent variables level of unionization, LME, CME, Mediterranean, Nordic, and CEE, on the dependent variable HR-policy. More specifically, HR-policy consists of the calculative HR-policy, communication-collaborative HR-policy, and ownership-collaborative HR-policy. The following sections will show the results of the analyses corresponding to their hypotheses.

#### *Model 1: Organizational performance*

The full model shows explaining organizational performance shows to be significant (F (df1 31, df2 2343) 7,769,  $p < .001$ ) with regard to the ANOVA table (See Appendix 2, Table 8). The first regression looks at the impact of HR-policies and national institutional variations on organizational performance. More specifically, six models have been created to understand this relationship. Model 1 consists of solely the control variables, which are Size and Industry. Model 2 adds the three types of HR-policy, consisting of the calculative, communication-collaborative, and the ownership-collaborative, which shows the main relationship of HR-policy on organizational performance. To understand the strengthening effect of combining HR-policies, model 3 looks at the interaction of the calculative and communication-collaborative HR-policy, as well as the interaction of the calculative and ownership-collaborative HR-policy. Finally, the focus is on the moderating effect of national institutional variations, which includes the regions LME, CME, Mediterranean, Nordic, and CEE as well as the level of unionization. More specifically, this effect is measured separately for the calculative, communication-collaborative, and ownership-collaborative HR-policy in model 4, 5, and 6 respectively. Table 5 shows the model statistics summary. Looking at the  $R^2$ , explaining the overall predictive fit (Hair et al., 2014), the values increase with each further model. Taking everything together, the full model shows to explain 9,3% ( $R^2=0,093$ ) of the variance regarding organizational performance. However, it has to be stated that most of the

full model is explained by Model 2 with a R Square Change of 0,067. The following models do not show to increase the R square considerably.

*Table 5: Model statistics summary with dependent variable Organizational Performance*

Model	R	R Square (R2)	Adjusted R Square	Standard Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F change	df1	df2	Sig. F Change
1 (Control)	,113	,013	,010	,80608	,013	5,084	6	2368	<,001
2 (Main effects only)	,283	,080	,074	,77950	,067	21,533	8	2360	<,001
6 (Full model)	,305	,093	,081	,77663	,013	8,795	17	2343	,001

### *Hypotheses*

Hypotheses 1a states that adopting a calculative HR-policy has a positive effect on organizational performance. Looking at Table 6, the results show that the calculative HR-policy has a significant positive effect on organizational performance ( $B=0,038$ ,  $p<.001$ ). More specifically, the unstandardized coefficients demonstrates that one standard deviation increase in the calculative HR-policy leads to an increase of organizational performance by 0,038. Hence, Hypothesis 1a is accepted.

Hypothesis 1b states that adopting a collaborative HR-policy has a positive effect on organizational performance. Considering Table 6, the results show that both the communication-collaborative ( $B=0,052$ ,  $p<.001$ ), as well as the ownership-collaborative HR-policy ( $B=0,079$ ,  $p<.001$ ) have a significant positive effect on organizational performance. The unstandardized coefficients indicate that one standard deviation increase in the communication-collaborative HR-policy increases organizational performance by 0,052, whereas the ownership-collaborative HR-policy increases organizational performance by 0,079. Therefore, Hypothesis 1b is accepted.

Hypothesis 1c states that having a collaborative HR-policy strengthens the effect of a calculative HR-policy on organizational performance. Table 6 does not show a significant interaction effect between the calculative HR-policy the communication-collaborative and ownership-collaborative HR-policy ( $p>.05$ ). Hence, Hypothesis 1c is rejected.

Hypothesis 2 states that national institutional variations have a significant impact on the relationship between HR-policies and organizational performance. As shown in Table 6, the only significant effect is the CEE region that impacts the relationship between the communication-collaborative HR-policy and organizational performance ( $B=0,106$ ,  $p<.05$ ). As this is only region to show a significant effect, the hypothesis cannot be fully accepted. Consequently, Hypothesis 2 is accepted, but only for the region CEE.

Table 6: Regression analysis results with dependent variable Organizational Performance

	Main effects only		Full model	
	B	Standard Error	B	Standard Error
(Constant)	2,365	,131	3,102	,399
ComCollaborative (co)	<b>,052***</b>	,008	-,035	,044
CalculativeHR (ca)	<b>,038***</b>	,007	,027	,033
Ownership (ow) (FP)	<b>,079***</b>	,013	<b>,116*</b>	,053
pUnion	,000	,001	,000	,001
CME	-,027	,081	-,132	,095
Medi	,036	,082	-,068	,097
Nordic	,074	,091	-,046	,112
CEE	,075	,079	-,021	,093
<b>Interaction effects</b>				
iHRcaco			-,004	,003
iHRcaow			-,005	,005
iHRcaCME			,004	,036
iHRcaMedi			,009	,037
iHRcaNordic			-,022	,039
iHRcaCEE			,022	,035
iHRcaUnion			,000	,000
iHRcoCME			,070	,048
iHRcoMedi			,090	,048
iHRcoNordic			,050	,054
iHRcoCEE			<b>,106*</b>	,047
iHRcoUnion			,000	,000
iFPCME			-,009	,059
iFPMedi			-,022	,059
iFPNordic			,040	,064
iFPCEE			-,094	,057
iFPUnion			,000	,000
<b>Control variables</b>				
lnSize	<b>,062***</b>	,014	,027	,014
Construction	-,007	,077	,016	,074
Transcommunication	,051	,055	,013	,054
Financials	<b>,171**</b>	,066	,067	,064
Chemicals	,048	,068	-,069	,067
OtherIndustries	,002	,040	,002	,040

\*\*\* $p<.001$ , \*\* $p<.01$ , \* $p<.05$

To conclude Model 1, the assumptions that were checked need to be stated. Normality is assumed. Linearity looked normal meaning that no polynomial terms had to be included. To check the constant variance of the error terms the scatter plot was checked, this looked good meaning that homoscedasticity is assumed. Moreover, the Variance Inflation Factors and

Tolerances stayed within acceptable ranges. A maximum VIF of 2,081 and a minimum T of 0,480. As has been stated, no regional effects have been found. Therefore, it is of interest to see if there are regional effects on HR-policy.

### *Models 2: HR-policy*

The HR-policy models test the national institutional variations on each type of HR-policy separately, i.e., the calculative, communication-collaborative, and the ownership-collaborative HR-policies. Considering the ANOVA tables (See Appendix 2, Tables 9, 10, 11), the full models that are created show to be significant ( $p < ,001$ ). Model 1 includes only the control variables, which are Size and Industry. Model 2 concerns the main relationship, which considers the level of unionization and the regions LME, CME, Mediterranean, Nordic, and CEE. Table 7, 8, and 9 show the model statistics summary for each HR-policy. For each regression, the full model shows to explain the overall predictive fit. More specifically, for the calculative HR-policy the  $R^2$  is 0,100, for the communication-collaborative HR-policy the  $R^2$  is 0,135, and for the ownership-collaborative HR-policy the  $R^2$  is 0,045. It has to be mentioned that for the latter HR-policy, no significant F change is found ( $df1=5$ ,  $df2=2368$ , Sig. F change=0,373).

*Table 7: Model statistics summary with dependent variable calculative HR-policy*

Model	R	R Square (R2)	Adjusted R Square	Standard Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F change	df1	df2	Sig. F Change
1	,244	,059	,057	2,52734	,059	24,885	6	2368	<,001
2	,316	,100	,096	2,47476	,041	21,342	5	2363	<,001

*Table 8: Model statistics summary with dependent variable comm-collaborative HR-policy*

Model	R	R Square (R2)	Adjusted R Square	Standard Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F change	df1	df2	Sig. F Change
1	,182	,033	,031	2,13442	,033	13,455	6	2368	<,001
2	,367	,135	,131	2,02096	,102	55,667	5	2363	<,001

*Table 9: Model statistics summary with dependent variable own-coll HR-policy*

Model	R	R Square (R2)	Adjusted R Square	Standard Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F change	df1	df2	Sig. F Change
1	,207	,043	,040	1,27674	,043	17,683	6	2368	<,001
2	,212	,045	,041	1,27664	,002	1,073	5	2363	,373

## Hypotheses

Hypothesis 3 states that national institutional variations have a significant impact on HR-policies (See Table 10). Impacting the calculative HR-policy, a significant negative effect of the regions CME (B=-0,561, p<.05), Nordic (B=-1,177, p<.001), and CEE (B=-0,805, p<.01), next to the level of unionization (B=-,012, p<.001) is found. For the communication-collaborative HR-policy, a significant negative effect of the regions CME (B=-0,823, p<.001), Mediterranean (B=-1,281, p<.001), and CEE (B=-1,625, p<.001) is discovered. Finally, no significant effect is found for the ownership-collaborative HR-policy. Each region, next to the level of unionization, show to have significant effects only for the calculative and communication-collaborative HR-policy. Therefore, Hypothesis 3 is accepted, but only for the calculative and communication-collaborative HR-policy.

Table 10: Regression analysis results with dependent variables HR- policy

	Calculative HR-policy		Comm-Collaborative HR-policy		Own-Collaborative HR-policy	
	B	Standard Error	B	Standard Error	B	Standard Error
(Constant)	4,399	,377	6,412	,308	-,425	,194
CME	<b>-,561*</b>	,255	<b>-,823***</b>	,208	-,029	,131
Medi	-,227	,258	<b>-1,281***</b>	,211	,135	,133
Nordic	<b>-1,177***</b>	,286	,439	,234	,021	,148
CEE	<b>-,805**</b>	,249	<b>-1,625***</b>	,203	,043	,128
pUnion	<b>-,012***</b>	,002	-,001	,002	-,001	,001
<b>Control variables</b>						
lnSize	<b>,351***</b>	,043	<b>,168***</b>	,035	<b>,165***</b>	,022
Construction	-,422	,236	<b>-,626***</b>	,192	,110	,122
Transcommunication	,057	,172	,035	,140	<b>,275**</b>	,089
Financials	<b>1,064***</b>	,202	<b>,732***</b>	,165	<b>,297**</b>	,104
Chemicals	<b>1,185***</b>	,211	<b>,511**</b>	,172	<b>,465***</b>	,109
OtherIndustries	-,111	,127	-,070	,104	-,091	,065

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05

To conclude Model 2, the assumptions that were checked need to be stated. Normality is assumed. Linearity looked normal meaning that no polynomial terms had to be included. To check the constant variance of the error terms the scatter plot was checked, this looked good meaning that homoscedasticity is assumed. Moreover, the Variance Inflation Factors and Tolerances stayed within acceptable ranges as well. A maximum VIF of 5,503 and a minimum T of 0,182 were found.

## 4.2 Qualitative results

The qualitative data has been gathered from semi-structured interviews. Five interviews were conducted with HR-managers from large organizations. In Table 11 a brief description is given of the organizations that were interviewed. The organizations were gathered from differing industries and are considered as big. For each section, the most relevant quotes are put in a table. The quotes have been ranked from 1 as most relevant to 4 as least relevant.

The focus of the interviews was on the HR-policy, national institutional variations, and organizational performance. To make the analysis possible, all the interviews were recorded and transcribed. From all interviews, the relevant quotes were marked and put into the codebook, which can be found in Appendix X. Each quote has been ranked on relevance from 1 to 4, where 1 is most relevant. First, the main concepts will be qualitatively validated. Subsequently, the relationships will be qualitatively.

*Table 11: Information on organizations*

Organization	Industry	Number of employees
1	Tourism	100-1000
2	Agriculture	1000-5000
3	Healthcare	5000 <
4	Finance	5000<
5	Electronics	5000<

### 4.2.1 HR-Policy

The HR-policy concerns employee-focused programs influencing the selection of HR-practices. This research makes a further distinction on HR-policies. It focuses on the calculative HR-policy, aimed at efficiency; the communication-collaborative HR-policy, aimed at communication; and the ownership-collaborative HR-policy, aimed at co-ownership. In Table 12, the most important quotes have been stated relevant for this concept.

#### *Calculative HR-policy*

The calculative HR-policy is aimed at efficiency. Through certain HR-practices, such as the performance appraisal, the organizations can assess the performance of an employee individually and reward them accordingly. All organizations that were interviewed had some form of performance appraisal and performance related pay, although expressed in differing

terminology such as the performance management cycle (Org1,2,3,5), or the GROW system (Org4). More specifically, every employee has a conversation at the beginning, middle, and the end of the year. During these conversations, the expectations, targets, and points of development are discussed. For some organizations, competence profiles were used, coupling 6 competences to a specific function within the organization to measure the performance of an employee (Org 1,2,6). Subsequently, an individual score is given for each employee at the end of the year which impacts their pay raise. Moreover, several organizations had plans for training and development. Organization 3 offers a yearly budget to each employee to develop themselves. For example, they had one employee that started to follow an IT-course as he thinks his current work will become redundant over some time. Others provided this budget as well, giving employees the opportunity to develop themselves in anything they would be interested in (Org. 4 and 5).

#### *Ownership-collaborative HR-policy*

The ownership-collaborative HR-policy came to light when discussing financial participation. For most organizations, this was solely at narrow-based level. Organization 3 for example only made use of employee share options at the management level. He made clear that managers from this level receive the majority of their pay mostly from shares and bonuses instead of a normal salary. Others did not make use of any kind of financial participation (Org1,2, 5). They stated that the link between individual performance and share options is often very vague and far away. For example, with bonuses you can work more target-oriented for what you are receiving.

#### *Communication-collaborative HR-policy*

The communication-collaborative HR-policy focuses on enhancing mutuality and consensus. All organizations adopted various ways in which communication within the organization takes place. These include workforce meetings, team briefings, and attitude surveys. The platform on which most information was provided is called the “Intranet”, which is used by all of the interviewed organizations. Although all organizations make use of attitude surveys, opinions on the number of surveys per year differed. Organization 3 stated that surveys should not be sent too often to employees, as it will reduce the number of respondents over time as well as the amount of useful information. To the contrary, Organization 4 sends out attitude surveys quarterly. To prevent the lack of useful information, the response rate is monitored. When there are only 5 or less respondents, this department would not be analyzed for example. Moreover,

to make sure the voice of the employees is heard, there is always a question included if their feedback has been handled.

Table 12: Quotes on the HR- Policy

Organization ID	Quote	Code
Org.1	Er zit ook controle in. Meten waar mensen staan. Waarom we het eigenlijk, ook wel ervoor zorgen dat mensen. Dit is eigenlijk de reden waarom we het doen. Je wil eigenlijk bepaalde doelen en focus in je organisatie aanbrengen. Je wil ook dat als je bepaalde strategieën hebt, dat je dat vertaalt van wat kan die individuele medewerker daaraan bijdragen.	Individual alignment
Org.2	We hebben een performance managementcyclus. Dat start aan het begin van het boekjaar met een planning gesprek, waarin de afspraken worden gemaakt. Daaraan gekoppeld heeft elke functie een competentie profiel. Halverwege het jaar vindt er een mid-year gesprek plaats en daarbij is de insteek: hoe staan we ervoor, gaan we de doelstellingen halen, moeten we bijsturen, heb je extra begeleiding nodig. Aan het eind van het boekjaar vindt er een eindgesprek plaats. Dan wordt een score gegeven van de realisatie van de doelstellingen en een beoordeling van de competenties.	PM-Cycle
Org.2	Mijn ervaring is dat het heel ver weg staat. Welke directe invloed heb je nou op? Als je nou een bonusregeling hebt, dan is het gevoel veel directer. Dan wordt het vertaald naar wat zijn mijn doelstellingen om te realiseren. Winstdeling en aandelenopties, dan is gevoelsmatig de afstand groter. Ik denk dat de relatie tussen je inzet en dat wat je doet verder weg is dan dat je zegt je krijgt dit als je dat realiseert.	Financial Participation
Org.3	Mensen doen trainingen en opleidingen buiten hun eigen functie. Een mooi voorbeeld is dat iemand nu een functie heeft waarvan hij denkt dat die niet gaan blijven, dus die is een IT-opleiding gaan volgen. Dat is wat we willen bewerkstelligen. Denk na over wat er op je afkomt en speel daar zo goed mogelijk op in.	Training and development
Org.3	Die data hebben we absoluut nodig om te weten waar we staan. De valkuil is een beetje dat we dat op een gegeven moment elk jaar deden. Op een bepaald moment verloor het dan een beetje zijn waarde. Als je zo een onderzoek doet wil je uiteraard maximale participatie. Wanneer doen zoveel mogelijk mensen mee? Als je ook laat zien dat je iets met die resultaten doet. Als daar verder niks mee gebeurt weten mensen niet waarvoor ze het doen.	Importance of attitude surveys
Org.4	We houden de respons bij. De respons wordt gemonitord. We zeggen ook dat als je minder dan vijf respondenten hebt in je team krijg je geen analyse. Dus ook de leidinggevenden zullen er alles aan doen om medewerkers te enthousiasmeren.	Response rate attitude surveys

#### 4.2.2 National institutional variations

National institutional variations consider the different impacts of social partners on organizations across nations. These include for example trade unions, governments, or a works' council. As the interviews have been performed solely in the Netherlands, this will be the main focus. Nevertheless, several insights regarding other nations will be listed as well. In Table 13, the most important quotes related to this concept have been stated. A social partner of whom its impact was stated regularly was the works' council. As it is obligatory in the Netherlands to

have one above 50 employees, this was the case for all organizations. Its importance was stressed through several arguments. First, the works' council has the right to advise and the right to agree. This means that without agreement, an organization would not be able to reorganize for example. Second, the works' council is represented by employees from multiple departments of the organization. As organization 1 stated, voices from multiple angles of the organization are heard, meaning that information comes to light that otherwise would not. Consequently, the quality of decisions is improved by means of better input. Third, a works' council creates a support base. As stated by Organization 2, because employees get the opportunity to express their opinions, there is an increased chance of consent by management's actions. Looking to Germany, there are some differences. Whereas the works' council in the Netherlands is very much focused on policy, working conditions, and training and development, the works' council in Germany (Betriebsrat) puts more emphasis on the individual. For example, when the organization wants to hire a person, the works' council needs to give consent first. A following social partner with a considerable impact were the trade unions. Although every organization has to deal with them, the importance this institution was labelled with differed. To begin with, as trade unions serve the interests of the employees, it is impossible to perform as an organization when there is no reciprocal understanding. Conversely, some organizations stressed the diminishing influence of trade unions (Org1, 3). For example, Organization 1 states that the rights that unions used to stand up for are now mostly enshrined within legislation. Therefore, it was generally stated that employees nowadays rather join a works' council to come up for their interests.

As trade unions focus particularly on the collective employers' agreement, this is the following point of interest. The organizations in general showed to either has their own (Org. 2,4 and 5) or an industry specific collective employers' agreement (Org. 1 and 3). This is important to mention as having your own collective employers' agreement can have a significant impact on the amount of influence an organization can exert. When an organization joins the agreement from their industry, their influence is rather limited. However, when an organization specific agreement is made, the influence becomes substantial. More specifically, an own collective employers' agreement allows for much more customization than you could with other employers. For example, Organization 4 expressed that their organization values training and development, and that having their own agreement allowed to give this aspect much more attention than it normally would. Taking a more international perspective, America (United States) is found to have a much higher performance culture than the Netherlands. Organization 3 remarked that every employee gets a yearly pay raise of 2% in the Netherlands,

regardless of their performance. Contradictorily, in America this raise is dependent on your performance. Moreover, what is regarded as great or fantastic in America, is good in the Netherlands, as stated by Organization 3. Lastly, whereas the Netherlands actively work together with trade unions, this is not the case in America. According to Organization 3, they would rather keep them out the door as it slows down the decision-making process. To conclude, organizations do not appear to have some form of influence on the national law and regulations only except for Organization 4 and 5, through either the right connections or by joining an employers' council. From an international perspective however, no organization was found to have any influence. As Organization 4 indicated, although you can stick to the same mission, vision, and policy, you have to adapt to each nation's specific regulations, calling it 'freedom within a frame'.

*Table 13: Quotes on the national institutional variations*

Organization ID	Quote	Code
<b>Org.1</b>	Een goed functionerende ondernemingsraad, als je, ik overleg dan ongeveer een keer in de maand met die ondernemingsraad en dan hoor je toch dingen uit de organisatie terug die je anders niet gehoord zou hebben. Stel dat we moeten reorganiseren. Dan helpt het in het draagvlak maar ook juridisch helpt het dan dat de ondernemingsraad zegt van nou wij hebben over deze verandering positief geadviseerd. Dus een goed functionerende ondernemingsraad maakt je besluiten gewoon beter omdat je betere input krijgt.	Quality of functioning works' council
<b>Org.1</b>	Bijvoorbeeld de ondernemingsraad in Duitsland heeft ook een hele sterke juridische verankering. De ondernemingsraad in Duitsland, Betriebsrat, gaat ook heel erg over individuele dingen. Dus als een HR-collega manager in Duitsland iemand wilde aannemen, dan moesten ze goedkeuring vragen aan de ondernemingsraad.	Legal function works' council
<b>Org.1</b>	Een vakbond is toch wel erg op afstand. Er zijn zelfs collega's van mij die zeggen vakbonden hebben we niet meer nodig in deze tijd. Dat is een beetje een lomp statement. In de jaren 40, 50, 60, waren vakbonden echt nog wel nodig om op te komen voor hele slechte arbeidsomstandigheden. Een hele boel van dingen waar de vakbonden toen voor opkwamen is inmiddels vastgelegd in de wetgeving.	Relevance of trade unions
<b>Org.2</b>	We hebben een eigen cao omdat we eerst in een overkoepelende werkgeversorganisatie zaten waar AgriComp uit is gestapt. Een bedrijfs-cao heeft denk ik alleen maar voor ons voordelen. Als je dan als grootste werkgever een cao af kunt sluiten, dan kun je veel meer maatwerk afgeven dan dat je dat doet met andere werkgevers erbij.	Collective labor agreement
<b>Org.2</b>	Het is zo geregeld bij wet, en dat is ook niet voor niets zo gedaan. Het is ook om zo een draagvlak te creëren voor wat je wil doen. Het is een link tussen je werknemers en de leiding van de organisatie. En ook andersom. Ze hebben adviesrecht en instemmingsrecht.	Obligatory works' council
<b>Org.3</b>	Als in Amerika iets goed is, dan zeggen mensen great fantastic. Tien punten. Als je in Nederland zegt dat je heel tevreden bent, dan geef je een 8. Wat ik heel vaak zie. Heel vaak moet ik aan die Amerikanen uitleggen van waarom hebben jullie nou een 10 gekregen en wij een 8.	Performance scoring US

<b>Org.3</b>	Amerika heeft een ongelooflijke performance cultuur. Als het goed gaat mag je het vieren, als het heel goed gaat word je daarvoor beloont. Gaat het slecht, dan hoef je daar ook geen discussie over te voeren. Daar zijn die lijnen een heel stuk korter dan bij ons.	Performance culture US
<b>Org.3</b>	Het aandeel van de vakbonden slinkt natuurlijk enorm. Zeker bij jongere generaties. Daar is niet zoveel animo voor. Ik denk dat ook een hele hoop medewerkers bedenken van dan ga ik meer in die OR zitten. Dan onderhandel ik het voor mezelf wel uit. Dan heb ik geen vakbond nodig.	Level of unionization
<b>Org.4</b>	Dat wil niet zeggen dat je op een aantal fronten globaal beleid op het gebied van HR kunt voeren. Je krijgt het frame te pakken. De strategie is identiek. En de missie en de visie. Alleen de uitvoering zal anders zijn op sommige onderdelen.	Global policy and strategy
<b>Org.5</b>	Een voorbeeld is dat we zijn aangesloten bij een organisatie die eigenlijk opkomt voor de belangen van procestechniek waar wij ook deels in actief zijn. Dat is een stichting en die probeert in Den Haag ook te lobbyen. Als het gaat over veiligheid en dergelijke, of inzet van jongeren in dat domein, die proberen in Den Haag ook te lobbyen om bepaalde regels veranderd te krijgen.	Lobbying

### 4.2.3 Organizational performance

The concept of organizational performance is related to the outcomes of the organization. More specifically, both hard and soft indicators are taken into account. This means that next to financial outcomes, also innovation is considered for example. Consequently, the most important quotes can be found in Table 14. When talking about organizational performance, the first thing all organizations came up with soft indicators. It was interesting to see new soft indicators which both Organization 3 and 4 stressed. Both Organizations looked at inclusivity, such as the number of women or minorities working within the organization. For these aspects, tight targets were set in Organization 3. Likewise, Organization 4 put more focus on sustainability. For example, they talked about sustainable living and nutrition, focused on the energy transition. Additionally, sometimes financial indicators were stated, including profitability, revenue, and return on assets. More specifically, this performance affected the portfolio management. As stated by Organization 3, when a division does not add enough value, it will be sold eventually. In the end, this business also has to align with the strategy of the organization.

*Table 14: Quotes on Organizational performance*

Organization ID	Quote	Code
<b>Org.3</b>	Uiteindelijk kijk je wat jij doet ten opzichte van de concurrenten. Dat houdt in dat bijvoorbeeld we nu twee divisies verkopen, van wat is nog de toegevoegde waarde. Dat is een discussie die je nu ziet. Kleine clubs zijn dan ondergeschikt. Die verkoop je. Als je het hebt over strategie, dan moet je kijken, waar is die core business nog, waar verdien ik het mee, vandaag of in de toekomst.	Portfolio management

<b>Org.3</b>	Tegenwoordig is natuurlijk heel veel discussie over diversity en inclusion. Hoeveel vrouwen werken er in de organisaties, hoeveel minderheden enzovoorts. Daar hebben we ook echt strakke targets voor. Die leven we echt na.	Diversity and inclusion
<b>Org.4</b>	Wij willen bijdragen om het voedselvraagstuk in de wereld op te lossen. Daarin hebben we een aantal belangrijke veranderingen waaraan we willen bijdragen. Dat gaat met name over duurzaamheid. Bijvoorbeeld duurzaam ondernemen, maar ook duurzame voeding, maar ook duurzaam wonen. Dat gaat dus over de energietransitie. En het gaat over inclusiviteit.	Sustainability
<b>Org.5</b>	Wat wij willen in de printindustrie de nummer een zijn. Dat is onze doelstelling. Om dat te bereiken willen we de komende jaren ieder jaar 10% groei in de omzet. Uiteindelijk ook 10% marge in 2025.	Growth

#### 4.2.4 Impact of HR-Policy on organizational performance

To understand the link between HR-policy and organizational performance, three hypotheses were developed. Consequently, the most important quotes regarding this relationship can be found in Table 15. Before looking into detail however, it should be named that the link between HR-Policy and organizational performance was found to be straightforward among all organizations. Organization 1 expressed this relationship to be obvious, as when people feel comfortable, with a good atmosphere, they will stay and perform at their best.

Following, hypotheses 1a states that adopting a calculative HR-policy has a positive effect on organizational performance. More specifically, as calculative HR-practices improve individual performance, such as a performance appraisal, performance rewards, and training & development, this will improve the aggregate organizational performance in the end. This hypothesis was confirmed by the qualitative results. For example, organization 2 stated that the HR-policy is dependent on the strategy of the organization. In the case of this organization, this was its sales force. This means that the HR-department needs to translate this strategy into the right HR-tools in order to get the right performance. The tool that was most used by all the organizations, linked to the calculative HR-policy, was the performance management cycle. It consists of evaluations of the individual employee at the begin, the middle at the end of the year. By setting strict targets and development goals, the employee can be controlled and monitored. As Organization 2 expressed, you continually need to be aware of where the organization is heading to and how you can use your tools as good as possible to achieve this. When this is done in the right way, calculative HR-practices can lead to organizational performance.

Additionally, hypothesis 1b states that adopting a collaborative HR-policy has a positive effect on organizational performance. More concretely, by involving employees through sharing information and ensuring their contribution to the organizational success, it is expected that organizational performance is positively affected. Also, this hypothesis was qualitatively confirmed. As mentioned by Organization 3, it is of importance to be known as a good employer at all times. This means that organizations are constantly examining what more you can do as an employer. To concretize these examinations, collaborative HR-practices are adopted, such as attitude surveys. Organization 3 showed that by doing these surveys, they found out that they are lacking behind in rewards in Ireland, which led to a higher turnover. Organization 4 stated that their most valuable asset is their human capital. By giving your employees the right tools and opportunities, they were convinced that this can be seen back directly in customer satisfaction and revenues.

Finally, hypothesis 1c states that having a collaborative HR-policy strengthens the effect of a calculative HR-policy on organizational performance. In more detail, this means that in order to be consistent with the AMO Model, giving employees the abilities, motivation, and opportunities to achieve their potential, the calculative HR-policy needs to be complemented with a collaborative HR-policy. Although this hypothesis is rather challenging to research qualitatively, some interesting aspects have been found, by which the hypothesis is qualitatively confirmed. Most prominent is the fact that all organizations take the calculative HR-policy as their absolute basis. For example, Organization 1 stated that your process needs to be in order first, meaning that employees need to get their focus straight. This is done through calculative HR-practices, by giving the employees targets to work on and making clear what is expected from them. On top of this policy, they develop further policies to complement. The further policies relate to collaborative HR-policies. As Organization 3 expressed, you always need to look what more you can do as an employer. This in order to keep your employees happy. Hence, it can be argued that having a collaborative HR-policy strengthens the effect of a calculative HR-policy on organizational performance.

*Table 15: Quotes on HR-policy and Organizational performance*

Organization ID	Quote	Code
Org.1	Kijk je wil dat je de juiste mensen aan kan trekken, de juiste mensen kan behouden. Dat als ze hier werken, dat ze zich fijn voelen en zo goed mogelijk presteren. Die twee dingen zijn natuurlijk met elkaar verbonden. Als mensen goed in hun vel zitten, fijne sfeer is, en goede leidinggevendend is, dan blijven mensen hier ook en presteren ze het beste.	Employee satisfaction

<b>Org.2</b>	Uiteindelijk leiden wij onze HR-policy af op de strategie van de organisatie. Een hele belangrijke is onze verkoopslagkracht steeds groter gaan maken. Vanuit die invalshoek heb je allerlei HR-instrumenten. Dat kun je in je performance managementcyclus inbouwen. Zo maak je de vertaalslag van de instrumenten die je hebt naar je strategie. Dat is denk ik goed borgen, goed volgen. Waar wil de organisatie naar toe en hoe zetten we daar onze instrumenten het beste voor in om dat te bereiken.	HR-instruments
<b>Org.3</b>	Je wil je ten alle tijden profileren als een goede werkgever. Dat spreekt dan ook rond. Je bent continu aan het peilen. Medewerkers tevredenheidsonderzoek, hoe staan we ervoor, hoe is onze reputatie. Beloningsbeleid, doen we goed mee, wat is belangrijk. Moeten we iets extra doen. Je bent continu aan het pijlen. Terug aan het vertalen naar HR-tools. Wat kunnen we nog meer doen.	Organizational reputation
<b>Org.3</b>	Discussie over Ierland was heel duidelijk. We hebben geslapen. We lopen achter. We moeten wat extra's doen. Hoe meten we dat? Omdat ons verloop hoger is dan bij de burens. Structureel. Dan doen we dus blijkbaar iets fout. De feedback die we van de medewerkers krijgen is ook dat achterblijven qua beloning. Dan moet je dus ingrijpen.	Feedback of employees
<b>Org.4</b>	Mensen maken het verschil. Onze medewerkers zijn ons belangrijkste kapitaal. Als je dan een HR hebt die ervoor zorgt dat mensen zo goed mogelijk geëquipeerd zijn en op hun plek zitten die ze leuk vinden waardoor ze een zo groot mogelijke prestatie kunnen neerzetten. Wij zijn ervan overtuigd dat je dat gelijk terug gaat zien in de klanttevredenheid en in de opbrengsten.	Human capital
<b>Org.1</b>	Ik heb gewoon geleerd dat als je proces niet goed op orde is, dan weten mensen niet goed wat ze moeten doen, dan is er geen duidelijke focus op de ontwikkeling. Je kijkt dan toch van wat heeft de meeste impact. Hoe kan ik TourComp het beste helpen. Dat kan door in ieder geval helder te maken wat de doelen voor mensen zijn, wat er van ze verwacht wordt, wat het functiehuis is. Je begint aan de basis.	HR-policy development

#### 4.2.5 Impact of national institutional variations on HR-policy and Organizational Performance

This section uncovers hypothesis 2, which states that national institutional variations have a significant impact on the relationship between HR-policies and organizational performance. This hypothesis is qualitatively confirmed. As organizations have to deal with their nation specific institutions, this also has implications on how they have to deal with them. More specifically, these social partners can influence both the autonomy as well as the operational activities of the HR department of an organization. Since the calculative HR-policy strives for efficiency, the manager should have the autonomy to adopt the right practices. This autonomy is however affected by legislative pressures, influential labor unions and other employee bodies. Moreover, the level of regulation also influences the number of collaborative HR-practices that organizations will adopt. When there is a high amount of operational work, there is less opportunity for the HR department to implement a collaborative HR-policy. Subsequently, the most important quotes can be found in Table 16.

In general, a high amount of autonomy was found. As far as they stayed within their regulatory obligations, no problems were found. For example, as Organization 1 is currently working on the salary system, they must ensure to stay above the obligatory minimum level of the collective labor agreement, but they are allowed to go above this threshold. However, this autonomy is also restricted in a certain way for the organizations. Organization 2 expressed that they wanted to set a top on the standard salary. More specifically, if you reach your maximum salary, but you still perform above average, nothing more is added. Organization 2 wanted to reward employees that are on this standard but perform above average with a salary raise, but if they did not perform the following year, they would go back to the standard. This was not possible for the trade unions. These social partners are found as a reflection of their workforce. More specifically, it is of vital importance, as the organizations showed to have an issue when they have the trade unions against them. Instead of trade unions, restriction in autonomy was felt through the works' council. More specifically, the works' council has a number of rights and obligations, which is the right to advice and the right to approve. Whereas organizations only have to prevent a conflict with the collective labor agreement regarding trade unions, they are only able to implement new initiatives after they have had a written approval from the works' council.

Looking further, the organizations confirmed that the amount of operational work to do is a common problem. If they would not be able to manage it, they referred to attracting an outside consultant. This is also what Organization 3 and 5 stated. As they are operative in many nations, this also brings high amounts of nation specific operational activities. To manage this, this organization decided to make use of external partners. Consequently, the planning stages take up a lot of time, managing long project overviews with timelines. Therefore, Organization 3 voiced that they rather have trade unions and other institutions out the door, as it slows down the process.

Table 16: Quotes on national institutional variations on HR-policy and Organizational Performance

Organization ID	Quote	Code
Org.1	Heel veel autonomie. We zijn bezig met de functiehuizen aan het maken en daarbij een salarissystematiek. Ik moet in ieder geval zorgen dat ik met die salarissystematiek niet onder het niveau van de Cao ga, maar daarboven mag ik wel. Als het gaat om de vakbonden, dan zijn die hier relatief ver weg. Bijvoorbeeld, wat ik laat zien zijn we nu aan het implementeren en daar heeft de ondernemingsraad wel echt een akkoord moeten geven. De ondernemingsraad heeft een aantal rechten en plichten. Een van de belangrijkste rechten is het adviesrecht en het instellingsrecht. Dit heb ik pas kunnen implementeren toen ik het schriftelijk akkoord had van de ondernemingsraad.	Local autonomy
Org.1	Wij zijn wel in staat om zowel de operatie goed te laten lopen als er nog extra dingen moeten. Mijn HR-manager, en mijn team en ik hebben bijvoorbeeld donderdagmiddag afgelopen maandagmiddag en vanmiddag gaan wij zelf met een aantal leidinggevenden hun rapporten bespreken. Dat zouden we heel goed kunnen uitbesteden aan een consultant. Maar dat soort dingen doen wij zelf. Maar het is een herkenbaar probleem.	Operational activities
Org.2	Wij wilden met het salaris een top op die norm zetten. De gemiddelde score is een drie, en als je die norm hebt bereikt dan komt er niks meer bij. Wat wij wilden is dat als iemand die op die norm zat en een vier scoorde, dat ie dan er ook bij komt. Maar dan wel dat als je het jaar daarop die 4 niet scoorde dat je dan weer terug naar die norm ging. Dat was toen onbespreekbaar bij de vakbonden.	Trade Unions as a barrier
Org.3	Als het aan die clubs ligt houden ze die partijen het liefst allemaal buiten de deur. Omdat je zo minder snel kunt schakelen dan je eigenlijk wilt.	US-based organizations
Org.3	Dat is waar heel veel tijd in gaat zitten. In die planningsfase. Dat zijn hele lange projectoverzichten met tijdslijnen. Wie gaat wanneer checken of dit gebeurt enzovoorts. Je moet in feite zo snel mogelijk door als mogelijk is. Die communicatie moet je dan per land ook nog eens aanpassen. HR is daarmee dan vaak in de lead.	Planning
Org.4	Uiteindelijk zijn die sociale partners ook weer een afspiegeling van ons medewerkersbestand. Als onze medewerkers ons belangrijkste kapitaal zijn, dan is het feit dat die contacten goed zijn, en dat wij met realistische zaken bezig zijn in termen van arbeidsvoorwaarden, voor ons dus van wezenlijk belang. Wij hebben echt een issue als wij die vakbonden tegen ons hebben. Dat gaat hem niet worden.	Social partners
Org. 3	Wat als je zakendoet in een land waar je maar 15 mensen hebt zitten, en je hebt de kennis daar niet. Dan zul je naar een derde partij moeten gaan. Wat je dan ook nog vaak doet is dat je dat op Europees niveau kan inkopen. Als ik een advocatenkantoor heb die werkt in al die landen. Dan heb ik een aanspreekpunt. En daarmee dus ook de erkenning dat je niet alle kennis in huis hoeft te hebben.	External partners
Org.5	Het is met name ook implementeren van nieuwe regelgeving wat veel uitzoekwerk en regelwerk met zich meebrengt. Dat is ook binnen onze HR-organisatie een beetje de specialisten, die zijn continu bezig met wat er verandert in de regelgeving. Wat voor effect heeft dat op onze bedrijfsvoering. Wat moeten we doen om die regels te implementeren. Dat is heel veel werk.	Operational activities

#### 4.2.6 Impact of national institutional variations on HR-policy

The final section reflects on hypothesis 3, which states that national institutional variations have a significant impact on HR-policies. As these institutions exist to come up for the interests of employees, it may appear obvious that these have an impact on the HR-policy. However, it is of interest which these institutions actually are and how they come to play. Consequently, three institutions have been identified, being governmental bodies, trade unions, and the works' council. In Table 17, the most important quotes have been inserted which are relevant for this concept. The impact of the government becomes actionable by its laws and regulations. As Organization 1 stated, when developing an HR-policy, that they started what is obligatory by law. For example, this could involve having a safe workplace. Working within these laws and regulations is what Organization 4 earlier referred to as 'freedom within a frame'. The following institution that has a significant influence are the trade unions. Their impact becomes actionable most prominently by the collective labor agreement. In this way, employees are secured of having certain rights within their specific industry. For example. Organization 1 talked about collective pay raises. When these go up at July 1<sup>st</sup>, the organization has to follow. However, one can have an impact on these obligations by having your own collective labor agreement, which was done by Organization 2, 4 and 5. In this way you can decide when to start a collective pay raise. To make this cooperation between employer and trade unions work, Organization 3 stated that trade unions need to be involved in early stages, even before any approvals are being requested. The final institution that has an impact is the works' council. As already mentioned by Organization 2, they have the right to advise and approve. Hence, this has a significant impact on which HR practices will be adopted. Additionally, Organization 1 felt like the works' council has an even bigger influence than trade unions.

*Table 17: Quotes on national institutional variations and HR-policy*

Organization ID	Quote	Code
Org.1	Waar ik nu bijvoorbeeld ook mee begin, de dingen die we vanuit de wet moeten doen. Om in ieder geval een veilige werkplek te zijn. Je begint aan wat juridisch moet en ook wat medewerkers het meeste helpt om voor TourComp het meeste bij te dragen en ook zelf lekker in hun vel te zitten. Dat is eigenlijk waar je dan aan begint.	Law- and regulation
Org.1	Er zijn nu collectieve verhogingen afgesproken. De salarissen gaan per 1 Juli en 1 April omhoog. Dan moeten wij gewoon die Cao volgen. Als je een eigen Cao afsluit met bonden dan kun je loonsverhoging kiezen die op dat moment bij jou past. Het is altijd een afweging van hoeveel tijd en energie ga je er zelf in steken en bonden.	Pay raise

<b>Org.3</b>	Wat ik probeer te doen in Europa is om ze mee te nemen. In goede en in slechte tijden. Je spreekt ze met name natuurlijk in slechte tijden. In goede tijden, als alles goed gaat dan heb je niet zo heel veel melden. Ik probeer ze in een heel vroeg stadium mee te nemen voordat we officieel aan tafel zitten, voordat we goedkeuringen aanvragen.	Social Partners
<b>Org.2</b>	Het is zo geregeld bij wet, en dat is ook niet voor niets zo gedaan. Het is ook om zo een draagvlak te creëren voor wat je wil doen. Het is een link tussen je werknemers en de leiding van de organisatie. En ook andersom. Ze hebben adviesrecht en instemmingsrecht.	Works' council

### 4.3 Summary of the results

Figure 2 pictures the new conceptual model after taking into account the quantitative and qualitative results. Additionally, Table 18 gives a brief overview on the hypotheses that were developed. As found in hypothesis 1a and 1b, both quantitatively and qualitatively a positive effect of the calculative and collaborative HR-policy was found on organizational performance. However, only qualitatively an interaction effect of both policies was found on organizational performance. Looking further, the moderation effect on HR-policy and organizational performance was qualitatively found. Quantitatively however, this effect was only found for the region CEE. Finally, both qualitatively and quantitatively (only calculative and communication-collaborative HR-policy) a direct effect of national institutional variations on HR-policy was found.

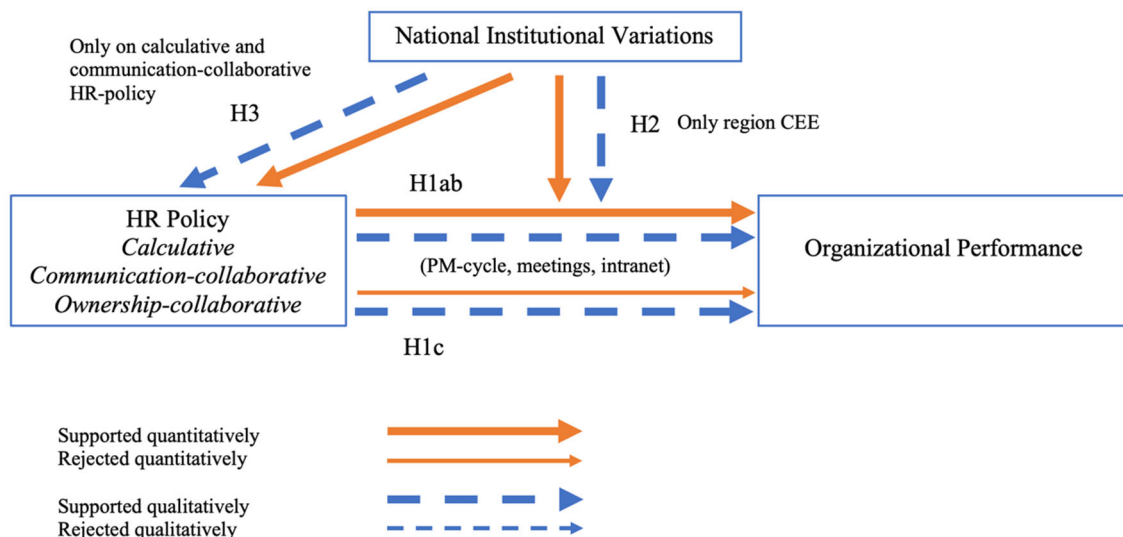


Figure 2: Conceptual model based on the results

Table 18: Hypotheses overview

Hypothesis	Quantitatively supported	Qualitatively supported
<i>1a: Adopting a calculative HR-policy has a positive effect on organizational performance</i>	Yes	Yes
<i>1b: Adopting a collaborative HR-policy has a positive effect on organizational performance</i>	Yes	Yes
<i>1c: Having a collaborative HR-policy strengthens the effect of a calculative HR-policy on organizational performance</i>	Rejected	Yes
<i>2: National institutional variations have a significant impact on the relationship between HR-policies and organizational performance.</i>	Yes (only CEE)	Yes
<i>3: National institutional variations have a significant impact on HR-policies</i>	Yes (only calculative and communication-collaborative HR-policy)	Yes

## 5. Conclusion and discussion

This chapter is divided into several parts in order to accurately conclude this research. First, a summary will be given on the research question by highlighting the conceptual analysis next to the quantitative and qualitative results. Following, both theoretical implications and practical recommendations will be clarified. The academic contribution of this research will be stated as well as giving several recommendations for organizations. Finally, the limitations are mentioned together with an ethical reflection on the overall process.

### 5.1 Summary

The objective of this research was to investigate the impact of national institutional variations and HR-policies on Organizational performance. Therefore, the following research question was developed: *To what extent and how do national institutional variations affect HR-policies and organizational performance?* In order to answer this research question, a theoretical background was written to understand what all the concepts entail and how they are linked together. Following, quantitative analysis was performed with use of the CRANET database from 2015. To come to a further understanding however, qualitative research was performed as well. Five interviews were conducted with HR managers from differing organizations. The conceptual analysis showed several insights that were of interest. As the theoretical lens of this research stems from the configurational mode of theorizing by Delery & Doty (1996), the different configurations to achieve internal consistency among the HR-practices of an

organization were looked at. To this end, Poutsma et al. (2013) identified three different types of HR-policies, referring to the calculative, the communication-collaborative, and the ownership-collaborative.

Empirically, the qualitative results could identify these policies through several practices. The most prominent practices that were found included the performance management cycle for the calculative HR-policy, the Intranet for the communication-collaborative HR-policy, and the offering of share options for the ownership-collaborative HR-policy. Taking a step further, the three types were stated to positively influence organizational performance (Poutsma et al., 2013; Poutsma et al., 2006). Consequently, the quantitative results confirmed that both the calculative and collaborative HR-policies lead to an increase of organizational performance. This was confirmed qualitatively as well. More specifically, the calculative HR-practices showed to improve the individual performances of employees which improves the aggregate organizational performance in the end, whereas the collaborative HR-practices showed to involve employees through sharing information and ensuring their contribution which also leads to performance. Taking the AMO Model into consideration, it was stated that the calculative HR-policy will have a stronger effect on organizational performance when complemented by a collaborative-policy through employee involvement, participation, and empowerment (Lepak et al., 2006; Poutsma et al., 2013). The qualitative results confirmed this. Two organizations stated that the organizational process needs to be in order first through the calculative HR-policy, as it gives the employees focus through targets to work on. On top of this, the organizations stressed that as an employer you need to be aware what more you can do, which leads to the complementation of collaborative HR-policies. Contradictorily, the quantitative results did not support this assumption. No interaction effect was found between the calculative- and ownership-collaborative HR-policy, meaning that this finding cannot be generalized to the wider population.

Next to the HR-policies, the impact of national institutional variations was considered. More specifically, the link between HR and organizational performance is impacted by external forces such as a high level of legislative pressures and influence of labor representative bodies. Gooderham et al. (1999) showed that these external pressures decrease the adoption of both the calculative and collaborative HR-practices due to limited autonomy and increased operational work. The quantitative results did not support these findings, except for the region central and eastern European countries. In what other way these national institutional do have an impact is explained later in the text. Qualitatively however, this influence was confirmed. The organizations explained that their autonomy is restricted by either law, trade unions, or the

work's council. The influence of law is exerted through the regulations, the influence of trade unions is exerted through the collective employers' agreement, whereas the influence of the work's council is exerted by its right to advise and approve. Moreover, the amount of operational work showed to be a common problem. Some organizations stated this work kept their HR employees from doing actual work related to implementing HR-related practices. Consequently, both the level of autonomy next to the amount of operational work influences the development of the right HR-policies needed to create the organizational performance that is expected by management. Finally, it was theoretically explored that national institutional variations have a significant impact on HR-policies. Quantitatively, this assumption is accepted. The results found that the national institutional variations impact the calculative, and the communication-collaborative HR-policy. However, no significant impact was found on the ownership-collaborative HR-policy. The qualitative results confirmed the theoretical assumptions. Again, this impact becomes actionable by the influence of law and regulations, trade unions, and the work's council. As the organizations are dependent on these external forces, there is no other possibility than to adhere to what is required. To conclude, national institutional variations show to have a significant impact on HR-policy and organizational performance. However, the pattern of national institutional variations on organizational performance appears to be mediating (through HR-policy) rather than moderating.

## 5.2 Theoretical implications

This research contributes to the academic field in several ways. Firstly, the thesis on the configurational perspective Delery & Doty (1996) is further tested. More specifically, a greater understanding has been gained on the effects of different national institutional contexts impacting the configuration of HR-practices. The qualitative results have shown that the calculative HR-policy forms the basis of each organization that was investigated. On top of this, further practices related to the collaborative HR-policy are adopted. Secondly, as there is substantial nation-level variation, the quest for additional research into the mechanisms of institutional embeddedness by Prince et al. (2022) is answered. More insights have been given on how these external influences, especially in the Netherlands, come to play. In more detail, this paper has shown that national institutional variations directly impact the HR-policy whereas the moderating effect on organizational performance was limited. Therefore, an indication of a mediating effect of HR-policy on organizational performance is found. In other words, trade unions and works' councils have shown to be the direct sparring partners of

organizations, meaning that these national institutional variations become effective through these institutions. As a consequence, a certain social dilemma can be spoken of. Individual organizations are aware of these national institutional variations; yet, it is something that happens to them and which they cannot directly impact, except for the institutions within their sphere of influence. By adding this component of national institutional variations, the work by Poutsma et al. (2013) which only looked at the calculative, communication-collaborative, and ownership-collaborative HR-policies has also been extended. The research that has been performed fell in line with the work of the previously mentioned researchers. Therefore, as it comes, more insights have been given on the influence of HR-policies on organizational performance. As organizations appear to only have an impact within their own sphere of influence, best practices should be referred to. For example, the works' council has shown to be a good sparring partner to improve the quality of decision making. Consequently, the quality of HR-policies can be improved and therefore also organizational performance. Finally, it has to be stated that after the paper by Gooderham et al. (1999), there has been a broad decline in labor unions. As opposed to this decline, the influence of the works' council has increased as found by this research. Future research can further investigate the power positions of both these institutions and how their influence has changed over time.

### 5.3 Practical recommendations

Next to the theoretical implications, this research also comes with several practical implications (best practices). As all organizations aim to improve their performance, it is of interest to understand what role HR-policies play next to the impact of the national institutional variations. Looking first at the national institutional variations, organizations need to be aware that these have a serious impact on their HR-policy. This means that social partners such as trade unions and works' councils need to be involved in order to develop the right HR-policy leading to the right performance. As these social partners can be seen as a representation of the employees, having them on board is of detrimental importance. Moreover, the influence of the works' council appears to increase whereas the influence of the trade unions somewhat decreases. In more detail, the works' council in the Netherlands has the right to advise and the right to approve. These shifts in power should be taken into account, in order to prevent unexpected holds on the development of the HR-policy. Although regions show to directly impact the HR-policy, this does not give direct recommendations other than raising awareness of their influence. This means that when organizations start to operate in different countries, their autonomy might be more limited than their home country due to the differing influence of these

social partners. As a consequence, their HR-policy might diverge per country. Taking a further look, adopting a calculative, communication-collaborative, and ownership-collaborative HR-policy can improve the organizational performance. Most notably, adopting calculative HR-practices such as the performance appraisal system, or performance-related pay will have a strong effect. To involve employees, the adoption of communication related practices should potentially be outweighed over adopting ownership-collaborative HR-practices. This is due to the fact that communication gives the employees more involvement, whereas ownership-collaborative HR-practices might feel further away with respect to their commitment and motivation. One way to involve the employees can be done by sending out attitude surveys. However, organizations should either be aware of the response rate or not send out surveys too often in order to prevent the lack of useful information. To finalize, it is recommended that HR-managers start the basis of their HR-policy with calculative HR-practices, as it gives the employees targets to work on and makes clear what is expected from them. On top of this policy, further communication or ownership-related policies can be complemented.

#### 5.4 Limitations and ethical reflection

To conclude, this study comes with potential limitations. As mixed-methods research is performed, this allowed for a broader and deeper understanding of the phenomenon that was studied (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela, 2006). More specifically, the qualitative results informed the quantitative results and vice versa. However, this type of research also comes with some challenges as it requires a lot of time and a high level of expertise. Although the CRANET database provides a great number of organizations to analyze quantitatively, only five actual organizations could be interviewed on the qualitative side. Moreover, these organizations were of a large size, meaning that these findings might not apply to smaller organizations, where the role of HR-managers is often more administrative. Consequently, the findings of this research cannot be fully generalized. Future research can focus on doing more interviews to capture a broader population and possibly focus on specific industries. Moreover, as regression analysis is performed, causation cannot be implied. In essence, the data demonstrates that there is an association between the independent variables and the dependent variable.

Finally, it is vital to consider the research ethics. During the whole process of the Master Thesis, the interests of everyone involved have been respected. All respondents participated in the semi-structured interviews on a voluntary basis. Prior to the interview, the aims and motives of the research were explained. All interviews were recorded and anonymized. To remain objectivity, all transcribed interviews were sent to the respondents to avoid bias and receive

verification. All data that was gathered from the interviews, such as recordings, transcriptions and the codebook, have solely been available for the researcher and the supervisors. Taking a further ethical reflection, the referencing of prior studies has been done with care, as it laid down the theoretical foundation for answering the research question. For example, this means that when another author was mentioned with a relevant statement in a certain paper, this specific research was looked up for further investigation instead of just referencing the paper mentioning the statement. On a final note, all appointments with both the interviewees and the supervisor were met. This led to a smooth, but challenging overall process.

## References

- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of operations Management*, 21(1), 19-43.
- Beugelsdijk, S. (2008). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization studies*, 29(6), 821-847.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of management*, 45(6), 2498-2537.
- Brewster, C. (1995). Towards a 'European' model of human resource management. *Journal of international business studies*, 26(1), 1-21.
- Brewster, C. (2004). European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, 14(4), 365-382.
- Cameron, R. (2011). Mixed methods research: The five Ps framework. *Electronic journal of business research methods*, 9(2), pp96-108-pp196-108.
- Delaney, J. T., & Godard, J. (2001). An industrial relations perspective on the high-performance paradigm. *Human Resource Management Review*, 11(4), 395-429.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- García-Cabrera, A. M., Lucia-Casademunt, A. M., & Cuéllar-Molina, D. (2018). Institutions and human resource practices in European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(21), 3001-3032.

- Goergen, M., Brewster, C., Wood, G., & Wilkinson, A. (2012). Varieties of capitalism and investments in human capital. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 51, 501-527.
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O., & Ringdal, K. (1999). Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 507-531.
- Hall, P. A., & Gingerich, D. W. (2004). Varieties of capitalism and institutional complementarities in the macroeconomy: an empirical analysis.
- Hall, P. A., & Soskice, D. (2001). An introduction to varieties of capitalism. *op. cit*, 21-27.
- Hurmerinta-Peltomäki, L., & Nummela, N. (2006). Mixed methods in international business research: A value-added perspective. *Management International Review*, 46(4), 439-459.
- Lazarova, M., Morley, M., & Tyson, S. (2008). International comparative studies in HRM and performance—the Cranet data: Introduction. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 1995-2003.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*.
- Meuer, J. (2017). Exploring the complementarities within high-performance work systems: A set-theoretic analysis of UK firms. *Human Resource Management*, 56(4), 651-672.
- Myers, M. D. (2019). *Qualitative research in business and management*. Sage.
- Owoeye, I., & Muathe, S. M. (2018). Competence-Enhancing Interventions and Organisational Performance: A Theoretical Review. *Journal of Human Resource Management*, 6(2), 67-77.
- Parry, E., Morley, M. J., & Brewster, C. (2021). *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Poór, J., Kovács, I., Karoliny, Z., & Machova, R. (2019). Global, regional and local similarities and differences in HRM in light of Cranet researches (2008-2016). *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 6(1), 1.
- Poutsma, E., Ligthart, P. E., & Dietz, B. (2013). HRM policies and firm performance: the role of the synergy of policies. In *Global Trends in Human Resource Management* (pp. 78-99). Springer.

- Poutsma, E., Ligthart, P. E., & Veersma, U. (2006). The diffusion of calculative and collaborative HRM practices in European firms. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 45(4), 513-546.
- Prince, N. R., Krebs, B., Prince, J. B., & Kabst, R. (2022). Revisiting Gooderham et al.(1999)“Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms”. *Journal of World Business*, 57(6), 101316.
- Schneider, M. R., & Paunescu, M. (2012). Changing varieties of capitalism and revealed comparative advantages from 1990 to 2005: A test of the Hall and Soskice claims. *Socio-economic review*, 10(4), 731-753.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage publications.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. john wiley & sons.
- Symon, G., & Cassell, C. (2012). *Qualitative organizational research: core methods and current challenges*. Sage.
- Tashakkori, A., & Creswell, J. W. (2007). The new era of mixed methods. In (Vol. 1, pp. 3-7): Sage Publications.
- Vaiman, V., & Brewster, C. (2015). How far do cultural differences explain the differences between nations? Implications for HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(2), 151-164.

## Appendices

### Appendix 1 Operationalization Scheme

Concept	Variable	Indicator	Section / Question number	
HR-Policies	Calculative	1. Having a performance appraisal system in place	S3Q1	
		2. Offering individual performance-related pay	S4Q2e	
		3. Conducting formal evaluations of training	S3Q7a	
		4. Offering a bonus based on individual performance/goals	S4Q2f	
	Ownership-collaborative (Broad-based)	1. Offering stock options	S4Q2c	
		2. Offering employee share option schemes	S4Q2a	
	Communication-collaborative	1. Formal briefings on business strategy	S5Q6a	
		2. Formal briefings on organizational performance	S5Q6b	
		3. Having a written mission statement	S1Q6a	
		4. Having written employee communication policies	S5Q5g	
		5. Having regular workforce meetings	S5Q5e	
		6. Team briefings	S5Q5f	
		7. Attitude surveys	S5Q7h	
	National institutional variations	Nations	Nation	S6Q14
		Unions	Level of unionization	S5Q1
	Organizational performance	Hard measures	1. Profitability	S6Q5c
			2. Gross revenue	S6Q4
3. Stock market performance			S6Q5e	
4. Productivity			S6Q5b	
Soft measures		1. Innovation rate	S6Q5d	
		2. Service Quality	S6Q5a	

Control variables	Firm Size	1.Number of employees	S1Q1
	Industry	2.Type of industry	S6Q1

## Appendix 2 Quantitative analysis table

*Table 1: Reliability statistics Organizational performance*

Reliability statistics concept Organizational performance		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,685	0,722	6

*Table 2: Reliability statistics communication-collaborative HR-policy*

Reliability statistics concept Communication-Collaborative HR-policy		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,751	0,733	9

*Table 3: Reliability statistics Calculative HR-policy*

Reliability statistics concept Calculative HR-policy		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,740	0,743	10

*Table 4: Region frequencies*

Region frequencies						
		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent	
<b>Valid</b>	LME	116	4,9	4,9	4,9	
	CME	583	24,5	24,5	29,4	
	Medi	507	21,3	21,3	50,8	
	Nordic	323	13,6	13,6	64,4	
	CEE	847	13,6	13,6	100,00	
	Total	2376	100	100		

*Table 5: Employee Share Options narrow-based frequencies*

ESOSnb						
		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent	
<b>Valid</b>	,00	2036	85,7	85,7	85,7	
	1,00	340	14,3	14,3	100,0	

	Total	2376	100,0	100,0	
--	-------	------	-------	-------	--

Table 6: Employee Share Options broad-based frequencies

		ESOSbb			
		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
<b>Valid</b>	,00	2007	84,5	84,5	84,5
	1,00	369	15,5	15,5	100,0
	Total	2376	100,0	100,0	

Table 7: Level of unionization frequencies

		pUnionization			
		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
<b>Valid</b>	,00	428	18,0	18,0	18,0
	12,50	803	33,8	33,8	51,8
	12,60	396	16,7	16,7	68,5
	38,00	281	11,8	11,8	80,3
	62,50	252	10,6	10,6	90,9
	88,00	215	9,0	9,0	100,0
	Total	2375	100,0	100,0	
<b>Missing</b>	System	1	,0		
<b>Total</b>		2376	100,0		

Table 8: ANOVA Table on model with Organizational Performance as dependent variable

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,822	6	3,304	5,084	<,001
	Residual	1538,635	2368	,650		
	Total	1558,457	2374			
2	Regression	124,491	14	8,892	14,635	<,001
	Residual	1433,965	2360	,608		
	Total	1558,457	2374			
3	Regression	128,382	16	8,024	13,230	<,001
	Residual	1430,074	2358	,606		
	Total	1558,457	2374			
4	Regression	131,620	21	6,268	10,336	<,001
	Residual	1426,837	2353	,606		
	Total	1558,457	2374			
5	Regression	136,493	26	5,250	8,669	<,001
	Residual	1421,963	2348	,606		
	Total	1558,457	2374			
6	Regression	145,266	31	4,686	7,769	<,001
	Residual	1413,191	2343	,603		
	Total	1558,457	2374			

a. Dependent variable: Organizational performance

b. Predictors: (Constant), OtherIndustries, lnSize, Construction, Chemicals, Finance, TransportComm
c. Predictors: (Constant), OtherIndustries, lnSize, Construction, Chemicals, Finance, TransportComm, Nordic, Ownership, Medi, CalculativeHR, CME, ComCollaborative, pUnion, CEE
d. Predictors: (Constant), OtherIndustries, lnSize, Construction, Chemicals, Finance, TransportComm, Nordic, Ownership, Medi, CalculativeHR, CME, ComCollaborative, pUnion, CEE, iHRcaco, iHRcaow
e. Predictors: (Constant), OtherIndustries, lnSize, Construction, Chemicals, Finance, TransportComm, Nordic, Ownership, Medi, CalculativeHR, CME, ComCollaborative, pUnion, CEE, iHRcaco, iHRcaow, iHRcaUnion, iHRcaMedi, iHRcaCME, iHRcaNordic, iHRcaCEE
f. Predictors: (Constant), OtherIndustries, lnSize, Construction, Chemicals, Finance, TransportComm, Nordic, Ownership, Medi, CalculativeHR, CME, ComCollaborative, pUnion, CEE, iHRcaco, iHRcaow, iHRcaUnion, iHRcaMedi, iHRcaCME, iHRcaNordic, iHRcaCEE, iHRcoUnion, iHRcoMedi, iHRcoCME, iHRcoNordic, iHRcoCEE
g. Predictors: (Constant), OtherIndustries, lnSize, Construction, Chemicals, Finance, TransportComm, Nordic, Ownership, Medi, CalculativeHR, CME, ComCollaborative, pUnion, CEE, iHRcaco, iHRcaow, iHRcaUnion, iHRcaMedi, iHRcaCME, iHRcaNordic, iHRcaCEE, iHRcoUnion, iHRcoMedi, iHRcoCME, iHRcoNordic, iHRcoCEE, iFPUnion, iFPMedi, iFPCME, iFPNordic, iFPCEE

Table 9: ANOVA Table on model with calculative HR-policy as dependent variable

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	953,707	6	158,951	24,885	<,001
	Residual	15125,514	2368	6,387		
	Total	16079,221	2374			
2	Regression	1607,234	11	146,112	23,857	<,001
	Residual	14471,987	2363	6,124		
	Total	16079,221	2374			
a. Dependent variable: CalculativeHR						
b. Predictors: (Constant), OtherIndustries, lnSize, Construction, Chemicals, Finance, TransComm						
c. Predictors: (Constant), OtherIndustries, lnSize, Construction, Chemicals, Finance, TransComm, Nordic, Medi, CME, pUnion, CEE						

Table 10: ANOVA Table on model with comm-collaborative HR-policy as dependent variable

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	367,784	6	61,297	13,455	<,001
	Residual	10787,963	2368	4,556		
	Total	11155,747	2374			
2	Regression	1504,578	11	136,780	33,489	<,001

	Residual	9651,169	2363	4,084		
	Total	11155,747	2374			
a. Dependent variable: Organizational performance						
b. Predictors: (Constant), OtherIndustries, lnSize, Construction, Chemicals, Finance, TransComm						
c. Predictors: (Constant), OtherIndustries, lnSize, Construction, Chemicals, Finance, TransComm, Nordic, Medi, CME, pUnion, CEE						

Table 11: ANOVA Table on model with own-collaborative HR-policy as dependent variable

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	172,947	6	28,824	17,683	<,001
	Residual	3859,995	2368	1,630		
	Total	4032,941	2374			
2	Regression	181,689	11	16,517	10,134	<,001
	Residual	3851,253	2363	1,630		
	Total	4032,941	2374			
a. Dependent variable: Organizational performance						
b. Predictors: (Constant), OtherIndustries, lnSize, Construction, Chemicals, Finance, TransComm						
c. Predictors: (Constant), OtherIndustries, lnSize, Construction, Chemicals, Finance, TransComm, Nordic, Medi, CME, pUnion, CEE						

## Appendix 3 Interview Guide

### Introductie

Allereerst wil ik u bedanken voor uw deelname aan dit interview. Mijn naam is Thierry van Reine en momenteel ben ik bezig met mijn Master Thesis aan de Radboud Universiteit waar ik Strategic Management studeer. Voor mijn scriptie onderzoek ik de invloed van verschillen tussen landen op de relatie tussen personeel/ HR-beleid en prestaties van organisaties. Het interview zal in totaal ongeveer een uur duren waarbij u volledig anoniem zult zijn.

- Ik zou u willen vragen of ik het interview mag opnemen? Deze opname zal ik gebruiken om het interview te transcriberen waarna deze weer zal worden verwijderd.
- Voordat we beginnen, heeft u nog vragen?

### Algemeen (5 minuten)

1. Wat voor functie/ rol heeft u binnen uw organisatie?
2. Hoe groot is uw organisatie?
3. In welke sector is uw organisatie actief?

4. Wat wil uw organisatie bereiken?

*(Algemeen, doelen/plannen, strategische speelruimte)*

#### Landverschillen (17 minuten)

We hebben zojuist al kort gesproken over uw bedrijf en de afdeling waarin u werkzaam bent. Voordat we daar verder op induiken, wil ik eerst graag ingaan op de relaties met sociale partners en uw organisatie.

5. Welke wet- en regelgeving is voor jullie bedrijf van belang en waarom?

*(Overheid, welke informatie ontvangen jullie, welke instrumenten om invloed uit te oefenen, speelruimte)*

6. Wat voor relatie/ contacten heeft u met werkgeversorganisaties?

*(welke, op welke terreinen vooral afstemming, informatie)*

7. Wat voor relatie/ contacten heeft uw organisatie met vakbonden?

*(Welke bonden, aantal werknemers lid, collectieve onderhandelingen, invloed/ speelruimte, voorbeelden, instrumenten voor afstemming, individuele onderhandelingen als bedrijf of met meerdere bedrijven)*

8. Heeft uw organisatie een ondernemingsraad? *(Welke redenen, op wat voor manieren, collectieve onderhandelingen, afweging van belangen)*

9. Bij welke organisaties is uw bedrijf nog meer aangesloten? *(Partners, gezamenlijk overleg met andere bedrijven, (in)formeel)*

10. Wat voor verschillen van invloed van deze sociale partners ziet u ten opzichte van andere landen waarin u opereert? *(Consequenties van deze verschillen)*

#### HR-Policies (17 minuten)

Nu we het hebben gehad over invloeden van buitenaf wil ik graag verder ingaan op de activiteiten binnen uw organisatie op het gebied van HR. Dit zijn onder andere evaluatie activiteiten, het aanbieden van financiële participatie, en de communicatie met werknemers.

11. Hoe worden de activiteiten en prestaties van werknemers besproken in uw organisatie? *(Systeem voor prestatiebeoordeling, individuele prestatiebeloning, uitvoering van formele evaluaties van opleidingen)*

12. Biedt uw organisatie financiële participatie aan?

<i>(Aandelenoptieplannen voor werknemers, ook winstdelingsregelingen wellicht, welke functies komen in aanmerking, in welke vormen, hoe georganiseerd, welke redenen)</i>
13. Op welke manieren wordt er met werknemers gecommuniceerd? <i>(Formele briefings, taakomschrijving, beleid inzake personeelscommunicatie, regelmatige personeelsvergaderingen, teambriefings, attitudeonderzoeken)</i>
14. Wat in de organisatie helpt nog meer om deze uitwisseling van informatie te versterken? <i>(Beweegredenen voor de instelling van deze activiteiten)</i>

Invloed van het HR-beleid op de prestaties van de organisatie en de invloed sociale partners (16 minuten)

Gezien we zojuist hebben gesproken over zowel institutionele variaties alsmede HR-activiteiten, wil ik graag de link leggen naar de organisatorische prestaties die daarmee gepaard gaan.

15. Op welke manier hangen de eerder besproken HR-activiteiten van uw organisatie samen? <i>(Kunt u voorbeelden geven?)</i>
16. Hoe helpen deze HR-activiteiten om de prestaties van de organisatie te verbeteren? <i>(Winst, productiviteit, innovatief gedrag, kwaliteit van service)</i>
17. Wat is de rol van afstemming van de sociale partners in de samenhang/ benutting van deze HR-activiteiten? <i>(Werkt mee, werkt tegen, autonomie, operationele werkzaamheden)</i>

Afsluiting (5 minuten)

We zijn aan het einde gekomen van dit interview. Ik wil u bedanken voor uw deelname. Het interview zal volledig anoniem worden verwerkt, waarna de opnames zullen worden gewist. Desgewenst kan ik u de transcriptie toesturen, zodat u kunt controleren op mogelijke fouten. Ook het eindverslag zal u worden toegestuurd. Nogmaals, hartelijk dank.

[Appendix 4 Interview transcripts](#)

**Interview 1 – TourComp**

**1. Wat voor functie/ rol heeft u binnen uw organisatie?**

Ja ik ben directeur HR Organisatie, dus ik hou me bezig met alles op het gebied van HR. Dat gaat over alles wat met het vinden van de juiste mensen te maken heeft met het ontwikkelen en beoordelen van mensen, arbeidsvoorwaardes. Eigenlijk alles op HR-gebied speelt. En daarnaast hou ik me met de organisatie bezig. Dat ik ook kijk van hoe werken de verschillende afdelingen van TourComp samen. Bedrijven ook logische processen die op elkaar aansluiten. Jan Peter doet echt de commerciële kant. Pieter Jansen doet de inhoud. Ik doe alles op het gebied van HR, organisatie, en processen binnen TourComp. Zo hebben we dat onderling verdeeld.

## **2. Hoe groot is uw organisatie?**

We hebben hier op kantoor ongeveer 160 mensen. Maar als je kijkt, met inspecteurs en dergelijke gaan we toch wel richting de 500 in totaal.

## **3. In welke sector is uw organisatie actief?**

We werken in de toeristische sector.

## **4. Wat wil uw organisatie bereiken?**

Ja de kampeerder en de campinghouder bei elkaar brengen hè. Dat mensen een fijne vakantie hebben, dat ze goed voorgelicht zijn over de vakantie eruitziet. Dat is ons doel. Natuurlijk hebben we alle verschillende, een heel breed pakket aan producten en diensten.

## **Hebben jullie daarin veel strategische speelruimte om dat zelf te bepalen?**

Ja. We vallen niet onder een moederconcern, of bepaalde richtlijnen die we moeten volgen. Daar zijn we echt vrij om de strategie te kiezen die bij ons past.

**We hebben zojuist al kort gesproken over uw bedrijf en de afdeling waarin u werkzaam bent. Voordat we daar verder op induiken, wil ik eerst graag ingaan op de relaties met sociale partners en uw organisatie.**

## **5. Welke wet- en regelgeving is voor jullie bedrijf van belang en waarom?**

Op de eerste plaats is dat natuurlijk gewoon het Nederlandse Arbeidsrecht waar we natuurlijk volledig onder vallen. Voor de aantal medewerkers die we in het buitenland hebben is dat natuurlijk het buitenlandse arbeidsrecht. Voor ons gelden er twee Cao's. Een Cao voor het reis werk en de Cao voor de uitgeverij.

**Welke instrumenten als organisatie zijnde hebben jullie om invloed uit te oefenen op die wet- en regelgeving?**

Het Arbeidsrecht eigenlijk niet. Er zijn voor beide, we hebben geen eigen Cao's, dat zijn branche Cao's. Die invloed daarop is eigenlijk heel weinig, ik heb me daar niet zo in verdiept of wij bijvoorbeeld plek in kunnen nemen in de werkgeversvereniging. Die positie hebben we nu niet. Dus die invloed daarop is vrij beperkt.

#### **6. Wat voor relatie/ contacten heeft u met werkgeversorganisaties?**

Zo af en toe. Bijvoorbeeld, we zijn nu met een functiehuis bezig. Dat we heel duidelijk maken welke functies en welke loopbaanmogelijkheden er zijn in het bedrijf. Dan raak je wel aan de Cao, omdat de Cao voorschrijft welke functiemethodiek je daarvoor moet gebruiken. Op zo een moment zoeken we dan wel contact met beide cao-commissies om af te stemmen of wij ruimte hebben om bepaalde dingen wel of niet te doen. Dat zijn momenten dat we dan even contact zoeken. De thuiswerkvergoeding is nu afgesproken in de Cao. Dan weten we even niet precies, geldt dat voor iedereen en is het al ingegaan of is het een voorstel. Dan zoeken wij op specifieke cao-tegels. Het Arbeidsrecht, de Arbowet, en beide Cao's, dan hebben we het wel gehad.

#### **7. Wat voor relatie/ contacten heeft uw organisatie met vakbonden?**

Niet. Het is bij ons geregeld via. Wij vallen onder een branche Cao. Dat betekent dus dat er een afvaardiging van die werkgevers zit met de vakbonden aan tafel en wat die dan afspreekt, is dan ook bindend voor ons. Bijvoorbeeld in het bedrijf CRV, waar ik voor Canon gewerkt heb, daar hadden we een Ondernemings-cao, een specifieke Cao. Daar zat ik zelf met de bom aan tafel. Hier niet. Dan heb je een eigen Cao. Die spreek je dan eens in de anderhalf jaar met die vakbonden af. Dat waren CRV, FNV, en de UNI. De UNI was daar de grootste.

#### **Hoeveel werknemers zijn lid van de vakbonden?**

Dat weet ik niet. Dat mogen we, dat registreren we niet. Ik weet het niet. Ik weet niet hoe hoog de organisatiegraad is. Nee.

#### **Tot in hoeverre hebben organisaties invloed op die vakbonden?**

Wel groot. Als er een afvaardiging is. Dan is die afvaardiging echt de onderhandelingspartner voor die vakbond. Die moeten samen tot een akkoord komen. Die impact is wel groot. Die impact is zeker groot. Dat is vooral vergaderen. Dat is eigenlijk wat je doet is. Kijk die vakbonden hebben een achterban met leden. Die vakbonden die gaan voordat er zo een overlig is aan hun leden vragen van wat willen jullie. Wat zijn thema's die er spelen. Zo een werkgeversdelegatie die namens de werkgever onderhandelt doet dat intern ook. Waar gaat het

bedrijf naartoe. Wat vinden wij belangrijke dingen wat we moeten bespreken. En dan heb je inderdaad een cao-overleg met vaak twee of drie vakbonden met de werkgever. Die hebben dan regelmatig overleg met hun achterban. Ook op het moment dat er een cao-akkoord is, dan is het altijd zo dat de vakbonden met hun achterban gaan bespreken van oké we hebben dit akkoord bereikt, zijn jullie het daar mee eens. De loonsverhoging is natuurlijk vaak een hele belangrijke paragraaf en die wordt dan echt aan de achterban gevraagd, zijn jullie echt akkoord dat er 1,5 of 2 procent loonsverhoging komt. Ik wil wel kijken of we nog iets meer impact kunnen krijgen op die Cao-besprekingen. Dan zou je eigenlijk contact moeten zoeken met een werkgeversorganisatie voor bij de Cao's, en dan aan hen vertellen waar vanuit TourComp-behoefte aan is. Je zou dan zelfs nog kunnen denken dat ik mee ga onderhandelen met de mensen, dat wij dingen kunnen inbrengen.

**Uw huidige organisatie is dan aangesloten voor een branche Cao, maar uw vorige bedrijf maakte een eigen cao. Waar zit dat verschil dan in?**

Kijk, het kost veel tijd om een eigen Cao te hebben. Het bedrijf CRV waar ik voor Canon werkte. Dan moet je je voorstellen, daar werkte wereldwijd 2000 medewerkers. In Nederland, ruim een duizend medewerkers. Als wij toen in een bedrijfstak-Cao waren gegaan, dan waren we by far de grootste werkgever. Wij waren geloof ik toen met 1100 man in Nederland, en de tweede grootste werkgever had 70 man. Dus ja. Toen zeiden we van we vinden het zo belangrijk om onze eigen kleur te hebben als het gaat om arbeidsvoorwaarden en om de manier waarop we dat willen doen. Dus we willen dat zelf in de hand kunnen houden. Daarom hebben we dat toen zelf gedaan. Het bedrijf waar ik hiervoor werkte, Canon, die had alleen al op die site 1800 medewerkers. Weet je. Dan ga je ook een eigen, het hoeft niet. Je hebt zelf de keuze. Ik maak een eigen of ik sluit me aan bij de branche. Als je een eigen Cao hebt, dan heb je wel de mogelijkheden om je eigen arbeidsvoorwaarden en eigen HR-beleid op je eigen manier in te kleuren. Deze organisatie is zo relatief klein dat ik op dit moment geen noodzaak zie om een eigen Cao voor deze organisatie af te spreken. De vraag is of de bonden dat willen. Of de bonden tijd gaan stoppen waar hier 150 mensen werken. Ik denk het niet. Het voorbeeld zou bijvoorbeeld wel zijn als je dat zou doen. Er zijn nu collectieve verhogingen afgesproken. De salarissen gaan per 1 Juli en 1 April omhoog. Dan moeten wij gewoon die Cao volgen. Als je een eigen Cao afsluit met bonden dan kun je loonsverhoging kiezen die op dat moment bij jou past. Het is altijd een afweging van hoeveel tijd en energie ga je er zelf in steken en bonden. Stel dat ik zelf een Cao zou willen, bonden gaan geen tijd maken. Het is te klein, er is te weinig te halen. Zij krijgen natuurlijk ook vakbondscontributie en voor 150 medewerkers. Of je nou

een Cao afsluit voor 150 medewerkers of voor 8000, dat maakt in tijd voor de vakbonden ook weer niet zo heel veel uit. Daar kunnen ze gewoon te weinig contributie mee verdienen.

### **8. Heeft uw organisatie een ondernemingsraad?**

Ja, TourComp heeft een ondernemingsraad voor Publishing en heeft een personeelsvertegenwoordiging voor Tour operating.

#### **Wat waren de redenen om dat in te stellen?**

Ik denk ruim een jaar ongeveer. Een ondernemingsraad stel je in. Als bedrijf ben je verplicht een ondernemingsraad te hebben als je bedrijf bestaat uit 50 medewerkers of meer. Dus voor Publishing is dat het geval. Hebben we een ondernemingsraad in het leven geroepen. Voor Tour Operating, daar hebben we minders medewerkers, dus daar hebben we voor een personeelsvertegenwoordiger gekozen. Het moet sowieso, en ja, er zitten ook wel voordelen aan. Een goed functionerende ondernemingsraad, als je, ik overleg dan ongeveer een keer in de maand met die ondernemingsraad en dan hoor je toch dingen uit de organisatie terug die je anders niet gehoord zou hebben. Omdat je toch contacten hebt met mensen uit het bedrijf. Het maakt ook. Stel dat we binnen TourComp moeten reorganiseren. Ik hoop het niet maar stel dat moet gebeuren. Dan helpt het in het draagvlak maar ook juridisch helpt het dan dat de ondernemingsraad zegt van nou wij hebben over deze verandering positief geadviseerd. Dus een goed functionerende ondernemingsraad maakt je besluiten gewoon beter omdat je betere input krijgt. Het is een extra gesprekspartner om de juiste besluiten te kunnen nemen. We hebben bijvoorbeeld vorig jaar een wijziging gehad op de IT-afdeling. Toen hebben we inderdaad een reorganisatie gedaan. Toen heeft de ondernemingsraad positief geadviseerd over die wijziging. Nou dat is natuurlijk sowieso goed om te horen. Maar het is natuurlijk ook mocht daar juridisch een geschil over ontstaan. Dan staan wij ook sterker als de ondernemingsraad positief advies heeft afgegeven.

#### **Want hoe zit die afweging van belangen binnen zo een raad?**

Uiteindelijk ga je kijken van. Uiteindelijk is een ondernemingsraad, die moet kijken van wat is er uiteindelijk goed voor het bedrijf op de lange termijn. Zo een reorganisatie is voor die medewerkers die hun baan verliezen niet goed. En dat is voor die medewerkers persoonlijk heel vervelend dat ze hier hun baan verliezen. Maar uiteindelijk moet zo een ondernemingsraad kijken van is het goede besluit voor het bedrijf. Is er op een goede manier met de mensen omgegaan. Worden de gevolgen die het voor die mensen heeft, wordt er goed voor die mensen gezorgd. Dat is waar een ondernemingsraad dan naar kijkt. Die kijken van, wat is voor de

continuïteit van een bedrijf belangrijk. Zijn dat goede argumenten, wordt er goed voor die mensen gezorgd, wordt daar goed over gecommuniceerd. Zo weeg je die belangen af.

#### **9. Bij welke organisaties is uw bedrijf nog meer aangesloten?**

Waar we natuurlijk mee samenwerken is dan de arbodienst natuurlijk. Dat is, daar zijn wij bij aangesloten. Ja voor de rest heb ik als het gaat om het HR-gebied, zijn natuurlijk pensiondeskundigen waar we advies van willen, juristen, waar we natuurlijk van advies van willen. Als het gaat om HR zijn dat eigenlijk de belangrijkste adviseurs. Dus de arbodienst, pensioendeskundigen, juristen. En die hebben we regelmatig nodig om de juiste beslissingen te nemen en advies te krijgen.

#### **10. Wat voor verschillen van invloed van deze sociale partners ziet u ten opzichte van andere landen waarin u opereert?**

Ja. Dan ga ik even terug naar mijn werkervaring niet bij TourComp maar bij andere. Ik heb zelf heel weinig te maken gehad met vakbonden van andere landen. Dat werd natuurlijk heel erg gedaan door mijn collega's. Ondernemingsraden zijn niet in alle landen heel erg actief. Ik heb bijvoorbeeld in Nieuw-Zeeland, of Brazilië, waar ik ook. Ik heb in een bedrijf gewerkt waar we daar ook ondernemingen hadden. In Europa heb ik wel meer ondernemingsraden gezien. **Bijvoorbeeld de ondernemingsraad in Duitsland heeft ook een hele sterke juridische verankering. Bijvoorbeeld het verschil met Nederland is dat de ondernemingsraad in Nederland heel erg adviseert over beleid, op het gebied van functiehuis, arbeidsvoorwaarden, aansturing, opleiden en ontwikkelen. De ondernemingsraad in Duitsland, Betriebsrat, gaat ook heel erg over individuele dingen. Dus als een HR-collega manager in Duitsland iemand wilde aannemen, dan moesten ze goedkeuring vragen aan de ondernemingsraad.** Ja. Er zijn overeenkomsten, bijvoorbeeld als er een nieuwe beoordelingssystematiek wordt geïntroduceerd, dan heeft de ondernemingsraad in Nederland instemmingsrecht. Dat betekent dat zij daarmee akkoord moeten zijn. Het verschil met de ondernemingsraad in Duitsland is dat zij ook op individueel gebied veel meer zeggenschap hebben. Dat is wel een verschil. Ja.

**Nu we het hebben gehad over invloeden van buitenaf wil ik graag verder ingaan op de activiteiten binnen uw organisatie op het gebied van HR. Dit zijn onder andere evaluatie activiteiten, het aanbieden van financiële participatie, en de communicatie met werknemers.**

## 11. Hoe worden de activiteiten en prestaties van werknemers besproken in uw organisatie?

Kan ik je kort even een presentatie laten zien. We zijn net met nieuwe initiatieven gestart. We zijn met een nieuw initiatief gestart om alles wat gaat om doelen en competenties voor het komende jaar af te spreken. Waar we mee zijn gestart dat loopt deze en volgende maand, dat is eigenlijk een startgesprek. Dus elke medewerker heeft met zijn leidinggevende een gesprek van wat zijn nou de doelen voor het komende jaar. Wat moet je nou realiseren. Maar ook van, op welke gebieden moet je jezelf ontwikkelen. Wat we hebben gedaan, we hebben per functie eigenlijk bepaald van wat zijn nou belangrijke gedragscompetenties om succesvol te zijn. Ik heb hier een boek. Daar staan staat 43 competenties in. Dan moeten je denken aan delegeren, klantgerichtheid, luisteren, overtuigingskracht. Zo hebben we per functie zes competenties bepaald die waken dat mensen succesvol zijn in hun functie. Aan het begin van het jaar krijgt iedere werknemer met zijn leidinggevende een gesprek, van wat zijn de doelen, wat zijn de competenties die bij jouw functies horen. Welke competenties doe je al hartstikke goed, welke kun je nog ontwikkelen. Dat doen we in een startgesprek, ergens aan het begin van het jaar. Dan hebben we ergens in September een voortgangsgesprek. Dan kijken we terug op doelen die we hebben afgesproken. Hoe loopt dat. Hoe ontwikkel je je ten opzichte van de competentie. En dan aan het einde van het jaar, dat is het onderste groene blok, doen we een beoordelingsgesprek die dan ook een relatie heeft met de beoordeling en de salarisverhoging. Dat hebben we ook allemaal vastgelegd in ons HR-systeem. Dus dat wordt allemaal digitaal. Kunnen leidinggevendena allemaal invullen. Hier zijn we net live mee gegaan. Dit zijn een van de eerste dingen die we gestart zijn en die ook gewoon heel erg nodig zijn om mensen focus aan te brengen. Van wat wordt er nou van je verwacht, hoe voeren we dat dan op. Dat is natuurlijk belangrijk. De andere kant is natuurlijk de ontwikkelingskant. Hoe kun je jezelf blijven ontwikkelen. Er zit ook controle in. Meten waar mensen staan. Waarom we het eigenlijk, ook wel ervoor zorgen dat mensen. Dit is eigenlijk de reden waarom we het doen. Je wil eigenlijk bepaalde doelen en focus in je organisatie aanbrengen. Van wat is het allerbelangrijkste. Je wil ook dat als je bepaalde strategieën hebt, dat je dat vertaalt van wat kan die individuele medewerker daaraan bijdragen. Het helpt natuurlijk ook om te coachen en bij te sturen gedurende het jaar. En we willen natuurlijk ook gewoon talent bijhouden. Mensen die van de arbeidsmarkt komen en willen werken, of als ervaren persoon hier komen werken, die willen uitgedaagd worden, die willen mooie doelen hebben. En die willen ook gewoon beter worden in wat ze doen. Zo een cyclus dus met managers die goede doelen stellen, die feedback

geven, die complimenten geven als het goed gaat, en feedback geven als mensen iets kunnen leren. Dus het gaat over doelen maar ook over coaching en aansturing maar ook over talent vasthouden. In die gesprekken gaan we ook kijken van oké je hebt deze functie nu al een aantal jaren gedaan, hoe wil je jezelf verder ontwikkelen. Wil je projectleider worden, of wil je manager worden. Hoe kijkt de manager daar vervolgens tegen aan. Het is dus ook in deze arbeidsmarkt een manier om talent te blijven binden en vast te houden. Dat is ook een heel belangrijk doel. Ja.

## **12. Biedt uw organisatie financiële participatie aan?**

Nee. Dat doen we niet. We hebben wel voor het management. Dus het management die aan de directie rapporteren. Die hebben natuurlijk gewoon een goed arbeidsvoorwaardenpakket. Die hebben wel een bonus. Als mensen goed gepresteerd hebben keren we wel een bonus uit, maar geen aandelenpakketten. Het is niet echt nodig om de mensen aan te trekken en te behouden die we willen. We kunnen ook door een goed salaris, goede arbeidsvoorwaarden te bieden, lukt het toch om de juiste mensen aan te trekken en te behouden. Dat is eigenlijk de reden. Bij mijn vorige bedrijf Canon was er wel participatie. Dat was alleen voor het topmanagement. Dan praat ik echt over de CEO en misschien de laag daaronder. De laag daaronder weer niet. Nee.

## **13. Op welke manieren wordt er met werknemers gecommuniceerd?**

Ja dat doen we op heel veel manieren. De laatste twee jaar met corona is het moeilijk geweest maar we hebben regelmatig ook medewerker bijeenkomsten waarin mensen ook een lekker hapje eten krijgen. Waarin er communicatie momenten zijn. We gaan ook weer starten met de twee dagelijkse pauzes. Dat zijn ook meer informele momenten waarop je kunt communiceren. We doe het ook via mail en via berichtgeving op intranet. Eigenlijk een combi met schriftelijk, via intranet, en ook persoonlijk in medewerker bijeenkomsten. En er zijn natuurlijk ook leidinggeven die met hun team werkoverleg houden en ook daar wordt gecommuniceerd. Dus eigenlijk een combi van verschillende communicatiekanalen. Wat we wel gaan doen is. Dan komen we even terug op die regelgeving. Volgens de Arbowet zijn we ook verplicht om een risico evaluatie en inventarisatie te doen. Een RIE. Dat is eigenlijk van, als het gaat om de medewerker die hier werkt, wat zijn eigenlijk de risico's. We moeten natuurlijk een veilige werkplek aan mensen bieden. Dat betekent veiligheidsschoenen in het magazijn. Maar ook in psychologisch en sociale zin, we willen een fijne werkgever zijn zonder al te veel werkdruk. Als er druk is, dan willen we dat er een fijne werksfeer is. We gaan dus ook de komende tijd, gaan we een onderzoek onder medewerkers houden over hoe zij het werken bij TourComp

ervaren. Dat gaat zowel over werkomstandigheden, als ook over sfeer, cultuur, maar ook medewerker betrokkenheid. We willen ook weten hoe betrokken medewerkers zijn. Wat ze vinden van het werken bij TourComp. Wat ze daarin fijn vinden en waar ook als management in kunnen verbeteren. Kijk je wil dat je de juiste mensen aan kan trekken, de juiste mensen kan behouden. Dat als ze hier werken, dat ze zich fijn voelen en zo goed mogelijk presteren. Die twee dingen zijn natuurlijk met elkaar verbonden. Als mensen goed in hun vel zitten, fijne sfeer is, en goede leidinggevenden is, dan blijven mensen hier ook en presteren ze het beste. Zeker zo een medewerker betrokkenheidsonderzoek doe je van ja, hoe zijn we er voor jou om een zo fijn mogelijke werkgever te zijn. Dat doen we echt niet alleen maar omdat het juridisch moet. We willen ook als werkgever willen we dat doen. Dat moet ook in deze arbeidsmarkt. Dit moet gewoon een gaaf bedrijf zijn om te werken. Via dat soort onderzoeken kun je weten wat mensen hier gaaf vinden en waar mensen ruimtezien voor verbetering.

#### **14. Wat in de organisatie helpt nog meer om deze uitwisseling van informatie te versterken?**

Ik denk ook gewoon stil te staan, aan te voelen van, wat medewerkers nodig hebben voor hun werk. Ik denk dat je op verschillende manieren moet communiceren. Vooral ook persoonlijk. Dat soort medewerkers avonden. Dat er in de pauzes overleg hebben. En medewerkers ook gewoon uit te nodigen om de dingen waar zij mee zitten om die te bespreken en te benoemen. Dat medewerkers gewoon zich vrij voelen om vragen te stellen. Dat je aan kunt voelen van oké hier is het nodig om over te communiceren. Daar hebben de medewerkers een haal en breng plicht. En wij ook.

Gezien we zojuist hebben gesproken over zowel institutionele variaties alsmede HR-activiteiten, wil ik graag de link leggen naar de organisatorische prestaties die daarmee gepaard gaan.

#### **15. Op welke manier hangen de eerder besproken HR-activiteiten van uw organisatie samen?**

Ik ben hier gekomen met een heleboel, ik heb 25 jaar bij andere bedrijven HR gedaan, en dan weet ik een beetje op basis van mijn ervaring dat als je dit niet hebt, dat het dan heel lastig is om je bedrijf aan te sturen. Dus je gaat toch kijken van. Ik heb gewoon geleerd dat als die proces niet goed op orde is, dan weten mensen niet goed wat ze moeten doen, dan is er geen duidelijke focus op de ontwikkeling. Je kijkt dan toch van wat heeft de meeste impact. Hoe kan ik TourComp het beste helpen. Dat kan door in ieder geval helder te maken wat de doelen voor mensen zijn, wat er van ze verwacht wordt, wat het functiehuis is. Je

**begint aan de basis.** Waar ik nu bijvoorbeeld ook mee begin, de dingen die we vanuit de wet moeten doen. Om in ieder geval een veilige werkplek te zijn. Je begint aan wat juridisch moet en ook wat medewerkers het meeste helpt om voor TourComp het meeste bij te dragen en ook zelf lekker in hun vel te zitten. Dat is eigenlijk waar je dan aan begint. En je luistert daarbij ook naar waar medewerkers mee komen. Of je luistert waar de ondernemingsraad mee komt. Dat versterkt het. Je gaat beginnen met een aantal HR-initiatieven, dan luister je naar je ondernemingsraad en medewerkers of je op de goede weg bent. Kijk, de ondernemingsraad heeft gezegd, Richard, dit gaat ons enorm helpen. Dat weet je van, oké, ik denk zelf dat dit ons gaat helpen, en als dan de vertegenwoordiging van de medewerkers teruggeeft van dit is echt nodig, dan weet je van oké, ik zit wel een beetje op de goede weg. We zijn met de goede dingen bezig. Het is ook wel de externe wereld die, kijk we hebben nu iets van 10 of 12 vacatures, en je weet gewoon dat in deze arbeidsmarkt, je moet gewoon je recruitment, je moet je focus gewoon op orde hebben. We hebben nu 10 tot 12 vacatures. Als we alleen maar met medewerkers en opleiding en ontwikkeling bezig zijn. We moeten ook gewoon, onze recruitment, onze werk en bijzaak moet goed zijn, onze selectieprocedures moeten goed zijn, we moeten voldoende capaciteit hebben om mensen te kunnen hanten. Je kijkt ook gewoon wat er op dat moment nodig is en wat TourComp het meeste aan heeft. Daarmee breng je een bepaald ervaring mee van we moeten in ieder geval hier en hier mee beginnen.

## **16. Hoe helpen deze HR-activiteiten om de prestaties van de organisatie te verbeteren?**

Nou kijk, het helpt al enorm dat je eerst met het managementteam en dan het managementteam met de medewerkers later afspreken van wat wordt er verwacht, dus als je dat niet dan is alles belangrijk. **Als alles belangrijk is dan realiseer je van alles maar een beetje.** Het helpt al enorm om te zeggen van deze 4, 5 dingen zijn belangrijk, en de andere dingen zijn minder belangrijk. Je creëert focus. Het helpt om de medewerker te laten groeien. Als je hebt vastgesteld van welke competenties van belang zijn en waar de medewerker nog kan leren, dan wordt de medewerker gewoon beter in wat hij doet. Wat je natuurlijk doet is dat je doelen stelt. **Als uiteindelijk al die 500 medewerkers aan de juiste dingen werken, daaraan worden aangesproken om die te realiseren. Als het goed is zie je die terug in de prestaties van het hele bedrijf. Think big, act small. Think big gaat dan over wat je als organisatie realiseren, en dat moet door al die medewerkers worden gerealiseerd.**

Zo een proces helpt daar enorm bij om tot die prestaties gekomen van zo een bedrijf. Wat we als bedrijf nog wel beter kunnen doen, en daar zijn we ook al sessies voor begonnen, is dat we nog iets meer top down zeggen van: en hier willen we naartoe. Dat is nog wel iets waar we nog in kunnen versterken. Dat is meer strategie. Dat je bijvoorbeeld voor de komende jaren een soort plan hebt. Van dit zien we gebeuren in de markt, dit moet onze positie zijn. We hebben dat onlangs voor Tour Operating gedaan. Er zijn voor corona ook nog wel strategische sessies geweest. We hebben toch nu wel twee takken, dat is Publishing en Tour Operating. We hebben onlangs niet alleen operationeel MT gehouden, maar ook stil gestaan bij als we nou Tour Operating kijken, wat zou nou voor de langere termijn onze doelen en onze richting moeten zijn. Dat gaan we binnenkort ook voor Publishing doen. Dat zijn hele nuttige sessies.

### **17. Wat is de rol van afstemming van de sociale partners in de samenhang/ benutting van deze HR-activiteiten?**

Ik vind eigenlijk, als we ook praten over verschillende organen. Zeker de vakbonden hier zijn bij ons heel ver weg. Als het gaat om een OR of een vakbond, dan hebben we managers maar ook medewerkers en de OR hebben heel veel invloed op het HR-beleid waar we voor kiezen. Zeker het overleg met de ondernemingsraad. Wat willen we hier, wat past hier. Zeker in overleg met management. Vakbonden zijn toch wel heel ver weg en hebben relatief minder impact op hoe het reilt en zeilt in het bedrijf. Wat ik in verschillende bedrijven gezien heb is dat in een goede ondernemingsraad kan een heleboel impact hebben. Een vakbond is toch wel erg op afstand. Er zijn zelfs collega's van mij die zeggen vakbonden hebben we niet meer nodig in deze tijd. Dat is een beetje een lomp statement. Maar, ik snap het wel een beetje. In de jaren 40, 50, 60, waren vakbonden echt nog wel nodig om op te komen voor hele slechte arbeidsomstandigheden. Een hele boel van dingen waar de vakbonden toen voor opkwamen is inmiddels vastgelegd in de wetgeving. Als je daar niet aan voldoet heb je al een probleem. En als je een slechte werkgever bent heb je met deze arbeidsmarkt sowieso al een probleem want dan krijg je geen mensen meer. En als je ze krijgt lopen ze weg. De invloed van vakbonden op het reilen en zeilen hier, maar ook wat ik bij andere bedrijven gezien heb, is niet zo heel erg groot. Van een goede ondernemingsraad veel groter. Ja.

**Tot in hoeverre heeft u zelf als manager de autonomie om een beleid in te stellen ten opzichte van die sociale partners?**

Heel veel autonomie. Ik zal een voorbeeld noemen. We zijn bezig met de functiehuisen aan het maken en daarbij een salarissystematiek. Daaraan gekoppeld. Ik moet in ieder geval zorgen dat ik met die salarissystematiek niet onder het niveau van de Cao ga, maar daarboven mag ik wel. Als het gaat om de vakbonden, dan zijn die hier relatief ver weg. Bijvoorbeeld, wat ik laat zien zijn we nu aan het implementeren en daar heeft de ondernemingsraad wel echt een akkoord moeten geven. De ondernemingsraad heeft een aantal rechten en plichten. Een van de belangrijkste rechten is het adviesrecht en het instellingsrecht. Over dit soort dingen. Dit heb ik pas kunnen implementeren toen ik het schriftelijk akkoord had van de ondernemingsraad. Alles wat ik hier doe dat mag niet in strijd zijn met de Cao. Ik mag mensen niet lager betalen dan wat in de Cao staat, meer mag wel. De ondernemingsraad heeft eigenlijk op het gebied van arbeidsomstandigheden en dit soort typische HR-dingen, dat is in de wet van de ondernemingsraad vastgelegd, dat zij instemming moeten geven. Anders mag ik niet implementeren. Die toets van de ondernemingsraad die is eigenlijk heel zwaar. Bijvoorbeeld, stel dat er een grote reorganisatie zou komen binnen TourComp, dan mag ik die niet uitvoeren voordat ik de ondernemingsraad de kans heb gegeven om advies te geven. Dat soort dingen zijn hier vastgelegd. Dit is gewoon een wet welke juridische positie de ondernemingsraad heeft binnen een bedrijf. Hier staat onder andere in dat zij een akkoord moeten geven als je bijvoorbeeld op het gebied van arbeidsomstandigheden of op het gebied van dit geval de beoordelingscyclus iets gaat wijzigen. Ja.

**Tot in hoeverre heeft u naast de operationele werkzaamheden nog de mogelijkheid om extra HR-praktijken in te voeren?**

Wij zijn wel in staat om zowel de operatie goed te laten lopen als er nog extra dingen moeten. Ik kan wel een voorbeeld geven. Wij zijn met de organisatie DISQ begonnen, dat zijn die kleuren. Mijn HR-manager, en mijn team en ik hebben bijvoorbeeld donderdagmiddag afgelopen maandagmiddag en vanmiddag gaan wij zelf met een aantal leidinggevenden hun rapporten bespreken. Dat zouden we heel goed kunnen uitbesteden aan een consultant. Maar dat soort dingen doen wij zelf. We hebben een klein team met drie HR-mensen, en daarin lukt het wel om de operatie goed te laten lopen, maar wel dit soort verbeteringen door te laten lopen. Maar er is altijd, bijvoorbeeld nu hebben we heel veel vacatures, dat is altijd heel druk op. Het lukt ons met zijn drieën toch wel om dit soort dingen te verbeteren en ook echt wel op een hoger niveau te komen. Maar het is een herkenbaar probleem.

We zijn aan het einde gekomen van dit interview. Ik wil u bedanken voor uw deelname. Het interview zal volledig anoniem worden verwerkt, waarna de opnames zullen worden gewist. Desgewenst kan ik u de transcriptie toesturen, zodat u kunt controleren op mogelijke fouten. Ook het eindverslag zal u worden toegestuurd. Nogmaals, hartelijk dank.

## **Interview 2 – AgriComp**

### **1. Wat voor functie/ rol heeft u binnen uw organisatie?**

Ik ben senior HR-adviseur. Dat ben ik binnen de markt Nederland Vlaanderen. Verantwoordelijk voor een gedeelte van de Nederlandse markt, met name melkproductie registratie. Ik ben verantwoordelijk voor het HR-stuk in Vlaanderen, in België. En ik ben HR-manager van de coöperatie. Dat hangt weer even apart naast de BV om het maar zo te zeggen. Dat zijn mijn drie aandachtsgebieden. De coöperatie dat zijn de leden. We hebben zo een 20, 22.000 leden op dit moment. Dat zijn de melkveehouders van Nederland en Vlaanderen die lid zijn van de coöperatie. De melkproductie registratie is met name de afdeling waar monsters genomen worden van het melken. Bij afzonderlijke koeien worden monsters genomen, en die worden geanalyseerd op onder andere vet en eiwit percentage. We kunnen daar tegenwoordig steeds meer informatie uithalen. Dat wordt geanalyseerd in het laboratorium waar de melkveehouder een terugkoppeling over krijgt. Aan de hand daarvan kan hij zijn bedrijfsvoering bijstellen.

### **2. Hoe groot is uw organisatie?**

Wereldwijd 2000 en in Nederland 1200. In Brazilië, Nieuw-Zeeland, Duitsland, Tsjechië, Noord-Amerika.

### **3. In welke sector is uw organisatie actief?**

Agrarische sector, en dan specifiek in de rundveehouderij. We zijn van oorsprong een fokkerij organisatie. Fokkerij kun je op allerlei manieren doen, wij doen specifiek op rundveehouderij.

### **4. Wat wil uw organisatie bereiken?**

Wij zijn een coöperatie. Wat je daarmee eigenlijk aangeeft is dat je er bent voor de rundveehouders die er zijn. Wat wij doen is zeg maar het ondersteunen van die rundveehouderijen door middel van eigenlijk drie takken. Enerzijds de fokkerij, het produceren van het genetisch materiaal en vermarkten van het genetisch materiaal op basis waarvan de markt ontwikkelt kan worden. Tweede poot bestaat uit dienstverlening. Dat bestaat uit melkproductie registratie, het nemen van die monsters. Andere belangrijke poot daarbij is de inseminatie, wereldwijd hebben we zo een 300 inseminatoren in dienst die ervoor zorgen dat de runderen geïnsemineerd worden en drachtig worden. Embryo-transplantatie is een klein onderdeel van die dienstverlening. Als derde, en niet onbelangrijk, ons steeds groter wordende data. Informatieproducten. Wij ontwikkelen in alle beheer, we vermarkten allerlei applicaties ten behoeve van de veehouderij. Om zo het leven van de veehouder zo makkelijk mogelijk te maken. Bij applicaties kun je denken aan bijvoorbeeld een stier programma, dat de veehouder aan de hand van zijn fokdoel. Aan de hand van een specifieke koe, op basis van het programma welk sperma van welke stier daar het beste bij past. Zo zijn er steeds meer automatiseringstoepassingen.

### **Hoeveel strategische speelruimte hebben jullie als bedrijf zelf?**

We hebben een directie, daar zit een raad van commissarissen, maar ook nog een ledenraad. Uiteindelijk bepaalt de ledenraad mede welke strategische punten het worden voor een aantal jaar.

**We hebben zojuist al kort gesproken over uw bedrijf en de afdeling waarin u werkzaam bent. Voordat we daar verder op induiken, wil ik eerst graag ingaan op de relaties met sociale partners en uw organisatie.**

#### **5. Welke wet- en regelgeving is voor jullie bedrijf van belang en waarom?**

De totstandkoming tot een Cao is belangrijk. Dat overleg doe je met de vakbonden. Daarbinnen is uiteraard de relatie met de OR een belangrijk onderdeel. Wij hebben ook met een arbodienst te maken. Veiligheid, gezondheid, is een heel belangrijk issue binnen AgriComp. Ik denk dat dat de meest belangrijke spelers zijn op het gebied van arbeidsomstandigheden.

#### **Welke instrumenten gebruiken jullie om invloed daarop uit te oefenen?**

Wij zijn lid van de werkgeversorganisatie. We werken samen met ABVN. We hebben wel een eigen bedrijfs-cao. Dat geldt ook voor België. Alleen daar ligt het even iets anders met de cao en cao-wetgeving. Die hebben heel veel nationale cao's. In Nederland is dat eigenlijk maar een cao. Daar zitten allerlei aspecten in. Dat wordt dan elke een of twee jaar afgesproken, en dan krijg je een vernieuwing. In België heb je een cao, daar ligt eigenlijk de basis aan vast.

Afhankelijk of wil je gaan vernieuwen of niet ga je de onderhandelingen met de vakbonden aan. We hebben een eigen cao omdat we eerst in een overkoepelende werkgeversorganisatie zaten waar AgriComp uit is gestapt. Als gevolg daarvan hebben we een eigen cao gestart. Dat gaat wat verder dan alleen het arbeidsvoorwaardelijk stuk. Een bedrijfs-cao heeft denk ik alleen maar voor ons voordelen. We zijn natuurlijk veruit de grootste werkgever. Als je dan als grootste werkgever een cao af kunt sluiten, dan kun je veel meer maatwerk afgeven dan dat je dat doet met andere werkgevers erbij. Het kost altijd relatief veel tijd, hangt van een aantal factoren af. Hoe is de economie, hoe is de situatie van het bedrijf. Uiteindelijk wil je een goede werkgever zijn om een bepaalde aantrekkingskracht in de arbeidsmarkt kunt hebben. Daarvoor is ook weer een eigen Cao, kan je daarbij ondersteunen.

#### **6. Wat voor relatie/ contacten heeft u met werkgeversorganisaties?**

Er is een duidelijke terugkoppeling met het ABVN als het gaat over de totstandkoming van cao. Dat zit met name op cao-terreinen. Alle andere beleidsontwikkelingen doe je als bedrijf gewoon zelf.

#### **7. Wat voor relatie/ contacten heeft uw organisatie met vakbonden?**

Voor het belangrijkste deel de betrokkenheid van de vakbonden bij de cao-onderhandelingen. Bij eventueel reorganisatie dat je dan vakbonden inschakelt. We hebben een sociaal plan wat altijd ligt. Ook dat wordt afgesloten met de vakbonden. Daarin hebben we alle afspraken vastgelegd mocht AgriComp ergens binnen een afdeling moeten krimpen. Stel je moet als organisatie gaan krimpen, afscheid nemen van mensen, om wat voor reden dan ook, dan ga je reorganiseren en moet je dat voorleggen aan het UWV. Met de bonden maak je dan afspraken van wat doet AgriComp ter compensatie voor het banenverlies. Wij bieden dan bijvoorbeeld replacement aan. Dan kunnen mensen gebruik van deze regeling. Mensen hebben recht op een transitievergoeding. Wij doen er dan iets extra bovenop om het einde van het dienstverband zo zacht mogelijk te maken voor de medewerkers. Het aanbieden van functies die vacant komen op andere afdelingen binnen de organisatie. Daar kunnen ze dan op solliciteren en voorrang krijgen. Dat soort afspraken leg je vast in een sociaal plan. Dat kom je ook overeen met de vakbonden. Dat zijn de UNI, CNV, en FNV voor ons.

#### **Hebben jullie in de onderhandelingen veel invloed of eventueel speelruimte?**

Wat ik zeg, het is een bedrijfs-cao en je gaat rond de tafel zitten en je legt je wensen en eisen op de tafel van beiden zijdes. Dan start je onderhandelingen op en ga je kijken wat eruit gaat komen. Wat natuurlijk wel een ontwikkeling is, en dat staat los van AgriComp, is dat de bonden

heel hard merken dat het ledenaantal heel hard aan het afnemen is de laatste decennia. Met name jonge mensen voelen zich niet meer aangetrokken om lid te worden van de bonden. Daarbij krijg je nog wel eens de vraag van de mensen die geen lid zijn tot in welke mate zij vertegenwoordigd zijn in de cao-onderhandelingen. Dat is een discussie die al wat langer loopt. Ze hebben gewoon de positie om een cao af te sluiten, de vakbonden. Ik denk dat ze met name de laatste jaren bijvoorbeeld hard hebben gemaakt voor flexwerkers. Zo zoeken ze denk ik steeds speerpunten om hun onderhandelingspositie zo hard mogelijk te maken.

#### **8. Heeft uw organisatie een ondernemingsraad?**

Ja. Je bent verplicht een ondernemingsraad te hebben als je, uit mijn hoofd, meer dan 50 medewerkers hebt. We hebben een stuk of 9 leden. Dat is een afspiegeling. Als er verkiezingen worden gehouden, dan wordt er van elke afdeling gevraagd mensen zich verkiesbaar te stellen zodat je een goede afspiegeling van je organisatie hebt. De OR heeft een eigen vergadering. Een keer per maand is er een overlegvergadering tussen de bestuurder en de HR en de ondernemingsraad. Voorafgaand is er een agendaoverleg en tussendoor kan er een dagelijks bestuur van de OR om dingen af te stemmen. Het formele gedeelte zit hem in die overlegvergadering. Vakbonden en de ondernemingsraad hebben verschillende terreinen, dus daarmee ook verschillende verantwoordelijkheden. Cao dat doe je met de vakbonden. Aan de andere kant spreek je heel veel andere dingen af met de OR. Het is zo geregeld bij wet, en dat is ook niet voor niets zo gedaan. Het is ook om zo een draagvlak te creëren voor wat je wil doen. Het is een link tussen je werknemers en de leiding van de organisatie. En ook andersom. Ze hebben adviesrecht en instemmingsrecht.

#### **9. Bij welke organisaties is uw bedrijf nog meer aangesloten?**

Dat kan ik jou niet exact zeggen. Dat zijn meer organisaties op het gebied van fokkerij en dergelijke. Dat heeft dan te maken met samenwerkingsverbanden op het gebied van data of fokkerij. We werken heel veel samen met Wageningen Universiteit. Op dat terrein van de fokkerij zit in Wageningen een specifieke afdeling die daar allerlei onderzoeken voor doet. Bepaalde studenten die richting genetica en fokkerij gaan, daar is AgriComp bijna de werkgever voor als ze gaan afstuderen en in dienst te treden. Er stroomt veel door.

#### **10. Wat voor verschillen van invloed van deze sociale partners ziet u ten opzichte van andere landen waarin u opereert?**

Ik kan de vergelijking met België maken. Dan zie je dat België, daar is de invloed van de vakbonden groter dan in Nederland. Dan heb je nog het verschil tussen Vlaanderen en Wallonië. In Wallonië is het die invloed nog veel sterker. De organisatiegraad ligt in België veel hoger dan in Nederland. Ze hebben een wat prominentere positie dan in Nederland. Als je gewoon naar België, dan is de stakingsbereidheid veel hoger. Frankrijk is nog hoger. In België ben je verplicht de inflatie te volgen. De inflatie is nu gigantisch, als je dat moet volgen. In Nederland, als je dan inflatie hebt, dan gaan je onderhandelen. Die invloeden zitten ook sterk in het Arbeidsrecht verweven. Ik heb toch het idee dat in Nederland meer een liberaler overleg model hebben.

**Nu we het hebben gehad over invloeden van buitenaf wil ik graag verder ingaan op de activiteiten binnen uw organisatie op het gebied van HR. Dit zijn onder andere evaluatie activiteiten, het aanbieden van financiële participatie, en de communicatie met werknemers.**

#### **11. Hoe worden de activiteiten en prestaties van werknemers besproken in uw organisatie?**

We hebben een performance managementcyclus. Dat start aan het begin van het boekjaar met een planning gesprek, waarin de afspraken worden gemaakt. De doelstellingen. Daaraan gekoppeld heeft elke functie een competentie profiel. Die worden ook beoordeeld. Halverwege het jaar vindt er een mid-year gesprek plaats en daarbij is de insteek: hoe staan we ervoor, gaan we de doelstellingen halen, moeten we bijsturen, heb je extra begeleiding nodig. Aan het eind van het boekjaar vindt er een eindgesprek plaats. Dan wordt een score gegeven van de realisatie van de doelstellingen en een beoordeling van de competenties. Afhankelijk of je al aan het eind van de schaal zit, is de score vanuit de PM-cyclus, die bepaalt de doorgroeimogelijkheden voor het salaris. Iemand die hoog scoort groeit iets sneller door dan iemand die laag scoort. Uiteindelijk haal je ook je performance ermee uit. Als mensen onder hun performance komen worden er plannen opgesteld om ze beter te laten functioneren. Mocht dat niet lukken wordt er gekeken naar andere functies. Het is heel transparant. Het is heel belangrijk dat de doelstellingen die je formuleert heel duidelijk zijn. Niet voor uitleg vatbaar. Uiteindelijk vindt er ook een score plaats op de competenties. We borgen dat door aan te geven dat het niet alleen de beoordeling is van de leidinggevende. Ook je naast hogere leidinggevende moet daar akkoord op geven. We betrekken ook meerdere leidinggevendens bij de beoordeling van een persoon. In principe hebben we vaste competenties die gekoppeld zijn aan een functie. Daarbij hebben we een aantal kerncompetenties die voor iedereen van toepassing zijn. Dat gaat op grond van strategieën. We hebben nu nieuwe kernwaarden geformuleerd. De oude kernwaarden

waren wereldwijd bijvoorbeeld samenwerken, resultaatgerichtheid, en klantgerichtheid. Op grond van de laatste ontwikkelingen gaan we naar transparantie, verantwoordelijkheid, en eigenaarschap. Je kunt dat niet lopende het PM-jaar switchen. Competenties switchen wel eens. Dat kan.

### **12. Biedt uw organisatie financiële participatie aan?**

We zijn een coöperatie, dus die kennen we niet. Wat we wel doen zijn bonusregelingen. Dat is niet echt financiële participatie. Die zijn voor alle managerial functies en alle sales functies. We hebben daar nooit een keuze voor gemaakt. **Mijn ervaring is dat het heel ver weg staat. Welke directe invloed heb je nou op? Als je nou een bonusregeling hebt, dan is het gevoel veel directer. Dan wordt het vertaald naar wat zijn mijn doelstellingen om te realiseren. Winstdeling en aandelenopties, dan is gevoelsmatig de afstand groter. Ik denk dat de relatie tussen je inzet en dat wat je doet verder weg is dan dat je zegt je krijgt dit als je dat realiseert. Mensen zijn vaak in korte cyclussen georiënteerd.** Social media en dergelijke doen daar ook een bijdrage aan.

### **13. Op welke manieren wordt er met werknemers gecommuniceerd?**

**De communicatie die via de OR gebeurt natuurlijk. We hebben intranet voor allerlei publicaties en berichtgeving. Alle afdelingen hebben werkoverleggen en teamoverleggen. Binnen de teams zijn er bilaterale overleggen tussen de leidinggevende en werknemer. Op een individueel niveau. Zo wordt daar door elke afdeling afzonderlijk ingericht. Maar minimaal dit vindt er plaats. Daarboven heb je nog het managementoverleg.** Wat ik zeg, intranet wordt gebruik gemaakt. Ook wordt er met Whatsappgroepen gecommuniceerd. Het is heel belangrijk binnen AgriComp, ook omdat we veel mensen hebben die in het veld bezig zijn. Als je mensen dagelijks op kantoor ziet en spreekt, dat is wel een verschil. Die hebben veel minder contact met leidinggevend en onderling met werknemers. Op kantoor is communiceren veel makkelijker. **Er worden ook medewerker tevredenheidsonderzoeken gehouden.** Met name nu, met de cultuurverandering die we inzetten. We hebben een nulmeting gedaan. Waar staan we nu. Die kernwaarden die ik net noemde.

**14. Wat in de organisatie helpt nog meer om deze uitwisseling van informatie te versterken?**

Ik denk dat het contact tussen leidinggevenden en medewerkers cruciaal is. En collega's en medewerkers onderling. Ik denk dat dat heel belangrijk is. Ik denk dat we dat ook gezien hebben. Corona heeft laten zien dat we heel veel kunnen doen op afstand met Teams overleggen. Dat werkt allemaal perfect. Ik blijf van mening dat het iets anders is of ik met jou face-to-face zit of dat ik via Teams werk. Zo werkt dat ook met dat contact. Nu hebben we een telewerk policy afgesproken waar mensen een x aantal dagen op kantoor werken. Iemand die fulltime werkt bijvoorbeeld die mag 2 dagen thuiswerken, maar moet wel drie dagen op kantoor werken. Je kunt thuiswerken, dat heeft heel veel voordelen. We vinden het wel belangrijk dat mensen ook op kantoor zijn. Technisch gaat het perfect, maar contact is ook fijn.

**Gezien we zojuist hebben gesproken over zowel institutionele variaties alsmede HR-activiteiten, wil ik graag de link leggen naar de organisatorische prestaties die daarmee gepaard gaan.**

**15. Op welke manier hangen de eerder besproken HR-activiteiten van uw organisatie samen?**

Uiteindelijk leiden wij onze HR-policy af op de strategie van de organisatie. Een hele belangrijke is onze verkoopslagkracht steeds groter gaan maken. Vanuit die invalshoek heb je allerlei HR-instrumenten. Dat kun je in je performance managementcyclus inbouwen. Maar ook in je werving en selectie strategie kun je dat in gaan bouwen. Zo maak je de vertaalslag van de instrumenten die je hebt naar je strategie. Dat is denk ik goed borgen, goed volgen. Waar wil de organisatie naar toe en hoe zetten we daar onze instrumenten het beste voor in om dat te bereiken. De PM-cyclus is een behoorlijk belangrijke. Aan de andere kant heb je natuurlijk met branding te maken, met je search activiteiten, aantrekkelijk zijn in de arbeidsmarkt. Oog en aandacht voor goede arbeidsomstandigheden, veiligheid en gezondheid hoog in het vaandel. Een goede CAO. Een goed systeem van functiewaardering op grond waarvan je transparant maar ook een evenwichtig beloningsbeleid binnen je organisatie aan kunt bieden. Zo stem je zaken op elkaar af.

**16. Hoe helpen deze HR-activiteiten om de prestaties van de organisatie te verbeteren?**

Opzicht kun je alles wat je doet meten. Daar hebben we nog wel wat slagen in te maken. Om dat goed overzichtelijk te maken. Je instroom, je uitstroom kun je meten. We zijn bijvoorbeeld

bezig met inrichten van een AgriComp Academy, gerichte opleidingen en trainingen van mensen. Op grond daarvan kun je meten welke bijdrage je als HR levert. Bijvoorbeeld de financiële resultaten van je organisatie. Hoe gaat de verkoop, zijn we commerciëler geworden. Ik denk dat het uiteindelijk allemaal individuen zijn die onderdeel uitmaken van de organisatie en dat gezamenlijk leidt tot een eindresultaat. De PM-cyclus geeft een vorm van transparantie. Ik vind dat ook een voorwaarde. Het is niet alleen dat de organisatie iets verwacht van mensen. Ik vind ook dat mensen van de organisatie mogen verwachten dat aan hun duidelijk geschetst wordt wat de organisatie van hen verwacht. Soms lijkt het wel alsof het top-down is. Wat we ook inbouwen is dat voordat de evaluatie plaats vindt, medewerkers ook van zichzelf een evaluatie invullen. Dus zelf aangeven hoe zij vinden dat het gelopen is, et cetera, et cetera, et cetera. Als ik zou werken hier, en ze zouden mij aan het begin van het jaar geen duidelijke doelstelling geven. Dan zou ik zeggen, luister eens, ik wil wel weten wat er van mij verwacht wordt voor dit jaar. Anders weet ik niet of ik het goed doe of niet. Of ik wel of niet bij kan stellen. Voor mij is het tweeledig. Wat we vrij recent hebben gedaan is een teambonus. Afhankelijk hoe een team presteert en wat de resultaten zijn kunnen zij een bonus verdienen. Dat hoeft niet altijd in geld te zijn. Dat kan ook een leuk reisje zijn naar daar of daar zijn. Dat versterkt de drive en het teamgevoel om er samen voor te staan.

### **17. Wat is de rol van afstemming van de sociale partners in de samenhang/ benutting van deze HR-activiteiten?**

Uiteindelijk is het de beloningssystematiek die je afsluit met de vakbonden. Wat we in het verleden hadden is dat we een systeem voor functie classificaties, met schalen, en schalen aan beloningen. In het verleden hadden we dat je tot schaal x. Elk jaar kreeg je een bedrag erbij. Dat is een traditioneel verhaal. Was je aan het eind van de schaal, dan hield het op. In overleg met de vakbonden hebben we dat systeem weer overboord gegooid. We hebben gezegd van je hebt hier een normsalaris en hier een beginsalaris, en dat is minimaal 70% van het normsalaris. Het systeem wat we nu hebben is dat als je een beoordeling hebt, bijvoorbeeld van drie, dan ga je naar 73%. Heb je een beoordeling van vier, dan ga je naar 74%. Zo bepaalt dat de mate van snelheid. Dat doe je in samenspraak met de vakbonden. Ik denk dat je in een jaar of tien, elf naar de norm komt. Wat bijvoorbeeld heel belangrijk is, over de invloed van vakbonden, is dat een aantal jaar geleden in de CAO duurzame zinbaarheid. Wij vinden duurzame zinbaarheid een belangrijk issue. Medewerkers mogen ofwel moeten steeds langer doorwerken om hun AOW-gerechtigde leeftijd bereiken. Wij hadden dat dan in de vorm van een budget gedaan. Medewerkers krijgen dan een budget. Vanuit dat budget kunnen ze allerlei opleidingen en

trainingen, of dingen op het gebied van vitaliteit bekostigen om zo goed mogelijk te anticiperen op veranderingen op het gebied van technologie. Of veranderingen op het gebied van functies. Voor fysieke beroepen kan dat best wel zwaar zijn. Die afspraak is gemaakt tijdens een Cao-overleg. Mensen doen trainingen en opleidingen buiten hun eigen functie. Een mooi voorbeeld is dat iemand nu een functie heeft waarvan hij denk dat die niet gaan blijven, dus die is een IT-opleiding gaan volgen. Dat is wat we willen bewerkstelligen. Denk na over wat er op je afkomt en speel daar zo goed mogelijk op in. Wat bijvoorbeeld weer niet kon van de vakbonden. Wij wilden met het salaris een top op die norm zetten. De gemiddelde score is een drie, en als je die norm hebt bereikt dan komt er niks meer bij. Wat wij wilden is dat als iemand die op die norm zat en een vier scoorde, dat ie dan er ook bij komt. Maar dan wel dat als je het jaar daarop die 4 niet scoorde dat je dan weer terug naar die norm ging. Dat was toen onbespreekbaar bij de vakbonden. We hebben best lange dienstverbanden hier. Dan ziet iemand op de norm van zijn salaris, en of het dan een, twee, of drie is heeft geen invloed op het salaris. Opzicht is dat wel jammer denk ik. Dat was toen onbespreekbaar. Het heeft nu niet meer op de onderhandelingstafel gelegen.

**We zijn aan het einde gekomen van dit interview. Ik wil u bedanken voor uw deelname. Het interview zal volledig anoniem worden verwerkt, waarna de opnames zullen worden gewist. Desgewenst kan ik u de transcriptie toesturen, zodat u kunt controleren op mogelijke fouten. Ook het eindverslag zal u worden toegestuurd. Nogmaals, hartelijk dank.**

### **Interview 3 – HealthComp**

#### **1. Wat voor functie/ rol heeft u binnen uw organisatie?**

Ik ben HR-directeur voor EMEA, dus Europa, Midden-Oosten, en Afrika. Wij hebben in verschillende landenorganisaties waar fabrieken zitten, logistieke operaties, commerciële mensen. Die hebben allemaal hun eigen HR-personeel. Managers, soms directeur afhankelijk van de schaalgrootte. Die rapporteren weer aan mij. Je hebt wel eens de term gehoord HR-business partner. Ik ben in feite ook een HR-business partner, alleen dan voor de CEO's van deze regio. Je hebt bijvoorbeeld een commercieel CEO voor EMEA, dus een eindverantwoordelijke voor alle sales van EMEA. Je hebt ook een operationeel eindverantwoordelijke voor EMEA. Dat zijn de directeuren en bazen. Die hebben vaak een supportteam wat bestaat uit een financieel directeur en een HR-directeur. Ik doe die HR-rol voor hun.

## **2. Hoe groot is uw organisatie?**

25.000 man globaal. 6.500 man in EMEA. Je zit wel in Nederland. Vaak heb je niet eens meer zoveel met Nederland te maken, omdat Nederland een relatief kleine organisatie vaak is in vergelijking met de grote landen. Als je Nederlander ben je eigenlijk on-Nederlands na verloop van tijd.

## **3. In welke sector is uw organisatie actief?**

Dat is eigenlijk heel simpel. Dat is de gezondheidsindustrie. Wat wij voornamelijk maken. Heel tastbaar. Orthopedische producten zoals heupen en knieën. Dat gaat nooit uit de mode. Wij doen echt per land producten. Ook afhankelijk van acquisities. Als wij morgen besluiten wij hebben een productlijn op het oog met product X, Y, Z, dan kopen we weer ergens fabrieken op de wereld. De ontwikkeling die je ziet heeft te maken met digitalisering. Zo hebben we nu een chip die communiceert met het ziekenhuis of die communiceert met je app.

## **4. Wat wil uw organisatie bereiken?**

Toch wel om waarde te creëren. Wat je als organisatie moet doen is slim zijn. Die digitalisering, kunnen we daar een voorschot op nemen. Of, zo een operatie, we hebben een robot ontwikkelt die die chirurg kan helpen met die operatie.

## **Hoeveel strategische speel ruimte hebben jullie daarin?**

Uiteindelijk kijk je wat jij doet ten opzichte van de concurrenten. Dat houdt in dat bijvoorbeeld we nu twee divisies verkopen, van wat is nog de toegevoegde waarde. Dat is een discussie die je nu ziet. Kleine clubs zijn dan ondergeschikt. Die verkoop je. Dan cash je. Als je het hebt over strategie, dan moet je kijken, waar is die core business nog, waar verdien ik het mee, vandaag of in de toekomst. Dit is wel belangrijk. Als je het hebt over ondernemingsraden en vakbonden. Er worden natuurlijk een hele hoop beslissingen genomen op het hoogste niveau. In dit geval wordt het Amerika gedaan. En die beslissingen worden echt genomen. Daar kun je als Europese OR hoog of laag springen. De enige vraag is hoe wat dat dan gaan uitvoeren inhoudelijk. Gaan we goed voor de mensen zorgen, gaan we dingen doen. Het feit dat het gebeurt, dat is onomkoopbaar. Dat hou je niet tegen. Dat is de speelruimte die je als bedrijf hebt. Je mag een divisie verkopen of kopen of opheffen als je wil. De vraag is even hoe je met de consequenties omgaat.

**We hebben zojuist al kort gesproken over uw bedrijf en de afdeling waarin u werkzaam bent. Voordat we daar verder op induiken, wil ik eerst graag ingaan op de relaties met sociale partners en uw organisatie.**

## **5. Welke wet- en regelgeving is voor jullie bedrijf van belang en waarom?**

Al die wetgeving. En dat is wat het complex maakt. Dat wil niet zeggen dat ik de absolute deskundige ben in elk land. Dat kan niet. Die mensen bestaan ook niet. Wat je doet. Of je hebt die kennis in huis dat je in een team ervaren HR mensen hebt zitten. Als je de kennis niet hebt, koop je het extern in. Als in advocatenkantoren, belastingadvies, enzovoorts. Dat is heel gebruikelijk. Zwitserland is voor ons een groot land. Daar zitten HR-mensen daar zit Legal enzovoort. Wat als je zakendoet in een land waar je maar 15 mensen hebt zitten. Omdat je daar een sales kantoortje hebt. En je hebt de kennis daar niet. Dan zul je naar een derde partij moeten gaan. Wat je dan ook nog vaak doet is dat je zegt van weet je wat, zo een derde partij, dat zou helemaal fantastisch zijn als ik dat op Europees niveau kan inkopen. Als ik een advocatenkantoor heb die werkt in al die landen. Dan heb ik een aanspreekpunt. En daarmee dus ook de erkenning dat je niet alle kennis in huis hoeft te hebben. Wat hoe vaak heb je die kennis nodig. Af en toe. Als je af en toe een dienst nodig hebt, dan koop je die af en toe in. Dat zijn vaak dure mensen, dure kantoren, enzovoorts. Dat is dure dienstverlening. Maar het is nog altijd goedkoper dan ze zelf fulltime in dienst te hebben. Dat is natuurlijk altijd de afweging die je maakt. Als je kijkt naar die regelgeving verder. Ik kan geen invloed uitoefenen op die regelgeving. De regelgeving is de regelgeving. Wat ik natuurlijk moet doen. Daarom leid ik onder andere die Europese Ondernemingsraad. In feite moet ik mijn collega's opvoeden van hé jongens. Ik moet dus in een vroeg stadium betrokken zijn bij alle strategische gedachtes al voordat er beslissingen zijn. Dat ik vooraf aan de projectplanning kan meegeven dat ik in Europa bijvoorbeeld meer tijd nodig heb. Zolang je dat onderling afspreekt is dat prima. Dat is de vertaalslag die ik altijd richting Amerika maak en het toeval wil dat ik de afgelopen 20 jaar alleen maar voor Amerikaanse bedrijven heb gewerkt. Daar word je natuurlijk handiger en slimmer in. Wat je natuurlijk absoluut wil voorkomen is dat die jongens iets uitvoeren of communiceren wat in Europa helemaal niet mogelijk is waardoor je in de problemen komt met vakbonden. Wat bedoel ik daarmee. Ik kan niet morgen een club in Frankrijk bellen en zeggen die fabriek van 200 man, die gaan we morgen even sluiten, punt. Nee, daar geldt een proces voor. Mijn taak is om het aan de voorkant van het proces uit te leggen van dat kan in Frankrijk maar; dan heb ik zo veel tijd nodig, dat gaat zoveel geld kosten, en dan zijn we 3, 4, 6 maanden tot dit en dit punt beland. Ik kan geen oordeel vellen wat beter of slechter is, maar dat is eigenlijk wat de geschiedenis en de cultuur ons heeft gebracht. Amerika heeft een ongelooflijke performance cultuur. Als het goed gaat mag je het vieren, als het heel goed gaat word je daarvoor beloont. Gaat het slecht, dan hoef je daar ook geen discussie over te voeren. Daar zijn die lijnen een heel stuk korter dan bij ons.

## 6. Wat voor relatie/ contacten heeft uw organisatie met vakbonden?

Vakbonden hebben we niet zo heel veel contact mee. Je ziet toch steeds dat. Het ligt er een beetje aan per land. In Frankrijk wel. In Scandinavië hebben we bijvoorbeeld een sterke vakbond. Andere landen niet. Ik moet ook zeggen. Dat durf ik best te zeggen. Als je voor die Amerikaanse clubs werkt dat vaak de filosofie is van: dat we een ondernemingsraad moeten hebben, dat snappen we. Laten we die vakbond buiten de deur houden. Je moet je afvragen wat het. Laat ik even een heel lokaal voorbeeld geven. Wereldwijde club, Amerikaans management, en dan ga ik hier met de FNV aan tafel zitten van 50 man. Als het even niet hoeft, dan niet. Voor zover ik een goede ondernemingsraad heb en daar ook mee uit kan komen. Ik heb veel ervaring met die vakbonden. Ik zeg zeker niet dat dat slechte clubs zijn. Dat is bij dit soort clubs. Ik zie ze eerder bij grote Nederlandse clubs binnenkomen. Ik noem even de FNV. Kan me voorstellen dat die misschien bij een Shell rondlopen, of bij een Philips. Daar zijn wij niet eentje van. Wij zijn een globale club die uiteraard wat mensen in Nederland hebben, en wat in Duitsland, en per land kan dat wat verschillen. Maar dat is de vorm en niet andersom. Dat wil niet zeggen dat we geen vakbond over de vloer hebben omdat we traditioneel in sommige landen wel ooit zo hebben afgesproken. Dat kan natuurlijk. We gaan ze zeker niet actief uitnodigen als het niet nodig is.

### Hebben jullie wel een eigen bedrijfs-cao?

Nee. Een bedrijfs-cao voor alles is al praktisch onmogelijk, daarvoor zijn de bedrijven te verschillend. We hebben wel globale Europese richtlijnen. Dat je bijvoorbeeld zegt, de functies zijn gerangschikt naar zwaarte en niveau. Je kunt op niveau 9 of 11 zitten etc. Hoe je dat dan lokaal inkleedt is heel anders. Dat is afhankelijk van lokale wetgeving. Wat kan, wat mag niet. Even een voorbeeld. België is in verhouding tot Nederland een heel ander land, ondanks dat we burens zijn. Qua sociale wetgeving is dat niet te vergelijken. Je zult altijd op landenniveau een overeenkomst moeten hebben. Dat kan een cao zijn maar dat hoeft niet. Je hebt eigenlijk per land wel een arbeidsreglement. De term cao kom je in de rest van Europa niet echt tegen. Dat is eigenlijk een beetje. Vanuit wereldwijd concept is dat. Hiervoor werkte ik bij een andere club, die hadden zich aangesloten bij een cao, omdat dat toevallig net goed uitkwam. Dat kan. Stel er is een discussie met een reorganisatie in Nederland. Ik kijk met een half oog mee, maar ik heb daar iemand zitten die dat voor mij doet. Waar ik dat vroeger dan wel zelf deed. Ik kan niet in elk land die onderhandelingen doen.

### Zijn er dan nog andere grote spelers die meer invloed op jullie hebben?

Wat nu bijvoorbeeld speelt zijn de inflatiecijfers. Hoe ga je daar mee om. Een hele krappe arbeidsmarkt in Europa. Dat zijn meer economische trends dan wat anders. Je hebt geen

transnationale vakbonden die bij ons een grote rol spelen. Dat is toch vaak land per land. Het aandeel van de vakbonden slinkt natuurlijk enorm. Zeker bij jongere generaties. Daar is niet zoveel animo voor. Ik denk dat ook een hele hoop medewerkers bedenken van dan ga ik meer in die OR zitten. Dan onderhandel ik het voor mezelf wel uit. Dan heb ik geen vakbond nodig. Wat wij overigens wel doen. Als jullie daar advies in nodig hebben. Als ondernemingsraad bijvoorbeeld, of werknemersorganisatie. Dan staan we ook toe dat je advies inwint. Dat je een jurist mag bellen. Zodat ze goed weten waar ze het over hebben. Wij faciliteren dat wel volledig. Dan hebben we het vaak echt over werknemersvertegenwoordigers. Die ook echt een actieve baan hebben. Die beter de business snappen. We zitten nu in een kleine reorganisatie. Dat is niet zo heel gek met twee jaar Covid. Als jij de afgelopen twee naar het ziekenhuis wilde voor een nieuwe knie, jammer dan. Achter in de rij. Dat heeft natuurlijk een enorme financiële impact. Dat snappen die medewerkers ook wel. Er is voor mij geen added value om dat nog eens aan de vakbond uit te leggen.

#### **7. Heeft uw organisatie een ondernemingsraad?**

Die zitten per land. Die zijn gelinkt aan zonder het al te technisch te maken aan een juridische entiteit. Waarom zeg ik dat. We hebben vaak per land meerdere entiteiten. Omdat we vaak per land meerdere clubs hebben overgenomen. Die zijn altijd gelinkt aan bv x of bv y. Die zijn altijd gelinkt aan die specifieke bv. Je zou eventueel ook kunnen afspreken dat je een overkoepelende per land doet. Dat is vaak ook een beetje hun frustratie. Ze proeven ook wel dat beslissingen op globaal niveau genomen worden. Die worden betrokken op het moment dat de globale beslissing al genomen is. Natuurlijk kunnen we kijken hoe dat we dat bijvoorbeeld in Europa inkleden. Ze beginnen eigenlijk altijd al met een 2-0 achterstand. De invloed op gaan we die club verkopen, daar hebben zij geen instemmingsplicht in. Op dat niveau hebben ze die invloed niet. Misschien ligt dat anders als je basis in Nederland is. Wat wij doen, en daar gebruiken wij de OR ook zeker voor, we maken afspraken op het moment dat we structurele beslissingen nemen. Dat kan zijn dat we afscheid nemen van een club, of misschien zelfs iets sluiten. Zolang je dat op een nette manier doet in overleg met hun. Dan zijn dat ook de mensen die de rest van de organisatie beïnvloeden om eigenlijk aan te geven van we hebben een eerlijke kans gekregen. Heel concreet. Bij een reorganisatie kun je een sociaal plan afsluiten. Wat krijgt X mee als hij de organisatie gaat verlaten na 6 jaar. Zo een sociaal plan, hebben we duizenden van. Nou zit ik bij een club die zegt weet je wat. Als dit de benchmark is, als die het sociaal plan is, laten we er iets boven gaan zitten. Als je dan OR er iets extra's uit onderhandelt en dat kunt meegeven aan de mensen die je vertegenwoordigt. Dan heb je het beste gedaan gezien de

omstandigheden. Dat doet wat met je interne reputatie, wat natuurlijk heel snel rond spreekt. Als we hypothetisch zouden stellen de een ondernemingsraad in de wet- en regelgeving niet verplicht zou zijn, zouden jullie dan nog steeds een OR hebben?

Dan ik dat je vanuit Amerikaans perspectief, dat is het perspectief waarvanuit ik met moet zien, dat we zeggen joh dan gaan we sneller schakelen dan we normaal doen. Absoluut. Dat is de zakelijke realiteit. Dan heb je een veel hogere snelheid van handelen. Dat is in feite van een OR doet. Eigenlijk meer tijd nemen voor iets wat uiteindelijk toch gaat gebeuren. Als zij in ieder geval invloed kunnen uitoefenen op de manier waarop we het doen, daar gaat het eigenlijk over, dan heb je het prima gedaan. In onze club, de structuur Amerika, in Amerika worden echt de structurele beslissingen genomen. Ik zal niet zeggen dat je je daarachter kunt verstoppen maar dan weten ze ook dat het een beslissing is die gewoon genomen mag worden.

#### **8. Bij welke organisaties is uw bedrijf nog meer aangesloten?**

Ernst&Young zijn dergelijke clubs waar je mee samenwerkt. Dat kan nog zijn, vrijwilligersorganisaties. Amerikaanse clubs hebben vaak een veteranenorganisatie. Dat is in Nederland helemaal niet zo. Die hebben een African-American community. Al die dingen kun je wel invullen. Die dingen hebben we ook allemaal in Europa zover dat bij onze cultuur past. Tegenwoordig is natuurlijk heel veel discussie over diversity en inclusion. Hoeveel vrouwen werken er in de organisaties, hoeveel minderheden enzovoorts. Daar hebben we ook echt strakke targets voor. Die leven we echt na. Daar kun je cultureel nog best wel een verschil hebben. Ik kan me voorstellen. Run jij de fabriek in China, dan is dat geen issue voor je. Daar gelden dan weer andere culturele regels. Zo werken die dingen. Je pikt mee wat je ervan mee kan pikken. Wat bruikbaar is. Wat sociaal verantwoord is voor jou organisatie. Daar zit nogal verschil in. Amerika is daarin ook wel een uniek land, zoals wij er als Europeanen naar kijken.

#### **9. Wat voor verschillen van invloed van deze sociale partners ziet u ten opzichte van andere landen waarin u opereert?**

Zij hebben eigenlijk, Amerika, al die vakbonden en sociale partners. Dat interesseert hen wel maar aan de andere kant ook niet. Daar hebben ze mensen als mij voor in dienst. Inhoudelijk gaan zij zich daar niet voor bemoeien. Je wil ook niet een Amerikaanse CEO naar Europa halen voor een vakbond want die. Dan loop je het risico dat ze dingen zeggen die helemaal niet acceptabel zijn in die setting. Als je ze er wel bij gaat betrekken. Dan train je ze wat ze wel of niet mogen zeggen. Dan ben je bijna politicus. Daarvoor hebben we ook genoeg senioriteit in Europa. Bijvoorbeeld, volgende maand spreken we af met die Europese ondernemingsraad. Dan komt ook de commerciële CEO voor EMEA. Die komt ook naar die locatie. Ik leid die. Dan spreken wij die Europese OR aan. Maar dat gaat niet verder dan hem. Voor de rest ligt

90% van de taken bij HR. Je hebt in Amerika ook wel vakbonden. Dat kan ook lokaal zijn dat je een vakbond hebt. Maar ik krijg daar dan ook weer weinig van mee. Dat is echt gescheiden. Mijn vorige club was GE. Die hebben altijd de vakbond buiten de deur kunnen houden. Hoe ze het gedaan hebben weet ik niet. Volgens mij is het Amazon die sinds kort een stukje vakbondsvertegenwoordiging kreeg. Die hebben de vlag uitgehangen. Die hebben al die jaren de vakbonden en ondernemingsraden buiten de deur gehouden. Dat geeft eigenlijk weer. **Als het aan die clubs ligt houden ze die partijen het liefst allemaal buiten de deur. Omdat je zo minder snel kunt schakelen dan je eigenlijk wilt.**

### **Hoe gaan jullie binnen Europa met die verschillen om?**

In feite is dat antwoord heel simpel. **Die wetgeving is leidend. Ze doen nu een reorganisatie in Europa. In Frankrijk mag ik die nog niet doorvoeren omdat je in Frankrijk niet elke twee weken de ondernemingsraad mag aanspreken. We hebben vorig jaar een reorganisatie gelanceerd. Dan moet je weer zes maanden wachten tot de volgende.** We gaan met Europa door, behalve met Frankrijk want die komen wat later. Andersom ga je dus ook niet zeggen, ik ga niet alles in de wacht zetten tot Frankrijk een keer meedoet zeg maar. Dan ga je land per land per land. Dat maakt het allemaal best lastig. Tegen de tijd dat je gaat onderhandelen in Italië, dan zijn al die andere landen al gereorganiseerd. Als je dan die ondernemingsraden, die zullen ook zeggen, wat zitten we hier te doen. Al mijn collega's hebben al een andere kleur T-shirt gekregen. Dat is natuurlijk het vreemde aan dat concept. **Dat is waar heel veel tijd in gaat zitten. In die planningsfase. Dat zijn hele lange projectoverzichten met tijdslijnen. Wie gaat wanneer checken of dit gebeurt enzovoorts. Je moet in feite zo snel mogelijk door als mogelijk is. Die communicatie moet je dan per land ook nog eens aanpassen. Dat is een stukje stakeholder management. HR is daarmee dan vaak in de lead.**

**Nu we het hebben gehad over invloeden van buitenaf wil ik graag verder ingaan op de activiteiten binnen uw organisatie op het gebied van HR. Dit zijn onder andere evaluatie activiteiten, het aanbieden van financiële participatie, en de communicatie met werknemers.**

### **10. Hoe worden de activiteiten en prestaties van werknemers besproken in uw organisatie?**

Daar heb je dan wel globale processen voor. Ik ben er nu toevallig mee bezig. Dan heb je. **In het begin van het jaar worden afspraken gemaakt. Wat er in feite gebeurt is dat er vanaf het allerhoogste niveau prioriteiten doorkomen. Dit zijn de vijf kernprioriteiten van de CEO, dit zijn de vijf kernprioriteiten van de hoogste HR-baas. Hoe vertaalt zich dat naar Europa. Daar**

geven wij een twist aan. Hoe vertaalt zich dat naar mijn functie. Dan ga ik ze onderverdelen per land. Hoe zou dat in al die andere landen moeten gebeuren. Dat houden wij eigenlijk structureel bij. Elk kwartaal dan kijken we of we hebben gedaan wat we moeten doen. Ook om te kijken of we aan het eind van jaar als je een soort van eindbeoordeling van het individu of organisatie maakt, dat je niet voor verassingen komt te staan. Dat als ik aan het eind van het jaar met jou spreek, dat jij weet, ik heb in ieder geval 3 keer eerder dit jaar feedback gekregen. Die eindbeoordeling is dan geen verassing. De manier waarop je dat doet, de tools. Dat zijn duizenden verschillende voorbeelden van. Waar ik nu mee bezig ben op Europees niveau. Zowel voor operations als commercial, is om zeg maar ook een PowerPointpresentatie voor te bereiden waar het allerhoogste management en de laag daaronder in komt te staan. Wat als X morgen vertrekt, wie is dan de opvolger. Hoeveel tijd moeten we in X steken, wanneer is hij of zij klaar voor de volgende rol. Dat gaat naar het topmanagement om te laten zien wie nou de toptalenten zijn in de organisatie. Daar zit heel veel data achter waar je op kunt sturen. Ik noemde net diversity, hoeveel vrouwelijke topmanagers hebben we aangenomen. Daar kun je natuurlijk ook op sturen. Dit zijn gewoon een van de hoofdtaken van HR. Daar stop zelf heel veel tijd in.

#### **11. Biedt uw organisatie financiële participatie aan?**

Ja. Je hebt functiegraderingen. Per functiegradering zit een ander arbeidsvoorwaardenpakket. Per functiegradering zit een bepaalde salarisschaal. Dan zit er vaak per niveau. Vaak ga je dan een bonus krijgen. Jij krijgt dan 8%, volgende niveau 12% etc. Kom je nog een niveau hoger, dan zitten er aandelen bij. Wat je uiteindelijk ziet, de echte top mensen, dat lees je natuurlijk ook, die verdienen het geld niet meer met het basissalaris maar met de aandelen en de bonus. Die component verschuift steeds meer. Je biedt geen participatie aan op basis van prestaties. Pas op een bepaald niveau. Wat je wel doet, ik heb een clubje van 10 man, ik mag iedereen 2,5% geven, maar ik wil jou 5% geven, maar dan moet ik iemand anders 0% geven. Dat is eigenlijk een heel simpel concept. De aandelen zijn eigenlijk pas vanaf mijn niveau. Dat gaat meteen van 0 naar 100. Dus van helemaal niks tot aan een hele grote klap. Dan daarboven kan het wel aardig lopen. Daarin zit ook wel de Amerikaanse performance cultuur. Dat is overigens niet alleen in Amerika hoor. Daar zit ook wel een beetje de crux in bij cao's. Daar krijgt iedereen 2%, of je het nou goed of slecht doet. Daar kun je niet in differentiëren. Dat willen wij wel. Wij willen iets extra's kunnen doen als je het goed doet. Daarmee creëer je een speelveld. We moeten goed zicht hebben op de talenten en ons financiële plan daarop kunnen aanpassen. Wij gebruiken ook externe clubs die zich met deze dingen bezighouden. Winstdeling doen we verder niet aan, wel bonussen. Je hebt per niveau een bonuspercentage. Doe je het goed, krijgt

je iets meer. Doe je het minder goed, krijg je iets minder. Dan heb je vaak ook nog een verschil tussen kantoorpersoneel of mensen in de sales.

## 12. Op welke manieren wordt er met werknemers gecommuniceerd?

Tegenwoordig op heel veel manieren. We hebben een eigen intranet. Via e-mail. We hebben een CEO die een keer in de maand een filmpje opneemt en de troepen toespreekt zeg maar. Dan spreekt hij waar de organisatie naartoe gaat. We hebben dan nu een reorganisatie. Dat heeft hij dan eerste week januari aangekondigd van jongens vanwege de covid, dit moeten we helaas doen. We gaan rekening houden met de verschillende wetgeving maar zo gaan we het doen. Daar zijn allemaal verschillende vormen voor. Bedrijven zijn nu vaak zoekende hoe je met social media om moet gaan. Welke tools ga je nou allemaal gebruiken. Je hebt daarnaast de globale communicatie, de Europese communicatie, maar daarnaast ook communicatie van individuen binnen een team. Dan heb je een actieve discussie. We doen ook medewerker tevredenheidsonderzoeken. Daar komt een hele berg data uit en op data kun je sturen. Dan kun je benchmarken. Dan zie je ook vaak waar de goede en minder goede managers zitten. Als daar uitkomt dat de communicatie beroerd is in Duitsland maar supergoed in Frankrijk, als je die gasten dan belt weet je vaak al waar de pijnpunten zitten. Die data hebben we absoluut nodig om te weten waar we staan. De valkuil is een beetje dat we dat op een gegeven moment elk jaar deden. Op een bepaald moment verloor het dan een beetje zijn waarde. Als je zo een onderzoek doet wil je uiteraard maximale participatie. Wanneer doen zoveel mogelijk mensen mee? Als je ook laat zien dat je iets met die resultaten doet. Als daar verder niks mee gebeurt weten mensen niet waarvoor ze het doen. Daar begint het al vaak mee. Dat je kijkt hoeveel mensen er mee hebben gedaan. Dan zal ik je nog een ander interessant feitje geven. Als in Amerika iets goed is, dan zeggen mensen great fantastic. Tien punten. Als je in Nederland zegt dat je heel tevreden bent, dan geef je een 8. Wat ik heel vaak zie. Heel vaak moet ik aan die Amerikanen uitleggen van waarom hebben jullie nou een 10 gekregen en wij een 8. Waarom scoren jullie 20% minder. Nee, dat is niet 20% minder. Dat is een cultureel verschil. Dat is vreemd hoe dat werkt maar je kunt je er niets bij voorstellen. Dan zou je eigenlijk een verdeelsleutel moeten toepassen. In feite ben ik ook hier om die verschillen dan uit te leggen.

## 13. Wat in de organisatie helpt nog meer om deze uitwisseling van informatie te versterken?

Wat je vaak doet is veel praten over wederzijds begrip. Laat een Amerikaan maar eens drie jaar in Europa werken of andersom. Dan snappen ze het wel. Je snapt een andere cultuur of

omgeving niet totdat je er zelf twee, drie, vier jaar woont. Ga maar naar Azië toe. Dat deden we bij mijn vorige club heel veel. Het was bijna een verplichting. Je ziet het ook bij veel Nederlandse clubs, zoals Heineken. Dan pas proef je lokale cultuur. Dan pas weet je hoe je daar invloed kunt uitoefenen, hoe je daarmee om moet gaan. Dan kweek je in feite wederzijds begrip. Er wordt ook veel gereisd. Nu na Covid kan het weer. Het eerste wat ik doe is dat ik naar al die landen toe ga. Als ik die lichaamstaal kan proeven en zien kan ik dat veel beter inschatten.

**Gezien we zojuist hebben gesproken over zowel institutionele variaties alsmede HR-activiteiten, wil ik graag de link leggen naar de organisatorische prestaties die daarmee gepaard gaan.**

**14. Op welke manier hangen de eerder besproken HR-activiteiten van uw organisatie samen?**

Je hebt eigenlijk altijd bij clubs van deze schaal een corporate visie. We willen altijd als bedrijf. Bijvoorbeeld beloningsbeleid kun je meten. Willen we een sociaal bedrijf zijn. Je hebt altijd een globale richtlijn. Die proberen we altijd zo goed als het kan door alle continenten uit te smeren. Een heel high-level antwoord. Maar in feite is dat het enige wat je kunt doen. Dat vertaal je naar al die landen. Dan beseft je dat je in een land altijd maar een hele kleine speler bent ten opzichte van het grote geheel. Zo een visie wordt je echt wel opgelegd. Je kunt dan lokaal er niet meer zo een draai aan geven. Ik rapporteer ook aan iemand in Amerika. Je moet daarin mee. Daar ga je al. Je moet daarin mee. Dat klinkt misschien vreemd als ik dit zeg, maar in feite heb je een keuze. Je hoeft niet voor dit bedrijf te werken. Je kunt ook ergens anders werken. Als dit je bevalt. Die component vind ik heel interessant. Dan is Nederland in feite heel klein. Dat internationale speelveld vind ik heel interessant. Dat komt ook met de component dat ik niet alles kan beslissen. We hebben niet vaak dat het HR-beleid botst. We hebben over tijd een wederzijds begrip voor wat wel en niet gangbaar is. Je ziet wereldwijd allerlei trends. Diversiteit bijvoorbeeld. Daar gaat iedereen mee. Dat speelt overal. Covid, thuiswerken. Bij ons kunnen ze ook allemaal thuiswerken nu. Het is ook een cost opportunity. Heb ik nog zoveel kantoren nodig. Zelden dat je echt zegt van dit botst. In feite hebben we al te veel van elkaar geleerd. In Amerika weten ze inmiddels wat wel en niet kan. Je leert continu van elkaar.

**15. Hoe helpen deze HR-activiteiten om de prestaties van de organisatie te verbeteren?**

Die zijn absoluut noodzakelijk. Deze week nog een discussie gehad over de inflatie in Ierland. Daar hebben we twee grote fabrieken. Dat de bedrijven naast ons daar meer zijn gaan betalen en wij zijn achtergebleven. Dan moet je meegaan. Je wil je ten alle tijden profileren als een

goede werkgever. Dat spreekt dan ook rond. Je bent continu aan het peilen. Medewerkers tevredenheidsonderzoek, hoe staan we ervoor, hoe is onze reputatie. Beloningsbeleid, doen we goed mee, wat is belangrijk. Nu een hele krappe arbeidsmarkt, moet je heel voorzichtig mee zijn. Moeten we iets extra doen. Je bent continu aan het pijlen. Terug aan het vertalen naar HR-tools. Wat kunnen we nog meer doen. Welzijn. Burn out preventie. Dat is de strijd die elke HR-persoon het hele jaar voert. Ook HR is geen abstract vak. Ook daar kun je heel wat data genereren. Anders kom je in een stramien waarbij je dingen gaat roepen die gewoon niet onderbouwd zijn. De data liegt niet zeg ik altijd. We hadden het over compensation en benefits beleid. Daar heb je wereldwijde clubs voor die elk land gemapt hebben. Elke organisatie, elke type organisatie. Daar wil je je bij aansluiten om te weten of je het goed doet. Discussie over Ierland was heel duidelijk. We hebben geslapen. We lopen achter. We moeten wat extra's doen. Hoe meten we dat? Omdat ons verloop hoger is dan bij de burens. Structureel. Dan doen we dus blijkbaar iets fout. De feedback die we van de medewerkers krijgen is ook dat achterblijven qua beloning. Dan moet je dus ingrijpen. Allemaal gebaseerd op data.

#### **16. Wat is de rol van afstemming van de sociale partners in de samenhang/ benutting van deze HR-activiteiten?**

Wat ik probeer te doen in Europa is om ze mee te nemen. In goede en in slechte tijden. Je spreekt ze met name natuurlijk in slechte tijden. In goede tijden, als alles goed gaat dan heb je niet zo heel veel melden. Ik probeer ze in een heel vroeg stadium mee te nemen voordat we officieel aan tafel zitten, voordat we goedkeuringen aanvragen. Van jongens. Covid is bijvoorbeeld een prima voorbeeld. Helaas. Daar zit wat aan te komen. Als twee jaar lang die operaties uitgesteld worden. Dan zit er aan het eind van dit rit er een keer een kostenaspect aan te komen. Dit zijn de cijfers. Dit was de omzet van 20, 21, 22. De voorspelling. De kosten zijn hetzelfde gebleven. Daar moeten we iets in doen. Die sociale partners neem je dus absoluut mee. Die neem je mee om ook draagvlak binnen de organisatie te creëren. Dat zijn, laat ik maar zeggen, mensen van de werkvloer. Daar zit iemand bij vaak van finance, iemand die in het magazijn rondloopt, iemand van de inkoopafdeling, die doet weer dat, twee sales jongens zitten erbij. Die spreken natuurlijk ook weer met hun collega's. Nogmaals, als je die relatie al vroeg opbouwt, dingen in een vroeg stadium uitlegt, hen vertrouwen geeft, dan snappen zij ook van jongens er gebeuren een paar dingen die nodig zijn. Anders zijn de consequenties niet te overzien. Misschien ga je wel failliet. Misschien moet je echt de tent helemaal sluiten. Goede tijden is prima. Met slechte tijden is het heel belangrijk dat je daar een hele goede operatie mee hebt. Als je kijkt naar de hoeveelheid operationele werkzaamheden, dan zit de effectiviteit in

de planning. Als je vooraf op de globale trend gaat inspelen. Naar mate je beter kunt plannen heb je meer tijd, word je niet verrast, heb je meer tijd om dingen op te vangen. Er gaat heel veel zitten in vooruitplannen, strategie bepalen, hoe gaat de markt eruitzien over drie maanden. Ook vanuit HR. Tot een bepaald niveau moet je dat kunnen bedenken. Moet je dat kunnen signaleren. Dan ben je niet alleen maar uitvoerend HR. Misschien dat ze het daarom op een bepaald moment business partner noemen. Sterker nog. Wat ik vaak moet doen in mijn rol. Ik zou bijna zeggen, heel crue gezegd, moeilijke beslissingen afdwingen. Jij bent de landenmanager. Jij wil voor jouw familie zorgen, jouw 100 managers, maar jouw omzet is al twee jaar teruggelopen. Als jij die beslissing niet neemt, dan moet ik jou toch heel dringend adviseren die beslissing toch wel te nemen. Voordat iemand anders hem boven jou neemt, want dan sta jij als manager te kijk. Dan had je in moeten grijpen, dat heb je niet gedaan. Met alle consequenties van dien. Dat is dus ook een beïnvloeding sfeer die ik speel. Die ik moet spelen. Ook in mijn voorbeeld. Als ik die adviezen niet neem, dan gaan ze ook naar mij kijken. Dat is wel de synergie die je moeten hebben.

#### **Interview 4 – FinanceComp**

##### **1. Wat voor functie/ rol heeft u binnen uw organisatie?**

Ik ben HR-business partner in de kring Gelderland-Zuid. Het hele land is opgedeeld in veertien kringen. Daar bedien ik er eentje van. Ik ben dus HR-business partner. Dat betekent dus dat ik in feite de business partner ben van onze kring managementteam. Daar zitten vijf directeuren in. Ik ben hun sparringpartner. Ik word dus eigenlijk gevoed met allerlei producten en kennis en diensten die in Utrecht worden gemaakt. Wij noemen dat RGO, Groep Organisatie. Die maken landelijke producten, diensten, en beleid. Daar heb ik het schap waar ik uit kan kiezen. Ik bedien de kring Gelderland-Zuid. Dus van Nijmegen tot aan Tiel, Ede, Arnhem. Daar zitten in principe vijf directeuren. Zij zijn in principe mijn primaire klant.

##### **2. Hoe groot is uw organisatie?**

We zijn een wereldwijde speler. We zijn een van de grootste spelers als het gaat over food en agri in de wereld. Als ik dan kijk naar Nederland, dan denk dat we nog met zo een beetje 5500 medewerkers zeg maar in die lokale banken zitten. In die kringen zitten. In de tussentijd hebben we bij RGO een hele boel servicecentra die opgesteld staan voor die kringen. Die zijn centraal georganiseerd. Als ik dan kijk naar Gelderland-Zuid. Wij hebben ongeveer nog 350 medewerkers. Als je bedankt dat tot 3,5 jaar geleden waren er lokale banken, en daarvan hebben we er 70 nu, dan was een lokale bank al 350 medewerkers. Nu is een kring, dus 5 banken samen

350. Dat betekent dat er een hele boel regionalisering en landelijke slagen overheen zijn gegaan om mensen op kennis bij elkaar te brengen in centra.

### **3. In welke sector is uw organisatie actief?**

Financiële dienstverlening. Waarbij het voor jou ook goed is om te weten dat de mensen die nu nog in Gelderland-Zuid werken, zijn allemaal mensen die in de front office zitten. De hele backoffice en midoffice hebben ze gecentraliseerd of geregionaliseerd. Hoeft niet altijd face-to-face te zijn, kan ook via telefoon of chat, maar wel in front office.

### **4. Wat wil uw organisatie bereiken?**

Onze strategie is growing a better world together. Daarin hebben we eigenlijk twee strategieën. De ene is banking for food in heel de wereld. Wij willen bijdragen om het voedselvraagstuk in de wereld op te lossen. De andere kant is banking for the Netherlands. Daarin hebben we een aantal belangrijke veranderingen waaraan we willen bijdragen. Dat gaat met name over duurzaamheid. Bijvoorbeeld duurzaam ondernemen, maar ook duurzame voeding, maar ook duurzaam wonen. Dat gaat dus over de energietransitie. En het gaat over inclusiviteit. Wat zijn de grote brokken waar de Rabobank voor opgesteld staat. Wij denken mee aan het landelijke beleid. Maar uiteindelijk voeren wij het landelijke beleid uit. Je zit als kring wel in een aantal denktanks. Vervolgens wordt er landelijk beleid gemaakt. Het is aan de kring, omdat we aan de front office zitten, hoe je dat in jouw regio het allerbeste kan doen. Dan kan het ook nog zo zijn dat Gelderland-Zuid andere problematiek heeft als bijvoorbeeld Friesland. Bijvoorbeeld dat bij ons financieel leven een belangrijker thema is dan duurzaam wonen terwijl dat in Friesland andersom is. Je gaat hem wel op maat maken naar je eigen regio. Het is wel de bedoeling dat je bijdraagt aan al die transitie's, maar hoe je dat doet, dat is aan ons.

**We hebben zojuist al kort gesproken over uw bedrijf en de afdeling waarin u werkzaam bent. Voordat we daar verder op induiken, wil ik eerst graag ingaan op de relaties met sociale partners en uw organisatie.**

### **5. Welke wet- en regelgeving is voor jullie bedrijf van belang en waarom?**

Ja eigenlijk alle regelgeving. In alles wat wij doen volgen we de wet en geeft de wet ons de kaders waarbinnen wij werk te doen hebben. Bij ons noemen we dat freedom within a frame. Het frame wat onder andere wordt bepaald door wet- en regelgeving. Dat is natuurlijk uitermate belangrijk. Ook daar zit FinanceComp ook wel in het front om daar signalen over af te geven of om over mee te denken. Wet- en regelgeving zijn gewoon voor een bank enorm belangrijk. Wij zijn als grote speler, dan geef je natuurlijk wel je signalen af en laat je je af en toe ook wel horen. Vakbonden en dergelijke zitten we natuurlijk ook mee aan tafel. Die nemen ook weer

hun input en dergelijke mee. Als ik kijk naar het Covid-beleid. Er waren 48 bedrijven in Nederland die echt tegen de overheid hebben gezegd, wij volgen exact wat jullie zeggen. Wij waren een van de 48 bedrijven. Als de politiek zegt thuiswerken, dan werken wij thuis, punt. Er zijn in die zin, hebben we wel een voorbeeldrol in Nederland. **Als een van je kopmannen bij de CER zat, dan zijn die contacten zo nauw, dan kan ik het me niet voorstellen dat er nauwelijks over en weer wordt gepraat.**

#### **6. Wat voor relatie/ contacten heeft u met werkgeversorganisaties?**

Dat weet ik niet. Daar kan ik geen antwoord op geven. Ik denk dat we ook bij NCO, NCV, ik weet het niet.

#### **7. Wat voor relatie/ contacten heeft uw organisatie met vakbonden?**

Intensief. We hebben een eigen CAO. Die besprekingen zijn altijd met in ieder geval de drie grootste vakbonden. Onlangs is er weer een nieuwe CAO afgesloten voor de duur tot 1 januari 2024. **De vakbonden zijn voor ons belangrijk. Daar hebben we afstemming mee. Er is ook de afspraak dat als een van de grote vakbonden akkoord gaat met de nieuwe CAO, dat we hem dan ook mogen uitvoeren. De vakbonden zijn voor ons heel belangrijk. FNV, CNV, en de UNI.** We hebben daar mensen voor opgesteld staan. Het is hun werk. Dat gebeurt al tijdens de looptijd van de CAO. Dan worden er al punten besproken die ze graag in onderzoek willen doen of die ze graag in de volgende CAO willen zeggen. Nu hebben we hem net afgesloten. Dan zul je de komende periode wat minder frequent contact hebben. Als je midden in die onderhandelingen zit dan heb je bijna dagelijks contact. Dat is afhankelijk van de fase waar je inzit. **We zijn zo groot dat we een eigen CAO hebben. Je kunt hem dan nog meer op maat maken. Je kunt binnen de regels die er gelden voor financiële instellingen dingen die voor ons belangrijk zijn aandacht schenken. Een van de dingen die FinanceComp belangrijk vindt is leren en ontwikkelen. Dan kun je daar dus afspraken over maken. Als onze medewerkers hebben een ontwikkel budget. Dat betekent dat iedereen vak gerelateerd maar niet per se alleen maar op inhoud, maar juist op je persoonlijke ontwikkeling, een jaarlijks budget heeft die hij zelf mag invullen. Dat is misschien iets wat een ING en ABN niet hebben maar wij wel omdat we dat heel belangrijk vinden. Dat is iets wat je dan in de CAO opneemt. Dat iedereen elk jaar 1400 euro ontwikkelbudget heeft om vrij te besteden.** Het is altijd het totaalpakket van rechten en plichten. Wat is er haalbaar. Dat is nou juist het onderhandelen wat een vakbond en een bedrijf met elkaar doen. Of ook een sociaal plan. Een vakbond wil natuurlijk altijd het maximale voor zijn medewerkers eruit halen. Een bedrijf wil goed voor zijn medewerkers zijn maar wil vaak ook een buffer overhouden. Het onderhandelingsresultaat is het optimum wat ze met elkaar hebben kunnen bereiken.

## 8. Heeft uw organisatie een ondernemingsraad?

Jazeker. We hebben een groeps ondernemingsraad. Als ik hem dan voor het lokale domein bekijk. Voor een iedere kring hebben we ook een ondernemingsraad. Een lid daarvan zit dus in de OR landelijk. Die kring OR, die heeft dus ook uit iedere lang een afvaardiging zodat alle lokale banken vertegenwoordigd zijn in die kring. Nu gaat er binnenkort een verandering plaatsvinden. Door alle reorganisaties hebben we gezien dat. Vroeger hadden we op lokale bank niveau een reorganisatie. Dan stemde je dat met je lokale OR. Dat heb je niet meer. We hebben eigenlijk alleen nog maar landelijke reorganisaties. Dat betekent dat het niveau van die OR, op dat level kunnen ze ja of nee zeggen. Het is nog steeds wel zo dat iedere afzonderlijke bank, dus die zeventig, dat die allemaal met een lid ergens een vertegenwoordiging hebben in die landelijke OR. Lokaal hebben ze dus nog maar weinig invloed. Landelijk hebben ze een hele grote invloed. Dat is met name als we gaan reorganiseren. Alle reorganisaties gaan sowieso langs de OR. We moeten goedkeuring krijgen van de OR om reorganisaties uit te mogen voeren. Waar zij met name op letten is of het hele proces transparant, rechtvaardig, en volgens dezelfde principes gaat. Het kan niet zo zijn dat als we een reorganisatie nu doen en negen maanden geleden dat er dan andere spelregels zijn. Dat zijn allemaal dingen die een OR in de gaten houdt en waar ook heel veel afstemming en gesprekken mee zijn. Die hebben absoluut een grote invloed. Zij kunnen ja of nee zeggen. Dat is wel eens gebeurd. Dan krijgt het bedrijf toch vaak vragen mee die eerst beantwoord moeten worden voordat ze ja zeggen. Het is wel eens voorgekomen dat toch onderdelen van een transitie wijzigden omdat de OR niet akkoord was. Dan gaat het toch terug naar de tekentafel. Wat je merkt bij medewerkers is dat ze hun eigen stem kunnen laten horen aan de OR. Dus ze hebben op lokaal niveau als ze iets vinden, dan gaan ze daar hun verhaal doen. In die zin zijn ze ook een vertrouwenspersoon. Dat is een rol die ze hebben. Wat je ook soms hebt is dat medewerkers afwachten om te weten of de OR het er wel of niet mee eens is. De OR is ook wel een soort. Zij beschermen de belangen van de medewerkers. Zo wordt dat ook gevoeld door de medewerkers.

## 9. Bij welke organisaties is uw bedrijf nog meer aangesloten?

We zitten in een overleg met de grote banken. We hebben natuurlijk overleg met de Nederlandse Bank en Europese Unie. Autoriteiten financiële markten. Er zijn een hele boel netwerken waar je als grote bank in zit. Dat zijn wel de belangrijkste. Die geven in feite ook de richtlijnen aan waarin wij moeten werken. Als je nu kijkt naar Geldmaat. Vroeger hadden alle lokale banken hun eigen geldapparaten. Door de samenwerking van de grote banken is Geldmaat ontstaan. Daardoor is er nu een onafhankelijke club die het beheer van de geldmaten doet en dus onafhankelijk is van de banken. Het nationale belang. Als het gaat over belasting

Verkeer, dingen met Oekraïne. Daar vindt ook op landelijk niveau overleg plaats.

#### **10. Wat voor verschillen van invloed van deze sociale partners ziet u ten opzichte van andere landen waarin u opereert?**

Het enige wat ik echt weet is dat wet- en regelgeving echt anders zijn. Als je gaat kijken naar Amerika, of Azië, of Australië. Daar hebben ze gewoon andere wetten. Dat zijn de juridische kaders waarbinnen je te werken hebt. Dat is zowel in het financiële vlak zoals het personeel vlak. Kijk wij hebben te maken met wetten zoals WIA, IVA, of WW. In andere landen hebben ze andere wetten. Dat speelt wel zeker mee in het voeren van je bankbedrijf. Als je ziet. De uitvoering is soms een hele puzzel. Onze directeur HR-business, die heeft in feite alle regio's onder zich. **Als je Gelderland-Zuid een regio noemt, dan is Noord-Amerika ook een regio. Dat wil niet zeggen dat het beleid niet kan zijn op het HR-gebied dat wij bijvoorbeeld zeggen van. De systematiek van GROW gebruiken wij bijvoorbeeld voor onze functionering en beoordelingssysteem. Dat doen we landelijk overal op dezelfde manier. Het HR-beleid kan ook zijn bijvoorbeeld onze functieschalen en onze salarisschalen. Dat doen we in de hele wereld op dezelfde manier.** Als het gaat over ontslagrecht bijvoorbeeld, dan heb je weer landelijk te maken met eigen beleid. Dus ja we hebben het HR-beleid waar we invulling aan geven en wat we belangrijk vinden en ook dat we echt zeggen van we willen alle delen van de wereld investeren in leren en ontwikkelen en groeien. Alleen de fiscale regels en de juridische regels die er in sommige landen zijn, daar heb je dan ook mee te maken. Dat moet daar wel binnen passen. **Dat wil niet zeggen dat je op een aantal fronten globaal beleid op het gebied van HR kunt voeren. Je krijgt het frame te pakken. De strategie is identiek. En de missie en de visie. Alleen de uitvoering zal anders zijn op sommige onderdelen.**

**Nu we het hebben gehad over invloeden van buitenaf wil ik graag verder ingaan op de activiteiten binnen uw organisatie op het gebied van HR. Dit zijn onder andere evaluatie activiteiten, het aanbieden van financiële participatie, en de communicatie met werknemers.**

#### **11. Hoe worden de activiteiten en prestaties van werknemers besproken in uw organisatie?**

Wij maken gebruik van GROW. Dat wil zeggen dat we aan het begin van het kalenderjaar een planningsgesprek voeren met iedere medewerker op drie onderdelen. Dat is enerzijds op het onderdeel bijdrage, van wat ga jij dit jaar bijdragen. Dat kan zijn in termen van business genereren of ik ga bepaald beleid opleveren. Het kan van alles zijn. Het tweede onderdeel waar wij iedere medewerker op bevragen is zijn of haar gedrag. We hebben

binnen FinanceComp diverse modellen, maar eentje staat daar wel van centraal. We hebben vier gedragingen waar alle medewerkers aan moeten voldoen. Dat gaan we dus ook monitoren tot in hoeverre je dat doet. Een van die vier is dat je een extra stap voor je klant zet. In hoeverre merkt de klant dan dat je een extra stap voor hem of haar zet. Een van de gedragingen is jij wordt beter van mij. Wat ga jij het komende jaar doen om andere mensen beter te maken. Van wie ga jij leren. Zo hebben we een aantal gedragingen. De derde component waar iemand iets over op moet schrijven is welke ontwikkeling je het komende jaar door wil maken. **We hebben dus zeg maar in Januari met iedereen een gesprek waar we dan die drie dingen bespreken. Van wat ga je het komende jaar bijdragen, hoe ga je je gedrag laten zien, en hoe ga jij je ontwikkelen.** Het idee is dat de focus hierop is leren en ontwikkelen. Dat we gaan kijken van wat kun je heel goed en waar kun je een ander bij helpen. Waar heb je nog in te ontwikkelen of waar kan ik je bij helpen als leidinggevende. Heb je een training te doen. Idealiter heb je daar de continue dialoog over. Elke keer als we elkaar spreken zeg je hoe is het met je. Heb je nog hulp nodig. Dat je zegt van maak even een aantekening in je GROW-note zodat we dit vasthouden gedurende het jaar. **Dan gaan we einde van het jaar kijken hoe heb je dat nou gedaan. Welke bijdrage heb je daadwerkelijk geleverd. Hoe heb je je gedragen en hoe heb je je ontwikkelt. Daar geven we dan een score aan van je hebt een succesvol jaar gehad, je hebt een buitengewoon succesvol jaar gehad, of van er zijn nog punten die je kunt verbeteren.** Daar hebben we dan aan het einde van het jaar over. **Wat je in de loop van de tijd wel hebt zien gebeuren is, waar GROW echt bedoeld was om te leren en te ontwikkelen, is het wel steeds meer een performance instrument geworden.** Daar worden we nu ook wel een beetje mee van hoe kunnen we dat weer loskoppelen van elkaar. Dat niet degene die de beste commerciële doelstellingen halen dat die automatisch ook buitengewoon succesvol zijn. Als je je hebt gedragen als een hork en je hebt niks ontwikkeld. Hoezo ben je dan buitengewoon succesvol. Dat is het systeem wat we in principe gebruiken. Door met iedereen dit gesprek te voeren en eigenlijk met elkaar de continue dialoog over te hebben. **De ontwikkeling is eigenlijk het minst uitgewerkt. Die staat eigenlijk vrij. Het kan ook zijn dat je zegt van. Het kan op een aantal verschillende manieren. Van ik zit nog niet volwaardig in mijn functie. Ik heb nog te ontwikkelen dat mijn adviesvaardigheden beter gaan. Ik heb nog kennis op te doen op het gebied van ABC. Of ik moet mijn netwerk nog uitbreiden.** Allemaal kan dat ontwikkeling zijn. **De score die ze krijgen is nu nog gekoppeld aan de loonsverhoging. Daar is onderzoek naar gedaan. Als je een goed jaar hebt gehad dan in de oude CAO kreeg je 2%. In de nieuwe CAO krijg je 2,5% salaris verhoging. Totdat je je schaalverhoging hebt bereikt. Als je buitengewoon goed**

hebt dan zat daar een loonsverhoging aan van 4%. Dat gaat naar 5%. Als je verbetering nodig hebt dan krijg je 0%.

**Als je dan aan die 100% en je doet het buitengewoon goed, dan kan je niet meer doorstijgen?**

Nee. Dan krijg je een veer in je kont. Daar moet je het mee doen.

## **12. Biedt uw organisatie financiële participatie aan?**

Wij hebben geen aandelen. Het enige wat wij doen zijn ledencertificaten. Eens in de zoveel tijd worden er ledencertificaten in de verkoop gedaan. Dan kun je die als medewerker kopen. Het is een beetje. Het lijkt een beetje op. Eigenlijk moet je het zo zien. De enige winst die wij maken is om de continuïteit van het bedrijf te garanderen. Een deel van de winst gaat voor een deel van de clubsupport terug naar de gemeenschap. Wij hebben gewoon een standaard arbeidsvoorwaardenpakket. Daar zit geen koppeling al dan niet de winst van de organisatie. De enige koppeling die er zit met de winst van de organisatie is inderdaad hoeveel geld wij terug gaan geven aan de gemeenschap.

## **13. Op welke manieren wordt er met werknemers gecommuniceerd?**

Wij hebben een zogenaamd HR-portaal. Daar staat alle informatie op die voor medewerkers belangrijk of relevant kan zijn. Dat is een intranet. Dat is de allerbelangrijkste bron van informatie voor medewerkers. Als ze er daar niet uitkomen hebben we ook nog een soort callcenter waar specialisten zitten. Waar mensen terecht kunnen met hun vragen. Als ze het antwoord niet weten gaan ze het uitzoeken en komen ze bij die medewerker terug. Het allerbelangrijkste kanaal voor een medewerker is sowieso het intranet. Maar ook hun leidinggevende. Een leidinggevende kan eventueel zijn vraag stellen bij mij of ook weer bij het HR-portaal van joh hoe zit het. Dat zijn de belangrijkste kanalen die wij hebben om de medewerkers te voorzien van informatie. Als je het bijvoorbeeld hebt over de nieuwe CAO, dan staat dan op het intranet. Vaak worden er bij ons ook filmpjes, vlogs, blogs, Webinars georganiseerd waar je je dan op kunt aanmelden. Daarin legt dan iemand van de groepsdirectie iets uit, of dat er een interview is. Vaak wordt het intranet vergezeld van een filmpje of een Webinar als het heel groot is. Als het heel klein is worden de leidinggevende geïnformeerd vanuit RGO en doen de leidinggevenden dat zelf in hun eigen team. Dus afhankelijk van hoe groot of klein het is worden de hoge bobo's ingeschakeld of doen mensen het op de werkvloer of alles wat er tussenin zit. De RGO is eigenlijk het shared service center van alle banken. Waar alle producten worden gemaakt, waar de diensten

worden gemaakt, waar het beleid wordt gemaakt. Dat is zeg maar de moederorganisatie waar de dingen bedacht worden. In de kring zijn wij het uitvoeringsapparaat. Wij doen ook werknemerstevredenheidsonderzoeken. Landelijk doen wij ieder kwartaal een engagement scan. Bij iedereen ook zijn dezelfde vragen. Daarnaast doen wij een keer per jaar onder een steekproef van 25% van de medewerkers doen we een soort cultuuronderzoek. Dat zijn zeg maar de standaard vragenlijsten. Dan komt er ook regelmatig ad hoc nog iets voorbij. Als we bijvoorbeeld een nieuw CAO afsluiten. Van goh wat vind je ervan. Standaard is een keer per kwartaal werknemerstevredenheidsonderzoek. Dus engagement scan. We houden de respons bij. De respons wordt gemonitord. We zeggen ook dat als je minder dan vijf respondenten hebt in je team krijg je geen analyse. Dus ook de leidinggevenden zullen er alles aan doen om medewerkers te enthousiasmeren. De respons is eigenlijk altijd zodanig dat je zeker op geaggregeerd niveau gewoon altijd er informatie uit haalt. Het begint met je eigen team. Je eigen werkplezier, je eigen betrokkenheid, de energie die je overhoudt. Je zegt iets over je team, je leidinggevende. Op het kleinste niveau vul je dat in. Als op jouw niveau er onvoldoende respondenten zijn, dan gaat die een niveautje mee in de respons die daaruit komt. In Gelderland-Zuid hebben we het kring MT. Daaronder vallen vak directeurs, daaronder vallen teamleads, daaronder vallen medewerkers. Dan heb je al een aantal levels waarop je je informatie kunt samenvoegen. We stimuleren alle leidinggevenden om het met hun team te bespreken. Wat gaat nou heel goed en wat zijn nou eventuele actiepunten die jullie voor het volgende kwartaal kunnen oppakken. Is ook een van de vragen uit de scans. Is er iets gedaan met de vorige vragen uit de scan. Als het antwoord nee is krijg je hem gewoon keihard terug om je oren. Ik zou bijna willen zeggen dat ieder team en iedere leidinggevende anders is. Wat bij de een te veel naar links is, is bij de ander te veel naar rechts, en andersom. We hebben de laatste jaren veel in reorganisatie gezeten. Dan kan het ook gewoon zijn dat je een heel algemeen beeld krijgt omdat mensen last hebben van die reorganisatie en dat zit dan in alle teams. Dat is een van de belangrijkste instrumenten van de organisatie. Dat is ook een van de kpi's. Dat het goed gaat met onze medewerkers.

#### **14. Wat in de organisatie helpt nog meer om deze uitwisseling van informatie te versterken?**

Andere instrumenten. Ja. HR is bij ons onderverdeeld in een aantal grote brokken. Eentje is well-being. Daar heeft engagement mee te maken, maar daar heeft bijvoorbeeld ook vitaliteit mee te maken. Daar hebben we de laatste twee jaar natuurlijk heel veel tijd en

aandacht aan besteedt. Een van de onderwerpen waar we echt hevig mee bezig zijn is Talent Management en indoor en uitstroom. Dat is een van de brokken. Een van de grote brokken waar we mee bezig zijn is simpelweg een aantal fundamentals. Hoe simpel is een aantal systemen. Hoe goed is je werkplek. Hoe goed kun je dat zelf regelen. Wij noemen dat a great place to work. Dus gewoon de omgeving. Hoe makkelijk is het om de dingen geregeld te krijgen die je geregeld moet krijgen om je werk goed te kunnen doen. Dat vinden we heel belangrijk. Waar ik met name op zit, dat is op cultuur en leiderschap. Waar ik heel erg in geloof is dat het gedrag van de leider enorm bepalend is hoe mensen in hun werk zitten. Op het moment dat je een leider hebt die goede dingen doet en voorbeeldgedrag laat zien is dat een heel ander verhaal dan wanneer je een leider hebt die heel dominant is en dingen doet vanuit eigenbelang. Dus de grootste en belangrijkste interventies die ik in Gelderland-Zuid doe is met name dat ik al 3,5 jaar bezig ben met leiderschapsontwikkeling, en teamontwikkeling, en met de rol van die leider in dat team. Dit is wel een stuk maatwerk. Dit is iets waar ze landelijk zoekende in zijn hoe ze dat moeten doen. Ook omdat ze niet iedereen door dezelfde hoepel willen laten springen. Wat ik heb gedaan in Gelderland-Zuid is dat ik 3,5 jaar geleden al ben begonnen om. Toen was er sprake, en dat is nu ook, van veel nieuwe teams met veel nieuwe leidinggevenden. Waar ik mee begin is met het bouwen aan vertrouwen in dat team en met de nieuwe leidinggevende. Dus elkaar leren kennen, elkaars achtergrond leren kennen, weten wat belangrijke waarden en normen zijn voor mensen, weten wat hun drijfveren zijn, weten wat hun voorkeursgedrag is. Dat ze meer begrip voor elkaar krijgen. Dat ze kijken van wat is dan onze, wat bindt ons dan. Wat is onze gezamenlijke stip op de horizon. Om daar sessies in te begeleiden om mensen dichter naar elkaar toe te laten groeien. Mijn rol zit daar op het niveau van het kring MT. Ik ben met name met hun in gesprek met eerst elkaar leren kennen. Waar vullen jullie elkaar aan, waar zitten de verschillen, waar zitten de blinde vlekken. Eigenlijk ben ik een keer in de zes weken met hen onderweg om hen hierin te ontwikkelen. Om blinde vlekken weg te nemen. Om als er issues zijn die tot irritatie leiden, om die op de agenda te zetten. Om met elkaar te bepalen, wat is nou het gewenste leiderschap binnen onze kring. Daar kan ik wel een uur over vertellen maar dan vliegen we een beetje uit de tijd denk ik.

**Gezien we zojuist hebben gesproken over zowel institutionele variaties alsmede HR-activiteiten, wil ik graag de link leggen naar de organisatorische prestaties die daarmee gepaard gaan.**

### **15. Op welke manier hangen de eerder besproken HR-activiteiten van uw organisatie samen?**

Dat is eigenlijk een van mijn belangrijkste rollen. Je moet nagaan. Ik heb niet een buurtsuper op de hoek waar ik mijn producten uit haal. Ik heb daar een Wal-Mart staan of een Sligro of wat dan ook. Het is gigantisch wat wij allemaal hebben op het gebied van HR. Een van de grote risico's, dat is in feite hetzelfde in de commercie, is dat ik ga verkopen wat ik allemaal op het schap heb liggen. Dan sla ik de plank dus volledig mis. De belangrijkste rol die ik heb is om te kijken wat er momenteel in mijn business speelt. Waar liggen hun vragen en behoeftes. Dan ga ik kijken wat ik heb wat hen kan helpen om hun vraag te beantwoorden om hun probleem op te lossen. Het is werkelijk ongekend wat er binnen FinanceComp is aan producten of instrumenten en diensten. Ik ben degene eigenlijk die ervoor moet zorgen dat ik heb hier een vraag en hier een aanbod, dat daar een optimale match is. Eigenlijk is dat hetzelfde als iemand die wat in de business doet met producten die hij te verkopen heeft. Ik heb alleen een HR-product in plaats van een financieel product. Dat is de belangrijkste rol. Dat is wat een HR-business partner moet doen. Op het moment dat mijn klanten maximaal tevreden zijn met mijn toegevoegde waarde lever ik de juiste match. Daar zit ook weer je klanttevredenheid. Als zij zich al een paar maanden zorgen maken over indoor en uitstroom en ik blijf maar producten aanbieden die te maken hebben met vitaliteit of met alleen maar arbeidsvoorwaarden. Dan zullen zij zeggen ja weetje, ik krijg wel iets van mijn vraag beantwoordt, maar niet de hele pallet. Dan krijg ik een vijf van hen. Want ze vinden dat ik dan de vraag niet goed genoeg oppak en dat integraler had moeten doen. Dus tevredenheid van mijn klant is de meest belangrijke indicator.

### **16. Hoe helpen deze HR-activiteiten om de prestaties van de organisatie te verbeteren?**

Maximaal. **Waar wij heel erg in geloven als organisatie is dat als je medewerkers heel erg in hun kracht zitten. Bij ons is een van de slogans geweest happy people is happy customer. Hoe meer jouw medewerkers in hun kracht zitten, hoe vitaler ze zich voelen, hoe meer ze zich gesteund voelen, hoe prettige ze in hun vel zitten. Hoe meer ze dat uitstralen naar de klant, hoe meer bereidt ze zijn een extra stap te zetten. Hoe vitaler en frisser ze erbij zitten in een gesprek, hoe beter een klant zich behandeld voelt, hoe tevredener hij is, en hoe meer producten hij bij FinanceComp afneemt.** In een bedrijf waarin we eigenlijk zeggen van alles wat eenvoudig aan bankzaken is doe je digitaal en alles wat complexer is daar heb je contact voor met een mens. **Mensen maken het verschil. Onze medewerkers zijn ons belangrijkste kapitaal. Als je dan een HR hebt die ervoor zorgt dat mensen zo goed mogelijk geëquipeerd zijn en op hun plek zitten**

die ze leuk vinden waardoor ze een zo groot mogelijke prestatie kunnen neerzetten. Wij zijn ervan overtuigd dat je dat gelijk terug gaat zien in de klanttevredenheid en in de opbrengsten.

### 17. Wat is de rol van afstemming van de sociale partners in de samenhang/ benutting van deze HR-activiteiten?

Dan moet je ook wel even terug naar hoe wij georganiseerd zijn. Wij zijn natuurlijk een hele grote groep. Wij hebben natuurlijk centraal een aantal teams die ingericht zijn om dat wat uit de gesprekken met de vakbonden komt of met de sociale partners, om daar onze producten en diensten op aan te passen. Zelf hoef ik daar niets aan te doen. Wij hebben mensen in dienst dat op het moment dat sociale partners zeggen van. Ik noem maar iets. De sociale partners hadden bijvoorbeeld in de CAO gezegd van wij willen 10% salarisverhoging afdwingen binnen FinanceComp en die zou hebben gezegd daar hebben we geen geld voor, het wordt 0%. Dan gaat dat uiteindelijk consequenties hebben voor mijn indoor en uitstroom. Dat betekent dat salarissen niet meegroeien en dat ik op lokaal niveau ga zien dat mensen gaan uitstromen. Ik zal dan het signaal centraal moeten afgeven van nou die 0% daar komen wij niet mee weg want wij hebben echt een issue met het vinden en vasthouden van mensen. Ga wel kijken wat we wel kunnen doen wat wij merken gewoon dat we geen mensen meer kunnen aantrekken. Uiteindelijk zijn die sociale partners ook weer een afspiegeling van ons medewerkersbestand. Als onze medewerkers ons belangrijkste kapitaal zijn, dan is het feit dat die contacten goed zijn, en dat wij met realistische zaken bezig zijn in termen van arbeidsvoorwaarden, primaire, secundaire, tertiaire, is voor ons dus van wezenlijk belang. Wij hebben echt een issue als wij die vakbonden tegen ons hebben en wij denken dat we het wel zonder hun kunnen redden. Dat gaat hem niet worden. Dat gaat hem niet worden. Eigenlijk, in alle realiteit, de wensen van de sociale partners zullen ook realistisch moeten zijn. Iedereen is erbij gebaat dat die verstandshouding goed is en dat we er samen uitkomen. Het gaat echt om de samenspraak omdat wij ook, als je die samenspraak niet hebt en je krijgt situaties zoals je die in Frankrijk hebben, waarbij medewerkers zeggen we gaan staken, in een bedrijf waar het draait om medewerkers en zeker bij een bank waar alles draait om vertrouwen. Dan creëer je je eigen ondergang. Op het moment dat je een concreet product te verkopen hebt en je zegt van ik verkoop water. Er zal altijd een behoefte zijn aan water. Wat wij verkopen is eigenlijk vertrouwen. Ik gun jou mijn vertrouwen omdat ik jou een fijne kerel vind en we goed contact hebben. Daarom durf ik bij jou die financiering aan, durf ik bij jou mijn spaargeld te geven. Op het moment dat jij al niet tevreden bent over FinanceComp en gaat staken in verband met. Dan ga ik toch niet mijn geld aan jou geven. In de bankwereld is dat echt een onmogelijkheid.

**We zijn aan het einde gekomen van dit interview. Ik wil u bedanken voor uw deelname. Het interview zal volledig anoniem worden verwerkt, waarna de opnames zullen worden gewist. Desgewenst kan ik u de transcriptie toesturen, zodat u kunt controleren op mogelijke fouten. Ook het eindverslag zal u worden toegestuurd. Nogmaals, hartelijk dank.**

## **Interview 5 – ElectroComp**

### **1. Wat voor functie/ rol heeft u binnen uw organisatie?**

We hebben in principe twee locaties. Een locatie in Venlo met een man of 2000 en een in de buurt van München. Op die locaties ben ik verantwoordelijk voor de HR van productie en logistiek. Dat gaat van aansturen van een team van HR-business partners die natuurlijk in dat organisatieonderdeel werkzaam zijn, dat gaat over eigenlijk alle voorkomende HR-werkzaamheden. Ziekte verzuim, beleid, stukje werving, nadenken over ontwikkeling van medewerkers, voorbereiden van de beoordelingen. Het hele spectrum komt voorbij.

### **2. Wat voor functie/ rol heeft u binnen uw organisatie?**

4000 in totaal. Waarvan 2000 in Venlo en nog 2000 in München.

### **3. In welke sector is uw organisatie actief?**

Ja wij werken in de print industrie, als je dat dan een sector mag noemen.

### **4. Wat wil uw organisatie bereiken?**

Wat wij willen in de printindustrie de nummer een zijn. Dat is onze doelstelling. Om dat te bereiken willen we de komende jaren ieder jaar 10% groei in de omzet. Uiteindelijk ook 10% marge in 2025.

### **Tot in hoeverre hebben jullie strategische speelruimte om dat zelf te bepalen?**

Heel erg. We zijn onder deel van de ElectroComp groep, dat is een Japans bedrijf met zo een 100.000 medewerkers. Dat ken je van de camera's en dergelijke. In dat Canon bedrijf zijn wij verantwoordelijk voor alles wat met professionele printen te maken heeft. In principe kunnen wij ook op die manier onze eigen koers varen. Neemt niet weg dat het moederbedrijf wel ook bepaalde targets oplegt. Die 10% waar ik het net over had, dat komt vanuit ons moederbedrijf. Die opdracht hebben we gewoon. Hoe we die invullen, dat is redelijk autonoom.

**We hebben zojuist al kort gesproken over uw bedrijf en de afdeling waarin u werkzaam bent. Voordat we daar verder op induiken, wil ik eerst graag ingaan op de relaties met sociale partners en uw organisatie.**

**5. Welke wet- en regelgeving is voor jullie bedrijf van belang en waarom?**

Dat is heel divers. Op de eerste plaats zijn we gebonden aan landelijke wet- en regelgeving. Als het gaat over inzet en mensen, arbeidswetten en dergelijke. Daarnaast moeten we ook doen aan bepaalde milieuwetgeving, bepaalde veiligheidswetgeving. In feite heb je twee aspecten. Op die twee locaties waar we actief zijn, daar moet je doen aan de lokale wetgeving. Uiteindelijk verkopen wij over de hele wereld. Je moet ook op die plekken waar je een stukje sales hebt ook voldoen aan de wetgeving. We hebben in principe in ieder land, iedere vestiging, specialisten zitten die op welk gebied dan ook kennis hebben en die ook kunnen adviseren hoe je daar mee om moet gaan. Pak even het voorbeeld van arbeidsrecht. Dat is natuurlijk heel anders in Duitsland dan in Nederland. Dus lokaal hebben we specialisten zitten die daar bedreven in zijn en die kunnen helpen in het bepalen van de juiste acties binnen die wetgeving, wat er mogelijk is. Die zijn echt werkzaam. Neemt niet weg dat we af en toe externe mensen, zoals advocaten en dergelijke inschakelen. Of consultants. In het algemeen zijn die werkzaam. Bij de wat bijzondere vragen of grotere projecten schakelen we ook extern hulp in.

**Proberen jullie ook enige invloed uit te oefenen op die wet- en regelgeving?**

Ja. Zeker. Een voorbeeld is dat we zijn aangesloten bij procestechniek Limburg. Dat is een organisatie die eigenlijk opkomt voor de belangen van procestechniek waar wij ook deels in actief zijn. Dat is een stichting en die probeert in Den Haag ook te lobbyen. Als het gaat over veiligheid en dergelijke, of inzet van jongeren in dat domein, die proberen in Den Haag ook te lobbyen om bepaalde regels veranderd te krijgen. Ja dat gebeurt zeker.

**6. Wat voor relatie/ contacten heeft u met werkgeversorganisaties?**

We hebben een eigen cao. In die cao zijn een aantal werkgeversorganisaties ook vertegenwoordigd. Die moeten dus meetekenen en ook mee accorderen op de cao. Daar heb je vanzelfsprekend ook veel contact mee. Dat gaat over alle regels en richtlijnen die wij voor onze medewerkers hebben. Daarnaast helpen ze ook met salarisbenchmarks en dergelijke. Die adviseren ons ook op bepaalde personeelsvraagstukken.

**Wat is de reden dat jullie een eigen cao en geen branche cao hebben?**

Wij zijn van oudsher een Nederlands bedrijf. Dat was 20.000 man groot ongeveer met een aantal vestigingen ook in Nederland. Onder andere het hoofdkantoor ook in Den Bosch. Daar werkten destijds 6.000 man ongeveer. Daar is toen ter tijd, werd besloten, dat een eigen cao voor een bedrijf van 6.000 man prima. Inmiddels zijn we een kleiner bedrijf. Zijn we onderdeel

van een groep, maar hebben we wel nog een cao. Dat heeft zijn voor- en nadelen. Dat is wel historisch zo gegroeid. Je bent zelf niet afhankelijk van een grotere cao waar veel bedrijven in zitten. Je kunt iets meer je eigen koers bepalen. Nadeel is dat het heel onderhoudsintensief is. Ieder jaar ben je aan het onderhandelen met de vakbonden. Ieder jaar doe je dat zelf en besteed je dat niet uit aan een PME waar weet ik veel niet hoeveel bedrijven aan aangesloten zijn. Wij doen het zelf. Het is heel veel onderhoud.

#### **7. Wat voor relatie/ contacten heeft uw organisatie met vakbonden?**

De FNV Metaal, CNV, en de UNI. Dat zijn de drie vakbonden waar we altijd mee in gesprek zijn. Die relatie is. Ligt een beetje aan welke topics besproken worden. Uiteindelijk behartigt de vakbond het belang van de medewerkers en je probeert samen met die vakbonden tot overeenstemming te komen over bijvoorbeeld de cao of andere kwesties. Nu bijvoorbeeld in deze periode waar de inflatie heel hoog is. Als je een bepaalde salarisverhoging wil doorvoeren. In de ogen van de vakbonden is die altijd te laag. In onze ogen, bedrijfseconomisch gezien, is die altijd te hoog. Je hebt daar altijd discussiepunten. Dan kan bijvoorbeeld leiden tot pad stellingen. Het ligt een beetje aan het topic wat besproken wordt tot in hoeverre je in een lijn zit. In deze tijd is die speelruimte heel lastig. Ook vanuit medewerkersperspectief is er wat te eisen. De arbeidsmarkt is goed, mensen komen sneller aan een andere baan. Daar moet je iets tegenover zetten. Dat eist de vakbond uiteindelijk ook. Je merkt in deze periode dat het goed gaat met het bedrijf, dan is dat een lastige onderhandelingspositie. Er worden best wel wat eisen ingelegd. Dat is lastig. Wat ik trouwens wel weet is dat hoe lager je bij ons in de functieniveaus komt, hoe groter de georganiseerdheid is. Met name onder productiepersoneel, logistiek personeel. Dus met name MBO-opgeleide mensen. Ik denk dat met name van oudsher de vakbonden zich een beetje richten op de blue collar workers. De mensen die echt vroeger in de fabriek werkten en vieze handen kregen. Die kunnen minder voor zichzelf opkomen.

#### **Vinden jullie dat vakbonden overbodig beginnen te worden?**

Dat kan ik op twee manieren tegenaan kijken. Vanuit de ene kant kan ik vanuit bedrijfspunt zeggen van ze kunnen overbodig zijn. Van de andere kant, er zijn ook veel medewerkers lid uiteindelijk, dus in die zin hebben ze een bepaalde functie. En ook een goede functie want ze houden ons ook scherp. Het prettige vind ik in die zin, je hoeft niet met 4000 medewerkers in gesprek om te onderhandelen. Je hebt drie vakbonden waarmee je in gesprek gaat en die vertegenwoordigen de medewerkers. In die zin is die toegevoegde waarde er echt wel. In feite als je cao-onderhandelingen hebt, dan zit je met alle drie aan tafel. Ze moeten echt alle drie instemmen. Dat maakt het ook lastig. Dat hebben we afgelopen onderhandelingen ook gezien. Dat twee bonden het eens waren en een bond niet. Dan heb je geen akkoord. Je zult uiteindelijk

ook die andere bond daarin moeten overtuigen. Dat maakt het lastig. Die vakbonden vertegenwoordigen vaak ook een iets andere doelgroep. Dan kunnen weer andere topics spelen.

### **8. Heeft uw organisatie een ondernemingsraad?**

Ja. Wij hebben een ondernemingsraad die vertegenwoordigers heeft uit eigenlijk ieder organisatiedeel bij ons. Daar zit een man of twintig in. Met natuurlijk een voorzitter. Daar hebben we maandelijks overleg mee. De meest belangrijke dingen die echt impact hebben op de organisatie of de mensen, dat moeten we met hen bespreken. Daarin vertegenwoordigd de OR ook de medewerkers.

#### **Wat waren de redenen dat jullie een ondernemingsraad hebben ingesteld?**

Enerzijds omdat we een groot bedrijf zijn en je daarin ook een OR moet hebben. Tweede is, daarin geldt is dat het ook fijn is om met een groep van twintig mensen in ons geval topics te bespreken. Je kunt dan de OR gebruiken om. Zij kunnen met medewerkers in gesprek. Zij kunnen hun achterban polsen. Dat voorkomt dat wij met 4000 man in gesprek moeten. Wat de OR doet, is dat als je echt belangrijke topics hebt, ze met medewerkers in gesprek gaan. Hoe kijken zij ertegenaan et cetera. Die wisselwerking die werkt prima. Dat kenmerkt ons bedrijf ook wel een beetje. We hebben een cultuur dat we er ten alle tijden met de OR uit willen komen. We hebben een hele open cultuur als het gaat over samenwerken. Openheid en transparantie. Dat heb ik ook wel eens anders meegemaakt bij andere bedrijven. Dat is wel vrij belangrijk die relatie. Ik denk juist draagvlak is belangrijk. Ik vind de OR prettig, ook hoe wij er mee omgaan. Er zitten ook mensen in die echt in de sector waar ze werken gewoon heel veel kennis hebben. Die kunnen je gewoon helpen om bepaald advies te geven over zaken. Die denken ook echt mee. Dat is ook heel waardevol. Je krijgt gewoon hele waardevolle feedback terug.

#### **Hebben jullie al eens gehad dat ze geen akkoord gaven?**

Ja, zeker zeker. Dan komen we er uiteindelijk altijd wel uit. In principe duren dingen soms dan wel wat langer omdat je veel met elkaar in overleg bent. In feite lukt het ons altijd om te komen tot een positief advies of instemming.

#### **Hoe zien jullie de afweging van belangen van vakbonden en de OR?**

Voor mij is het heel simpel. Wat we met de OR doen, dat is binnen het raamwerk wat we nu hebben. Dus binnen de cao. Daarin bespreken we alles met de ondernemingsraad. Veranderingen, bepaalde instemmingen, et cetera. De vakbonden gebruiken we echt als we aan het raamwerk iets willen veranderen. Als we aan die cao willen veranderen. Daarvan zegt de OR ook van, dat is aan die vakbonden, dat is niet aan ons. Bespreek dat vooral met de vakbonden. Eigenlijk, de vergelijking naar de sport. Met de OR bespreken we in principe de

opstelling en de wissels en dergelijke in het veld. Met de vakbonden bespreken we de spelregels, of die wel juist zijn.

### **9. Bij welke organisaties is uw bedrijf nog meer aangesloten?**

Dat ligt wel een beetje bij de diverse HR-business partners. Iedereen heeft zo zijn eigen netwerkclubjes. Ik zit zelf bij een personeelsvereniging hier lokaal. Wij zijn aangesloten bij een algemene werkgeversvereniging. We hebben nog een netwerk met wat grote bedrijven, zoals ASML, Philips, Douwe Egberts, Heineken, waarin we ook salarissen en dergelijke met elkaar kunnen vergelijken. We hebben een aantal van die netwerken waarin je eigenlijk collega's tegenkomt en waar je informatie kunt uitwisselen.

### **10. Wat voor verschillen van invloed van deze sociale partners ziet u ten opzichte van andere landen waarin u opereert?**

Die zijn best aanzienlijk. Wat je in Zuid-Duitsland ziet is dat daar de georganiseerd van de vakbonden alsmede ook de OR vele malen hoger is. Een OR daar heeft veel meer invloed en macht dan in Nederland. Een OR in Duitsland die moet bij wijze van spreken ook goedkeuring geven aan managementbenoemingen. Dat hoeft in Nederland niet. Als een managers vertrekt en er komt een nieuw iemand, dan hoeft de OR daar niet over in te stemmen. In Zuid-Duitsland moet dat wel. Je ziet bij de vakbonden dat daar veel meer georganiseerd is. Het is moeilijker om daar dingen ook vanuit bedrijfsvoerpunt veranderd te krijgen. Dat is omdat of de ondernemingsraad of de vakbond al heel snel zeggen we zijn er niet mee eens, en we geven dus geen instemming. Dan bereik je een beetje een pad stelling. Dat is een wat andere manier van samenwerken. Dat komt ook omdat de vakbonden daar, omdat wij daar niet zijn aangesloten bij een specifieke eigen cao maar een cao vanuit de industrie. Je hebt ook invloeden daarin. Je hebt tientallen andere bedrijven met jou die samen die cao hebben. Dat is niet alleen maar het belang van ons bedrijf wat daarin naar voren komt. Misschien ook wel het nadeel van het niet hebben van een cao is dat je gewoon minder invloed hebt in het besluitvormingsproces in zo een cao. Dat is kei lastig. We proberen op hoofdpunten hetzelfde beleid te voeren maar je ziet dat lokaal verschillen zijn. Dat zit ook in de cultuur van de mensen. Mensen in Zuid-Duitsland zijn anders opgegroeid dan de mensen vanuit Nederland. Je ziet het ook in de regels die gelden binnen het bedrijf. In Duitsland, zeker in Zuid-Duitsland, is men nog heel hiërarchisch gevoelig. Als de baas iets zegt dan wordt het pas gedaan terwijl wij in Nederland juist verwachten dat mensen initiatief nemen en feedback geven. Dat proberen we ook dat model in Duitsland erin te

krijgen maar dat gaat heel moeizaam. Je ziet een hele andere samenwerking. Die ondernemingsraad in Duitsland is moeilijker om mee te werken in zekere zin. Bijna alles wat je wil doen daar moet je met de ondernemingsraad bespreken. Zij hebben gewoon een hele sterke en een hele sterk machtspositie.

**Nu we het hebben gehad over invloeden van buitenaf wil ik graag verder ingaan op de activiteiten binnen uw organisatie op het gebied van HR. Dit zijn onder andere evaluatie activiteiten, het aanbieden van financiële participatie, en de communicatie met werknemers.**

#### **11. Hoe worden de activiteiten en prestaties van werknemers besproken in uw organisatie?**

We hebben, en dat begint bij de top en dat gaan naar beneden toe, aan het begin van het jaar doen we een taakstelling. Iedere medewerker krijgt voor het jaar een taakstelling mee. Die bestaat voor 50% uit inhoudelijke taken, en 50% uit gedragselementen. Wij proberen echt met competenties te sturen op gedrag. Heel plat gezegd, op het eind van het jaar worden mensen daarop beoordeeld. Uiteindelijk op een vijf puntschaal. Midden, drie, is een goed. Je zit op die goed, of je zit eronder, of je zit erboven. Gedurende het jaar probeer je daar natuurlijk zicht op te hebben hoe iemand presteert. Dat is in de basis ons performance systeem. Taak stellen aan het begin van het jaar en eind van het jaar beoordelen op die taken. We hebben voor iedere functie een taakomschrijving. Daar horen een set van competenties bij. Een stuk of zes per functie ongeveer. Die staan dan ook in het beoordelingsformulier. Daar kan dan ook aan het begin van het jaar taken aan toegedeeld worden. Daar kan aan het eind van het jaar op worden beoordeeld. Op basis van je rating krijg je een loonsverhoging. Of je moet op de max zitten. Dan niet meer. Zolang mensen nog groei hebben krijgen zij een beoordelingsverhoging.

#### **Hoe houden jullie dan de mensen gemotiveerd als ze op die 100% zitten?**

Dat is een hele goeie. Dan kunnen ze nog verder groeien maar alleen als zij over scoren. Dus een 4 of een 5. Dat ze toch een financiële incentive krijgen. Ook daar zit uiteindelijk een cap aan. Stel dat medewerkers jaar in jaar uit uitstekend scoren, wat ze dan eigenlijk laten zien is dat ze op hun functieniveau over hebben. Dan denken we er ook aan om iemand te promoveren

naar een zwaardere functie waar die ook weer uitdaging heeft en ook weer salaris perspectief heeft.

### **Doen jullie ook nog aan trainingen en opleidingen?**

Dat is de afgelopen jaren met corona wel wat minder geweest. Wij hebben per medewerker een opleidingsbudget. We hebben een wijd aanbod aan trainingen. Enerzijds online, anderzijds klassikaal. We proberen ook, dat is halverwege het jaar, dan heeft de manager een ontwikkelgesprek met de medewerkers. Dat gaat niet over het huidige jaar maar waar wil je over drie jaar staan of over vijf jaar. Hoe kunnen wij jou daarin helpen. Vaak komen daar trainingsvragen uit, of ontwikkelvragen. We hebben 1000 euro trainingsbudget per jaar. We hebben veel mensen die zich vaak willen verbreden. Dat is het mooie dat we een groot bedrijf zijn. Dan heb je te maken over omscholingen en soms complete opleidingen.

### **12. Biedt uw organisatie financiële participatie aan?**

Nee. Wij waren ooit beursgenoteerd. Toen kon dat wel. Toen konden mensen middels aandelen participeren. Ik denk dat het ook niet pas binnen ons model. Ons bedrijf is Japans, dus de cultuur is ook heel anders. Daar is men niet gewend om met dit soort dingen te werken. Dus ik denk dat dat ook een van de redenen is. Zelf participeren is in mijn beleving echt iets Angelsaksisch, echt iets Amerikaans. In Japan is men in die zin er minder op uit. Daar is men meer van wat goed is voor het bedrijf is vast ook goed voor jou. En andersom. Dat is een langere termijn relatie. Participeren in een bedrijf riekt toch soms wat meer naar korte termijn winstbejegening. Dat past gewoon minder. Toen was het voor de werknemers. Uiteindelijk in de top kreeg men een aandelenpakket. Dat kon als medewerker uiteindelijk ook.

### **Konden jullie dat ook terugzien in de prestaties van medewerkers?**

Nee. Daar hebben we wel eens onderzoek naar gedaan. Dat bleek op zo een kleine schaal dat dat nauwelijks terug te zien was.

### **13. Op welke manieren wordt er met werknemers gecommuniceerd?**

Vele manieren. Dat gaat van uiteraard face-to-face tot en met afdelingsmeetings. We hebben een eigen intranetpagina waar veel mee gecommuniceerd wordt. We hebben maandelijks een update van onze CEO. Die doet dat tegenwoordig via Teams. Dat is eigenlijk een video call waar iedereen in kan loggen. Dan geeft hij een financiële update over hoe de staat van het bedrijf is. Dat zijn een aantal communicatiemiddelen. We hebben ook ieder jaar een onderzoek. Dat noemen we Your Voice. Daarin worden mensen bevraagd op een aantal topics. Of ze tevreden zijn met hun leidinggevende, of ze voldoende energie hebben in het werk, hoe ze tegen

ons bedrijf aankijken. Ieder jaar doen we zo een puls meting waarin we die check doen. Daar komt veel nuttige informatie uit. Ook tussen veel verschillende sectoren en afdelingen. Dat is altijd goed om dat te doen. Uiteindelijk gaat het er met name om wat je er mee gaat doen. Ik denk dat daar hele nuttige dingen uitkomen. Die respons ligt de laatste twee jaar rond de 60 à 65%. Ik merk daarin wel dat mensen een beetje onderzoek moe aan het worden zijn. In de corona periode zijn er ook best wel veel onderzoek uitgegaan ten aanzien van corona. Ten opzichte van de benchmark is dit percentage wel redelijk

#### **14. Wat in de organisatie helpt nog meer om deze uitwisseling van informatie te versterken?**

Wat ik vooral belangrijk vind is vooral primair het gesprek tussen manager en medewerker iedere dag. Dat gewoon iedere leidinggevende weet hoe het met zijn afdeling dan wel met zijn mensen gaat. Dat is echt de basis. Dat kan een formeel of informeel gesprek zijn. In ieder geval de momenten. Als leidinggevende word je er ook gewoon voor betaald om te weten hoe het met je mensen gaat. Om daarin bij te schakelen. Dat kan bij de koffieautomaat zijn, dat kan door een rondje over de werkvloer te lopen, dat maakt niet uit. Daar begint het volgens mij. De communicatie met leidinggevendens daarboven gaat eigenlijk hetzelfde. Dat gaat van informele meetings to formeel. Ze rapporteren maandelijks. Dat zijn ook diverse communicatietools.

#### **Hoe vindt de communicatie plaats tot jullie moederbedrijf?**

Wij moeten maandelijks richting ons moederbedrijf rapporteren hoe we het doen. Dat betekent dat de CEO van ons print bedrijf, wat ook een japper is, die komt uit het grote ElectroComp bedrijf, die gaat maandelijks naar Japan toe. Daar legt hij eigenlijk verantwoording af over hoe het gaat. Dat is natuurlijk in hele mooie PowerPoints, is dat samengevat. Uiteindelijk moet hij daar uitleggen hoe het gaat en wat de doelstellingen voor de komende maand zijn. Zo moet je dat een beetje voor je zien.

#### **Hoe is die invloed van het moederbedrijf op jullie bedrijf?**

Tot een aantal jaar terug was dat beperkt. Toen hadden we ook nog Europees management. Ik merk sinds dat wij Japanners in het topmanagement hebben zitten die allemaal uit de organisatie komen, merk je dat de invloed groter wordt en ook de lijntjes naar Tokyo korter worden. Dat is ergens ook goed. ElectroComp is een ontzettend succesvol bedrijf. Wij hebben een paar jaar echt verlies geleden. Zij doen iets goeds dus daar moeten we vooral van leren. Die lijntjes zijn gewoon kort en je merkt daardoor ook dat de invloed gewoon groter wordt. Dat uit zich deels wel op het HR-beleid. Ik denk wat je ziet is. Een voorbeeld. In Japan heeft men niks met de sociale activiteiten in het bedrijf terwijl wij van oudsher een familiebedrijf een heel sociaal

bedrijf zijn. Met sinterklaasviering en een hardlooptwedstrijd, een event in de zomer met mooie tenten, familiedag. Dat is allemaal weggesneden de afgelopen jaren. Vanuit Japan dacht men, daar staan ook kosten tegenover, dat is allemaal te duur, dat willen we niet. Weg ermee. Levert niks op. Draagt niks bij aan het bedrijf. Dat terwijl wij juist zeggen dat het wel wat bijdraagt aan het bedrijf want zorgt voor een stukje sociale binding. Dat merk je dat men vanuit Japan daar anders ertegenaan kijkt. Je ziet daar ook meteen effect op het HR-beleid. Het goede nieuws is dat door die medewerker tevredenheidsonderzoeken. Mensen hebben dat ook aangegeven dat ze dat missen. Dat ze boos zijn. Dit jaar gaan we weer voor het eerst een paar van die activiteiten weer opstarten. Je merkt wel de invloed van Japans denken op ook HR-beleid. Ik denk dat Japanners enorm geëngageerd zijn. Life-long aan het bedrijf. In Japan is men heel financieel gedreven. Er is minder aandacht voor het wel en wee van de mens in het bedrijf. Het is heel erg op de lange termijn van het bedrijf gericht. Jaar over jaar verbeteren. Echt kijken naar cijfers in plaats van kijken naar mensen. Dat terwijl ik denk dat ons bedrijf van oudsher meer mensgericht was. Dat is echt anders.

**Gezien we zojuist hebben gesproken over zowel institutionele variaties alsmede HR-activiteiten, wil ik graag de link leggen naar de organisatorische prestaties die daarmee gepaard gaan.**

**15. Op welke manier hangen de eerder besproken HR-activiteiten van uw organisatie samen?**

Wat wij doen. Wij maken een mid-term plan. Eigenlijk kijken we ieder jaar drie jaar vooruit. We zijn nu bezig met het plan voor 2023, 24, 25. Dat gaat dan over hoe die 10% waar ik het straks over had, hoe gaan wij de komende jaren die groei realiseren. HR moet daar een bijdrage aan leveren. Ook HR heeft een mid-term plan. Wij moeten dus ook een drie jaarplan maken en uitleggen eigenlijk hoe wij aan die doelstelling bij gaan dragen.

**16. Hoe helpen deze HR-activiteiten om de prestaties van de organisatie te verbeteren?**

Dat zit bijvoorbeeld in die performance cyclus waar ik het over had. Die hebben we geïntroduceerd juist om te volgen hoe onze mensen presteren. Wat kun je doen om mensen van een goede beoordeling naar een zeer goede beoordeling te krijgen. Hoe kun je mensen verder ontwikkelen dat ze zich verder ontplooiën en uiteindelijk onze nieuwe leiders worden en dergelijke. Op die manier proberen we vanuit HR ook een bijdrage te leveren aan die doelstelling. Dat zit nu bijvoorbeeld ook vooral op. We hebben nu bijvoorbeeld heel veel vacatures omdat als je wil groeien je ook mensen moet aannemen. De doelstelling voor ons is

dus ook vooral om de vacatures met goed gekwalificeerd personeel in te vullen. Op die manier probeer je een bijdrage te leveren.

**Zijn de prestaties van de organisatie vooral financieel gericht of hebben jullie ook non-financiële doelstellingen?**

Die zijn deels financieel en die zijn ook deels niet financieel. Dan moet je je bijvoorbeeld voorstellen. In onze productie gaat het bijvoorbeeld ook over veiligheid. Daar hebben we ook een target op het aantal veiligheidsincidenten. Of een target op het verlies in de fabriek van producten die afgekeurd worden. Dat kun je natuurlijk ook financieel maken maar dat gaat meer over aantallen. We hebben dus divers targets van echt puur financieel tot en met ander soorten targets. We hebben ook targets voor sustainability. Ik denk dat dat meer en meer belangrijker wordt. Sterker nog, ik denk dat het in veel gebieden een license to operate wordt. We moeten mee. Een voorbeeld is dat we voor de producten in het veld inkt of toner maken. Daar wordt mee geprint. Die inkt wordt normaal in plastic flessen geleverd. De markt accepteert steeds minder dat er plastic omgaat. We zijn nu aan het denken over ander type materialen dan plastic waarin je die inkt kunt leveren. Dan kun je ook aangeven dat je bezig bent met een stukje duurzaamheid. Wat dan ook geaccepteerd wordt door de markt. Een ander initiatief is zonnepanelen. Wij hebben een tonerfabriek, die verbruikt denk ik 80% van de stroom op de locatie in Venlo. Die willen we eigenlijk helemaal volleggen met zonne-energie. Met een bepaald afwateringssysteem. Dat we bij wijze van spreken zelfvoorzienend zijn op die manier. Dat zijn wel topics die echt wel spelen. Tegenwoordig kan dat ook bijna niet anders. Ik denk dat klanten vragen het ook van ons. Sterker nog, die hameren daar ook op. Wij doen dat ook bij leveranciers van grondstoffen bijvoorbeeld. Hoe zij omgaan met grondstoffen. Hoe milieuvriendelijk dat zij zijn. Het wordt bijna zo een keten van bedrijven die willen van elkaar dat ze duurzaam zijn.

**17. Wat is de rol van afstemming van de sociale partners in de samenhang/ benutting van deze HR-activiteiten?**

Zij dwingen eigenlijk af dat bepaalde kritische topics opgepakt worden de komende jaren. Een topic, dat gaat over hoe houden wij onze ouder wordende productiemedewerkers toch inzetbaar. Dat is een topic, dat hebben zij echt in die cao op laten nemen dat wij daar echt afspraken over maken. Middels die cao kunnen zij die druk uitvoeren op ons. Ik denk dat wij in die zin heel autonoom verder zijn. Wat je bij ons wel ziet is dat als we bij HR iets willen veranderen, dat we echt onze business, dus de directeuren en de managers van andere afdelingen mee willen nemen. Dan kun je wel komen op dat men het iets minder ziet zitten. Dan ga je kijken van

kunnen we er wat aan veranderen. Het is niet zo dat wij zeggen van zo gaat het gebeuren omdat wij alwetend zijn. Nee je doet dat in overleg. **Richting de vakbonden zijn we in die zin best wel autonoom. Gelukkig. Door de ondernemingsraad in Duitsland is die autonomie wel wat beperkt. We kunnen wel onze eigen HR-agenda bepalen. Dat zijn dan meer doelstellingen. Vervolgens als je ook echt dingen gaat veranderen ontkom je er niet aan om in ieder geval de ondernemingsraad erbij te betrekken.** Dan ben je iets minder autonoom.

### **Tot in hoeverre hebben jullie last van de operationele werkzaamheden door de sociale partners?**

Dat hebben wij ook. Bijvoorbeeld van declaraties en dergelijke. Stel iemand gaat op dienstreis en die declareert achteraf, als ik zie hoeveel uitzoek werk daarbij komt kijken om met de regelgeving, wat die financiële accountants ook van ons verwachten, dat brengt heel veel werk met zich mee. Soms is men met een declaratie van een dienstrijder gewoon vier uur bezig om al die bonnetjes uit te zoeken. Er zijn bepaalde dingen die gewoon heel veel werk met zich meebrengen. **Het is met name ook implementeren van nieuwe regelgeving wat veel uitzoekwerk en regelwerk met zich meebrengt. Dat is ook binnen onze HR-organisatie een beetje de specialisten, die zijn continu bezig met wat er verandert in de regelgeving. Wat voor effect heeft dat op onze bedrijfsvoering. Wat moeten we doen om die regels te implementeren. Dat is heel veel werk.** We zetten daar ook extern mensen voor in om ons te helpen. Zo kun je je eigen mensen inzetten op deels andere taken. Als je dat niet doet, dan verzanden sommige mensen in alleen maar bezig zijn met het implementeren van regels en het opvolgen van bepaalde richtlijnen.

**We zijn aan het einde gekomen van dit interview. Ik wil u bedanken voor uw deelname. Het interview zal volledig anoniem worden verwerkt, waarna de opnames zullen worden gewist. Desgewenst kan ik u de transcriptie toesturen, zodat u kunt controleren op mogelijke fouten. Ook het eindverslag zal u worden toegestuurd. Nogmaals, hartelijk dank.**

### Appendix 5 Codebook

#### HR Policy (BLUE)

ID	Quote	Relevance	Code
----	-------	-----------	------

<b>Org.1</b>	<p>Zo hebben we per functie zes competenties bepaald die waken dat mensen succesvol zijn in hun functie. Aan het begin van het jaar krijgt iedere werknemer met zijn leidinggevende een gesprek, van wat zijn de doelen, wat zijn de competenties die bij jouw functies horen. Welke competenties doe je al hartstikke goed, welke kun je nog ontwikkelen. Dat doen we in een startgesprek, ergens aan het begin van het jaar. Dan hebben we ergens in September een voortgangsgesprek. Dan kijken we terug op doelen die we hebben afgesproken. Hoe loopt dat. Hoe ontwikkel je je ten opzichte van de competentie. En dan aan het einde van het jaar, dat is het onderste groene blok, doen we een beoordelingsgesprek die dan ook een relatie heeft met de beoordeling en de salarisverhoging.</p>	2	Calculative/ Performance Appraisal
<b>Org.1</b>	<p>Er zit ook controle in. Meten waar mensen staan. Waarom we het eigenlijk, ook wel ervoor zorgen dat mensen. Dit is eigenlijk de reden waarom we het doen. Je wil eigenlijk bepaalde doelen en focus in je organisatie aanbrengen. Van wat is het allerbelangrijkste. Je wil ook dat als je bepaalde strategieën hebt, dat je dat vertaalt van wat kan die individuele medewerker daaraan bijdragen.</p>	1	Calculative/Control
<b>Org.1</b>	<p>Dit zijn een van de eerste dingen die we gestart zijn en die ook gewoon heel erg nodig zijn om mensen focus aan te brengen. Van wat wordt er nou van je verwacht, hoe voeren we dat dan op. Dat is natuurlijk belangrijk. De andere kant is natuurlijk de ontwikkelingskant. Hoe kun je jezelf blijven ontwikkelen.</p>	3	Calculative/Training
<b>Org.1</b>	<p>Als mensen goed gepresteerd hebben keren we wel een bonus uit, maar geen aandelenpakketten. Het is niet echt nodig om de mensen aan te trekken en te behouden die we willen. We kunnen ook door een goed salaris, goede arbeidsvoorwaarden te bieden, lukt het toch om de juiste mensen aan te trekken en te behouden. Dat is eigenlijk de reden.</p>	2	Bonus/Fin.Part
<b>Org.1</b>	<p>We hebben regelmatig ook medewerker bijeenkomsten waarin mensen ook een lekker hapje eten krijgen. Waarin er communicatie momenten zijn. We gaan ook weer starten met de twee dagelijkse pauzes. Dat zijn ook meer informele momenten waarop je kunt</p>	3	Comm-collaborative

	<p>communiceren. We doen het ook via mail en via berichtgeving op intranet. Eigenlijk een combi met schriftelijk, via intranet, en ook persoonlijk in medewerker bijeenkomsten. En er zijn natuurlijk ook leidinggeven die met hun team werkoverleg houden en ook daar wordt gecommuniceerd. Dus eigenlijk een combi van verschillende communicatiekanalen.</p>		
<b>Org.1</b>	<p>We gaan dus ook de komende tijd, gaan we een onderzoek onder medewerkers houden over hoe zij het werken bij <b>TourComp</b> ervaren. Dat gaat zowel over werkomstandigheden, als ook over sfeer, cultuur, maar ook medewerker betrokkenheid. We willen ook weten hoe betrokken medewerkers zijn. Wat ze vinden van het werken bij <b>TourComp</b>. Wat ze daarin fijn vinden en waar ook als management in kunnen verbeteren.</p>	2	Comm-coll, Survey
<b>Org.1</b>	<p>Ik denk dat je op verschillende manieren moet communiceren. Vooral ook persoonlijk. Dat soort medewerkers avonden. Dat er in de pauzes overleg hebben. En medewerkers ook gewoon uit te nodigen om de dingen waar zij mee zitten om die te bespreken en te benoemen. Dat medewerkers gewoon zich vrij voelen om vragen te stellen. Dat je aan kunt voelen van oké hier is het nodig om over te communiceren. Daar hebben de medewerkers een haal en breng plicht. En wij ook.</p>	2	Comm-collaborative
<b>Org.2</b>	<p>We hebben een performance managementcyclus. Dat start aan het begin van het boekjaar met een planning gesprek, waarin de afspraken worden gemaakt. De doelstellingen. Daaraan gekoppeld heeft elke functie een competentie profiel. Die worden ook beoordeeld. Halverwege het jaar vindt er een mid-year gesprek plaats en daarbij is de insteek: hoe staan we ervoor, gaan we de doelstellingen halen, moeten we bijsturen, heb je extra begeleiding nodig. Aan het eind van het boekjaar vindt er een eindgesprek plaats. Dan wordt een score gegeven van de realisatie van de doelstellingen en een beoordeling van de competenties. Afhankelijk of je al aan het eind van de schaal zit, is de score vanuit de PM-cyclus, die bepaalt de doorgroeimogelijkheden voor het salaris.</p>	1	Calculative/ Performance Appraisal
<b>Org.2</b>	<p>Mijn ervaring is dat het heel ver weg staat. Welke directe invloed heb je nou op? Als je</p>	1	Ownership- Collaborative

	nou een bonusregeling hebt, dan is het gevoel veel directer. Dan wordt het vertaald naar wat zijn mijn doelstellingen om te realiseren. Winstdeling en aandelenopties, dan is gevoelsmatig de afstand groter. Ik denk dat de relatie tussen je inzet en dat wat je doet verder weg is dan dat je zegt je krijgt dit als je dat realiseert. Mensen zijn vaak in korte cyclussen georiënteerd.		
<b>Org.2</b>	De communicatie die via de OR gebeurt natuurlijk. We hebben intranet voor allerlei publicaties en berichtgeving. Alle afdelingen hebben werkoverleggen en teamoverleggen. Binnen de teams zijn er bilaterale overleggen tussen de leidinggevende en werknemer. Op een individueel niveau. Zo wordt daar door elke afdeling afzonderlijk ingericht. Maar minimaal dit vindt er plaats. Daarboven heb je nog het managementoverleg. Er worden ook medewerker tevredenheidsonderzoeken gehouden.	2	Comm-collaborative
<b>Org.2</b>	Ik denk dat het contact tussen leidinggevend en medewerkers cruciaal is. En collega's en medewerkers onderling. Ik denk dat dat heel belangrijk is. Ik denk dat we dat ook gezien hebben. Corona heeft laten zien dat we heel veel kunnen doen op afstand met Teams overleggen. Dat werkt allemaal perfect. Ik blijf van mening dat het iets anders is of ik met jou face-to-face zit of dat ik via Teams werk.	2	Comm-collaborative
<b>Org.2</b>	We zijn bijvoorbeeld bezig met inrichten van een AgriComp Academy, gerichte opleidingen en trainingen van mensen.	2	Training & development
<b>Org.2</b>	Wat we vrij recent hebben gedaan is een teambonus. Afhankelijk hoe een team presteert en wat de resultaten zijn kunnen zij een bonus verdienen. Dat hoeft niet altijd in geld te zijn. Dat kan ook een leuk reisje zijn naar daar of daar zijn. Dat versterkt de drive en het teamgevoel om er samen voor te staan.	3	Calculative/ Bonus
<b>Org.2</b>	Mensen doen trainingen en opleidingen buiten hun eigen functie. Een mooi voorbeeld is dat iemand nu een functie heeft waarvan hij denkt dat die niet gaan blijven, dus die is een IT-opleiding gaan volgen. Dat is wat we willen bewerkstelligen. Denk na over wat er op je afkomt en speel daar zo goed mogelijk op in.	1	Training & Development

<b>Org.3</b>	In het begin van het jaar worden afspraken gemaakt. Wat er in feite gebeurt is dat er vanaf het allerhoogste niveau prioriteiten doorkomen. Dit zijn de vijf kernprioriteiten van de CEO, dit zijn de vijf kernprioriteiten van de hoogste HR-baas. Hoe vertaalt zich dat naar Europa. Daar geven wij een twist aan. Hoe vertaalt zich dat naar mijn functie. Dan ga ik ze onderverdelen per land. Hoe zou dat in al die andere landen moeten gebeuren. Dat houden wij eigenlijk structureel bij. Elk kwartaal dan kijken we of we hebben gedaan wat we moeten doen. Ook om te kijken of we aan het eind van jaar als je een soort van eindbeoordeling van het individu of organisatie maakt, dat je niet voor verassingen komt te staan.	4	Calculative/ Performance Appraisal
<b>Org.3</b>	Per functiegradering zit een ander arbeidsvoorwaardenpakket. Per functiegradering zit een bepaalde salarisschaal. Dan zit er vaak per niveau. Vaak ga je dan een bonus krijgen. Jij krijgt dan 8%, volgende niveau 12% etc. Kom je nog een niveau hoger, dan zitten er aandelen bij. Wat je uiteindelijk ziet, de echte top mensen, dat lees je natuurlijk ook, die verdienen het geld niet meer met het basissalaris maar met de aandelen en de bonus. Die component verschuift steeds meer. Je biedt geen participatie aan op basis van prestaties. Pas op een bepaald niveau.	3	Ownership-coll/ fin. Part.
<b>Org.3</b>	De aandelen zijn eigenlijk pas vanaf mijn niveau. Dat gaat meteen van 0 naar 100. Dus van helemaal niks tot aan een hele grote klap. Dan daarboven kan het wel aardig lopen. Daarin zit ook wel de Amerikaanse performance cultuur. Dat is overigens niet alleen in Amerika hoor. Daar zit ook wel een beetje de crux in bij cao's. Daar krijgt iedereen 2%, of je het nou goed of slecht doet. Daar kun je niet in differentiëren. Dat willen wij wel. Wij willen iets extra's kunnen doen als je het goed doet.	3	Ownership-coll / fin. Part.
<b>Org.3</b>	Winstdeling doen we verder niet aan, wel bonussen. Je hebt per niveau een bonuspercentage. Doe je het goed, krijgt je iets meer. Doe je het minder goed, krijg je iets minder. Dan heb je vaak ook nog een verschil tussen kantoorpersoneel of mensen in de sales.	3	Calcu-bonus/ Profit Sharing

<b>Org.3</b>	Tegenwoordig op heel veel manieren. We hebben een eigen intranet. Via e-mail. We hebben een CEO die een keer in de maand een filmpje opneemt en de troepen toespreekt zeg maar. Dan spreekt hij waar de organisatie naartoe gaat.	2	Comm-Collaborative
<b>Org.3</b>	Je hebt daarnaast de globale communicatie, de Europese communicatie, maar daarnaast ook communicatie van individuen binnen een team. Dan heb je een actieve discussie. We doen ook medewerker tevredenheidsonderzoeken. Daar komt een hele berg data uit en op data kun je sturen. Dan kun je benchmarken. Dan zie je ook vaak waar de goede en minder goede managers zitten.	4	Comm-Collaborative
<b>Org.3</b>	Die data hebben we absoluut nodig om te weten waar we staan. De valkuil is een beetje dat we dat op een gegeven moment elk jaar deden. Op een bepaald moment verloor het dan een beetje zijn waarde. Als je zo een onderzoek doet wil je uiteraard maximale participatie. Wanneer doen zoveel mogelijk mensen mee? Als je ook laat zien dat je iets met die resultaten doet. Als daar verder niks mee gebeurt weten mensen niet waarvoor ze het doen. Daar begint het al vaak mee. Dat je kijkt hoeveel mensen er mee hebben gedaan.	1	Comm-Collaborative
<b>Org.3</b>	Wat je vaak doet is veel praten over wederzijds begrip. Laat een Amerikaan maar eens drie jaar in Europa werken of andersom. Dan snappen ze het wel. Je snapt een andere cultuur of omgeving niet totdat je er zelf twee, drie, vier jaar woont. Ga maar naar Azië toe.	3	Comm-Collaborative
<b>Org.4</b>	We hebben dus zeg maar in Januari met iedereen een gesprek waar we dan die drie dingen bespreken. Van wat ga je het komende jaar bijdragen, hoe ga je je gedrag laten zien, en hoe ga jij je ontwikkelen.	2	Calculative/ Performance Appraisal
<b>Org.4</b>	Dan gaan we einde van het jaar kijken hoe heb je dat nou gedaan. Welke bijdrage heb je daadwerkelijk geleverd. Hoe heb je je gedragen en hoe heb je je ontwikkelt. Daar geven we dan een score aan van je hebt een succesvol jaar gehad, je hebt een buitengewoon succesvol jaar gehad, of van er zijn nog punten die je kunt verbeteren.	2	Calculative/ Performance Appraisal
<b>Org.4</b>	Wat je in de loop van de tijd wel hebt zien gebeuren is, waar GROW echt bedoeld was om te leren en te ontwikkelen, is het wel steeds meer een performance instrument geworden.	1	Calculative/ Performance Appraisal

Org.4	De ontwikkeling is eigenlijk het minst uitgewerkt. Die staat eigenlijk vrij. Het kan ook zijn dat je zegt van. Het kan op een aantal verschillende manieren. Van ik zit nog niet volwaardig in mijn functie. Ik heb nog te ontwikkelen dat mijn adviesvaardigheden beter gaan. Ik heb nog kennis op te doen op het gebied van ABC. Of ik moet mijn netwerk nog uitbreiden	2	Training and development
Org.4	De score die ze krijgen is nu nog gekoppeld aan de loonsverhoging. Daar is onderzoek naar gedaan. Als je een goed jaar hebt gehad dan in de oude CAO kreeg je 2%. In de nieuwe CAO krijg je 2,5% salaris verhoging. Totdat je je schaalverhoging hebt bereikt. Als je buitengewoon goed hebt gedaan dan zat daar een loonsverhoging aan van 4%. Dat gaat naar 5%. Als je verbetering nodig hebt dan krijg je 0%. <b>Als je dan aan die 100% en je doet het buitengewoon goed, dan kan je niet meer doorstijgen?</b> Nee. Dan krijg je een veer in je kont. Daar moet je het mee doen.	1	Performance related pay
Org.4	Wij hebben een zogenaamd HR-portaal. Daar staat alle informatie op die voor medewerkers belangrijk of relevant kan zijn. Dat is een intranet. Dat is de allerbelangrijkste bron van informatie voor medewerkers. Als ze er daar niet uitkomen hebben we ook nog een soort callcenter waar specialisten zitten.	3	Comm-collaborative
Org.4	Vaak worden er bij ons ook filmpjes, vlogs, blogs, Webinars georganiseerd waar je je dan op kunt aanmelden. Daarin legt dan iemand van de groepsdirectie iets uit, of dat er een interview is. Vaak wordt het intranet vergezeld van een filmpje of een Webinar als het heel groot is. Als het heel klein is worden de leidinggevende geïnformeerd vanuit RGO en doen de leidinggevenden dat zelf in hun eigen team. Dus afhankelijk van hoe groot of klein het is worden de hoge bobo's ingeschakeld of doen mensen het op de werkvloer of alles wat er tussenin zit.	3	Comm-collaborative
Org.4	Wij doen ook werknemerstevredenheidsonderzoeken. Landelijk doen wij ieder kwartaal een engagement scan. Bij iedereen ook zijn dezelfde vragen. Daarnaast doen wij een keer	2	Attitude surveys

	per jaar onder een steekproef van 25% van de medewerkers doen we een soort cultuuronderzoek. Dat zijn zeg maar de standaard vragenlijsten.		
<b>Org.4</b>	We houden de respons bij. De respons wordt gemonitord. We zeggen ook dat als je minder dan vijf respondenten hebt in je team krijg je geen analyse. Dus ook de leidinggevenden zullen er alles aan doen om medewerkers te enthousiasmeren.	1	Attitude surveys
<b>Org.4</b>	We stimuleren alle leidinggevenden om het met hun team te bespreken. Wat gaat nou heel goed en wat zijn nou eventuele actiepunten die jullie voor het volgende kwartaal kunnen oppakken. Is ook een van de vragen uit de scans. Is er iets gedaan met de vorige vragen uit de scan. Als het antwoord nee is krijg je hem gewoon keihard terug om je oren.	2	Comm-collaborative/ attitude surveys
<b>Org.4</b>	HR is bij ons onderverdeeld in een aantal grote brokken. Eentje is well-being. Daar heeft engagement mee te maken, maar daar heeft bijvoorbeeld ook vitaliteit mee te maken. Daar hebben we de laatste twee jaar natuurlijk heel veel tijd en aandacht aan besteedt. Een van de onderwerpen waar we echt hevig mee bezig zijn is Talent Management en indoor en uitstroom. Dat is een van de brokken. Een van de grote brokken waar we mee bezig zijn is simpelweg een aantal fundamentals. Hoe simpel is een aantal systemen. Hoe goed is je werkplek. Hoe goed kun je dat zelf regelen. Wij noemen dat a great place to work. Dus gewoon de omgeving. Hoe makkelijk is het om de dingen geregeld te krijgen die je geregeld moet krijgen om je werk goed te kunnen doen.	3	Aspects
<b>Org.4</b>	Waar ik mee begin is met het bouwen aan vertrouwen in dat team en met de nieuwe leidinggevende. Dus elkaar leren kennen, elkaars achtergrond leren kennen, weten wat belangrijke waarden en normen zijn voor mensen, weten wat hun drijfveren zijn, weten wat hun voorkeursgedrag is. Dat ze meer begrip voor elkaar krijgen. Dat ze kijken van wat is dan onze, wat bindt ons dan. Wat is onze gezamenlijke stip op de horizon.	3	Communication
<b>Org.5</b>	Iedere medewerker krijgt voor het jaar een taakstelling mee. Die bestaat voor 50% uit inhoudelijke taken, en 50% uit gedrags-elementen. Wij proberen echt met	2	PM-cycle

	competenties te sturen op gedrag. Heel plat gezegd, op het eind van het jaar worden mensen daarop beoordeeld. Uiteindelijk op een vijf puntschaal. Midden, drie, is een goed. Je zit op die goed, of je zit eronder, of je zit erboven. Gedurende het jaar probeer je daar natuurlijk zicht op te hebben hoe iemand presteert. Dat is in de basis ons performance systeem. Taak stellen aan het begin van het jaar en eind van het jaar beoordelen op die taken.		
<b>Org.5</b>	We hebben voor iedere functie een taakomschrijving. Daar horen een set van competenties bij. Een stuk of zes per functie ongeveer. Die staan dan ook in het beoordelingsformulier. Daar kan dan ook aan het begin van het jaar taken aan toegedeeld worden. Daar kan aan het eind van het jaar op worden beoordeeld. Op basis van je rating krijg je een loonsverhoging.	1	Performance-related pay
<b>Org.5</b>	Stel dat medewerkers jaar in jaar uit uitstekend scoren, wat ze dan eigenlijk laten zien is dat ze op hun functieniveau over hebben. Dan denken we er ook aan om iemand te promoveren naar een zwaardere functie waar die ook weer uitdaging heeft en ook weer salaris perspectief heeft.	3	Promotion
<b>Org.5</b>	Wij hebben per medewerker een opleidingsbudget. We hebben een wijd aanbod aan trainingen. Enerzijds online, anderzijds klassikaal. We proberen ook, dat is halverwege het jaar, dan heeft de manager een ontwikkelgesprek met de medewerkers. Dat gaat niet over het huidige jaar maar waar wil je over drie jaar staan of over vijf jaar. Hoe kunnen wij jou daarin helpen. Vaak komen daar trainingsvragen uit, of ontwikkelvragen. We hebben 1000 euro trainingsbudget per jaar.	2	Training and development
<b>Org.5</b>	Zelf participeren is in mijn beleving echt iets Angelsaksisch, echt iets Amerikaans. In Japan is men in die zin er minder op uit. Daar is men meer van wat goed is voor het bedrijf is vast ook goed voor jou. En andersom. Dat is een langere termijn relatie. Participeren in een bedrijf riekt toch soms wat meer naar korte termijn winstbejegening. Dat past gewoon minder.	1	Financial participation
<b>Org.5</b>	Dat gaat van uiteraard face-to-face tot en met afdelingsmeetings. We hebben een eigen	3	Comm-collaborative

	intranetpagina waar veel mee gecommuniceerd wordt. We hebben maandelijks een update van onze CEO. Die doet dat tegenwoordig via Teams. Dat is eigenlijk een video call waar iedereen in kan loggen. Dan geeft hij een financiële update over hoe de staat van het bedrijf is.		
<b>Org.5</b>	We hebben ook ieder jaar een onderzoek. Dat noemen we Your Voice. Daarin worden mensen bevraagd op een aantal topics. Of ze tevreden zijn met hun leidinggevende, of ze voldoende energie hebben in het werk, hoe ze tegen ons bedrijf aankijken. Ieder jaar doen we zo een puls meting waarin we die check doen. Daar komt veel nuttige informatie uit. Ook tussen veel verschillende sectoren en afdelingen. Dat is altijd goed om dat te doen.	2	Attitude surveys
<b>Org.5</b>	Die respons ligt de laatste twee jaar rond de 60 à 65%. Ik merk daarin wel dat mensen een beetje onderzoek moe aan het worden zijn. In de corona periode zijn er ook best wel veel onderzoek uitgegaan ten aanzien van corona.	1	Attitude surveys
<b>Org.5</b>	Wat ik vooral belangrijk vind is vooral primair het gesprek tussen manager en medewerker iedere dag. Dat gewoon iedere leidinggevende weet hoe het met zijn afdeling dan wel met zijn mensen gaat. Dat is echt de basis. Dat kan een formeel of informeel gesprek zijn. In ieder geval de momenten. Als leidinggevende word je er ook gewoon voor betaald om te weten hoe het met je mensen gaat.	3	Comm-collaborative
<b>Org.5</b>	Toen hadden we ook nog Europees management. Ik merk sinds dat wij Japanners in het topmanagement hebben zitten die allemaal uit de organisatie komen, merk je dat de invloed groter wordt en ook de lijntjes naar Tokyo korter worden. Dat is ergens ook goed. ElectroComp is een ontzettend succesvol bedrijf. Wij hebben een paar jaar echt verlies geleden. Zij doen iets goeds dus daar moeten we vooral van leren.	2	Comm-collaborative

#### National Institutional Variations (YELLOW)

ID	Quote	Relevance	Code
<b>Org.1</b>	Op de eerste plaats is dat natuurlijk gewoon het Nederlandse Arbeidsrecht waar we natuurlijk volledig onder vallen. Voor de aantal medewerkers die we in het	4	Law and regulation

	buitenland hebben is dat natuurlijk het buitenlandse arbeidsrecht.		
<b>Org.1</b>	Er zijn voor beide, we hebben geen eigen Cao's, dat zijn branche Cao's. Die invloed daarop is eigenlijk heel weinig, ik heb me daar niet zo in verdiept of wij bijvoorbeeld plek in kunnen nemen in de werkgeversvereniging. Die positie hebben we nu niet. Dus die invloed daarop is vrij beperkt.	2	Influence regulation
<b>Org1.</b>	We zijn nu met een functiehuis bezig. Dat we heel duidelijk maken welke functies en welke loopbaanmogelijkheden er zijn in het bedrijf. Dan raak je wel aan de Cao, omdat de Cao voorschrijft welke functiemethodiek je daarvoor moet gebruiken. Op zo een moment zoeken we dan wel contact met beide cao-commissies om af te stemmen of wij ruimte hebben om bepaalde dingen wel of niet te doen. Dat zijn momenten dat we dan even contact zoeken.	3	Employers' Association
<b>Org.1</b>	Het is bij ons geregeld via. Wij vallen onder een branche Cao. Dat betekent dus dat er een afvaardiging van die werkgevers zit met de vakbonden aan tafel en wat die dan afsprekt, is dan ook bindend voor ons.	2	Trade Unions
<b>Org.1</b>	Dat waren CRV, FNV, en de UNI. De UNI was daar de grootste.	4	Trade Unions
<b>Org.1</b>	Wel groot. Als er een afvaardiging is. Dan is die afvaardiging echt de onderhandelingspartner voor die vakbond. Die moeten samen tot een akkoord komen. Die impact is wel groot. Die impact is zeker groot. Dat is vooral vergaderen. Dat is eigenlijk wat je doet is. Kijk die vakbonden hebben een achterban met leden. Die vakbonden die gaan voordat er zo een overlig is aan hun leden vragen van wat willen jullie. Wat zijn thema's die er spelen. Zo een werkgeversdelegatie die namens de werkgever onderhandelt doet dat intern ook. Waar gaat het bedrijf naartoe. Wat vinden wij belangrijke dingen wat we moeten bespreken.	2	Influence Trade Unions
<b>Org.1</b>	Kijk, het kost veel tijd om een eigen Cao te hebben. Het bedrijf waar ik hiervoor werkte. Dan moet je je voorstellen, daar werkten wereldwijd 2000 medewerkers. In Nederland, ruim een duizend medewerkers. Als wij toen in een bedrijfstak-Cao waren	2	Collective Employee Agreement

	<p>gegaan, dan waren we by far de grootste werkgever. Wij waren geloof ik toen met 1100 man in Nederland, en de tweede grootste werkgever had 70 man. Dus ja. Toen zeiden we van we vinden het zo belangrijk om onze eigen kleur te hebben als het gaat om arbeidsvoorwaarden en om de manier waarop we dat willen doen. Dus we willen dat zelf in de hand kunnen houden. Daarom hebben we dat toen zelf gedaan.</p>		
<b>Org.1</b>	<p>Het moet sowieso, en ja, er zitten ook wel voordelen aan. Een goed functionerende ondernemingsraad, als je, ik overleg dan ongeveer een keer in de maand met die ondernemingsraad en dan hoor je toch dingen uit de organisatie terug die je anders niet gehoord zou hebben. Omdat je toch contacten hebt met mensen uit het bedrijf. Het maakt ook. Stel dat we moeten reorganiseren. Dan helpt het in het draagvlak maar ook juridisch helpt het dan dat de ondernemingsraad zegt van nou wij hebben over deze verandering positief geadviseerd. Dus een goed functionerende ondernemingsraad maakt je besluiten gewoon beter omdat je betere input krijgt. Het is een extra gesprekspartner om de juiste besluiten te kunnen nemen.</p>	1	Works Council
<b>Org.1</b>	<p>Bijvoorbeeld de ondernemingsraad in Duitsland heeft ook een hele sterke juridische verankering. Bijvoorbeeld het verschil met Nederland is dat de ondernemingsraad in Nederland heel erg adviseert over beleid, op het gebied van functiehuis, arbeidsvoorwaarden, aansturing, opleiden en ontwikkelen. De ondernemingsraad in Duitsland, Betriebsrat, gaat ook heel erg over individuele dingen. Dus als een HR-collega manager in Duitsland iemand wilde aannemen, dan moesten ze goedkeuring vragen aan de ondernemingsraad.</p>	1	National variations
<b>Org.1</b>	<p>Een vakbond is toch wel erg op afstand. Er zijn zelfs collega's van mij die zeggen vakbonden hebben we niet meer nodig in deze tijd. Dat is een beetje een lomp statement. Maar, ik snap het wel een beetje. In de jaren 40, 50, 60, waren vakbonden echt nog wel nodig om op te komen voor</p>	1	Trade Unions

	hele slechte arbeidsomstandigheden. Een hele boel van dingen waar de vakbonden toen voor opkwamen is inmiddels vastgelegd in de wetgeving.		
<b>Org.2</b>	De totstandkoming tot een Cao is belangrijk. Dat overleg doe je met de vakbonden. Daarbinnen is uiteraard de relatie met de OR een belangrijk onderdeel. Wij hebben ook met een arbodienst te maken. Veiligheid, gezondheid, is een heel belangrijk issue binnen AgriComp.	3	Social partners
<b>Org.2</b>	We hebben wel een eigen bedrijfs-cao. Dat geldt ook voor België. Alleen daar ligt het even iets anders met de cao en cao-wetgeving. Die hebben heel veel nationale cao's. In Nederland is dat eigenlijk maar een cao. Daar zitten allerlei aspecten in. Dat wordt dan elke een of twee jaar afgesproken, en dan krijg je een vernieuwing. In België heb je een cao, daar ligt eigenlijk de basis aan vast. Afhankelijk of wil je gaan vernieuwen of niet ga je de onderhandelingen met de vakbonden aan.	2	Belgium
<b>Org.2</b>	We hebben een eigen cao omdat we eerst in een overkoepelende werkgeversorganisatie zaten waar AgriComp uit is gestapt. Als gevolg daarvan hebben we een eigen cao gestart. Dat gaat wat verder dan alleen het arbeidsvoorwaardelijk stuk. Een bedrijfs-cao heeft denk ik alleen maar voor ons voordelen. We zijn natuurlijk veruit de grootste werkgever. Als je dan als grootste werkgever een cao af kunt sluiten, dan kun je veel meer maatwerk afgeven dan dat je dat doet met andere werkgevers erbij.	1	Collective Employee Agreement
<b>Org.2</b>	Voor het belangrijkste deel de betrokkenheid van de vakbonden bij de cao-onderhandelingen. Bij eventueel reorganisatie dat je dan vakbonden inschakelt. We hebben een sociaal plan wat altijd ligt. Ook dat wordt afgesloten met de vakbonden. Daarin hebben we alle afspraken vastgelegd mocht AgriComp ergens binnen een afdeling moeten krimpen.	3	Trade Unions
<b>Org.2</b>	Dat zijn de UNI, CNV, en FNV voor ons.	4	Trade Unions
<b>Org.2</b>	Wat natuurlijk wel een ontwikkeling is, en dat staat los van AgriComp, is dat de bonden heel hard merken dat het ledenaantal heel hard aan het afnemen is de	2	Influence Trade Unions

	<p>laatste decennia. Met name jonge mensen voelen zich niet meer aangetrokken om lid te worden van de bonden. Daarbij krijg je nog wel eens de vraag van de mensen die geen lid zijn tot in welke mate zij vertegenwoordigd zijn in de cao-onderhandelingen. Dat is een discussie die al wat langer loopt. Ze hebben gewoon de positie om een cao af te sluiten, de vakbonden. Ik denk dat ze met name de laatste jaren bijvoorbeeld hard hebben gemaakt voor flexwerkers. Zo zoeken ze denk ik steeds speerpunten om hun onderhandelingspositie zo hard mogelijk te maken.</p>		
<b>Org.2</b>	<p>Je bent verplicht een ondernemingsraad te hebben als je, uit mijn hoofd, meer dan 50 medewerkers hebt. We hebben een stuk of 9 leden. Dat is een afspiegeling. Als er verkiezingen worden gehouden, dan wordt er van elke afdeling gevraagd mensen zich verkiesbaar te stellen zodat je een goede afspiegeling van je organisatie hebt.</p>	2	Works' Council
<b>Org.2</b>	<p>Het is zo geregeld bij wet, en dat is ook niet voor niets zo gedaan. Het is ook om zo een draagvlak te creëren voor wat je wil doen. Het is een link tussen je werknemers en de leiding van de organisatie. En ook andersom. Ze hebben adviesrecht en instemmingsrecht.</p>	1	Works' Council
<b>Org.2</b>	<p>Dan zie je dat België, daar is de invloed van de vakbonden groter dan in Nederland. Dan heb je nog het verschil tussen Vlaanderen en Wallonië. In Wallonië is het die invloed nog veel sterker. De organisatiegraad ligt in België veel hoger dan in Nederland. Ze hebben een wat prominentere positie dan in Nederland. Als je gewoon naar België, dan is de stakingsbereidheid veel hoger. Frankrijk is nog hoger. In België ben je verplicht de inflatie te volgen.</p>	1	Belgium/ France
<b>Org.3</b>	<p>Als in Amerika iets goed is, dan zeggen mensen great fantastic. Tien punten. Als je in Nederland zegt dat je heel tevreden bent, dan geef je een 8. Wat ik heel vaak zie. Heel vaak moet ik aan die Amerikanen uitleggen van waarom hebben jullie nou een 10 gekregen en wij een 8.</p>	1	NL/ US
<b>Org.3</b>	<p>Als je het hebt over ondernemingsraden en vakbonden. Er worden natuurlijk een hele</p>	3	Trade Unions / Works' Council

	<p>hoop beslissingen genomen op het hoogste niveau. In dit geval wordt het Amerika gedaan. En die beslissingen worden echt genomen. Daar kun je als Europese OR hoog of laag springen. De enige vraag is hoe wat dat dan gaan uitvoeren inhoudelijk. Gaan we goed voor de mensen zorgen, gaan we dingen doen.</p>		
<b>Org.3</b>	<p>Al die wetgeving. En dat is wat het complex maakt. Dat wil niet zeggen dat ik de absolute deskundige ben in elk land. Dat kan niet. Die mensen bestaan ook niet. Wat je doet. Of je hebt die kennis in huis dat je in een team ervaren HR mensen hebt zitten. Als je de kennis niet hebt, koop je het extern in. Als in advocatenkantoren, belastingadvies, enzovoorts. Dat is heel gebruikelijk.</p>	2	Law and regulation
<b>Org.3</b>	<p>Ik kan geen invloed uitoefenen op die regelgeving. De regelgeving is de regelgeving. Wat ik natuurlijk moet doen. Daarom leid ik onder andere die Europese Ondernemingsraad. In feite moet ik mijn collega's opvoeden van hé jongens. Ik moet dus in een vroeg stadium betrokken zijn bij alle strategische gedachten al voordat er beslissingen zijn. Dat ik vooraf aan de projectplanning kan meegeven dat ik in Europa bijvoorbeeld meer tijd nodig heb.</p>	4	Law and regulation
<b>Org. 3</b>	<p>Amerika heeft een ongelooflijke performance cultuur. Als het goed gaat mag je het vieren, als het heel goed gaat word je daarvoor beloont. Gaat het slecht, dan hoef je daar ook geen discussie over te voeren. Daar zijn die lijnen een heel stuk korter dan bij ons.</p>	1	US
<b>Org. 3</b>	<p>Vakbonden hebben we niet zo heel veel contact mee. Je ziet toch steeds dat. Het ligt er een beetje aan per land. In Frankrijk wel. In Scandinavië hebben we bijvoorbeeld een sterke vakbond. Andere landen niet.</p>	3	France, Scandinavia
<b>Org.3</b>	<p>Als je voor die Amerikaanse clubs werkt dat vaak de filosofie is van: dat we een ondernemingsraad moeten hebben, dat snappen we. Laten we die vakbond buiten de deur houden.</p>	2	US / Trade Union
<b>Org.3</b>	<p>Dat wil niet zeggen dat we geen vakbond over de vloer hebben omdat we traditioneel in sommige landen wel ooit zo hebben afgesproken. Dat kan natuurlijk. We gaan</p>	2	Trade Unions

	ze zeker niet actief uitnodigen als het niet nodig is.		
<b>Org.3</b>	Een bedrijfs-cao voor alles is al praktisch onmogelijk, daarvoor zijn de bedrijven te verschillend. We hebben wel globale Europese richtlijnen. Dat je bijvoorbeeld zegt, de functies zijn gerangschikt naar zwaarte en niveau. Je kunt op niveau 9 of 11 zitten etc. Hoe je dat dan lokaal inkleedt is heel anders. Dat is afhankelijk van lokale wetgeving.	3	Law and regulation/ Collective Employee Agreement
<b>Org.3</b>	Het aandeel van de vakbonden slinkt natuurlijk enorm. Zeker bij jongere generaties. Daar is niet zoveel animo voor. Ik denk dat ook een hele hoop medewerkers bedenken van dan ga ik meer in die OR zitten. Dan onderhandel ik het voor mezelf wel uit. Dan heb ik geen vakbond nodig.	1	Trade Unions
<b>Org.3</b>	Dat is vaak ook een beetje hun frustratie. Ze proeven ook wel dat beslissingen op globaal niveau genomen worden. Die worden betrokken op het moment dat de globale beslissing al genomen is. Natuurlijk kunnen we kijken hoe dat we dat bijvoorbeeld in Europa inkleden. Ze beginnen eigenlijk altijd al met een 2-0 achterstand.	2	Works' Council
<b>Org.3</b>	Wat wij doen, en daar gebruiken wij de OR ook zeker voor, we maken afspraken op het moment dat we structurele beslissingen nemen. Dat kan zijn dat we afscheid nemen van een club, of misschien zelfs iets sluiten. Zolang je dat op een nette manier doet in overleg met hun. Dan zijn dat ook de mensen die de rest van de organisatie beïnvloeden om eigenlijk aan te geven van we hebben een eerlijke kans gekregen.	2	Works' Council
<b>Org.3</b>	Als je dan OR er iets extra's uit onderhandelt en dat kunt meegeven aan de mensen die je vertegenwoordigt. Dan heb je het beste gedaan gezien de omstandigheden. Dat doet wat met je interne reputatie, wat natuurlijk heel snel rond spreekt.	3	Works' Council
<b>Org.3</b>	Dan ik dat je vanuit Amerikaans perspectief, dat is het perspectief waarvanuit ik met moet zien, dat we zeggen joh dan gaan we sneller schakelen dan we normaal doen. Absoluut. Dat is de zakelijke realiteit. Dan heb je een veel hogere snelheid van handelen. Dat is in feite van een OR doet. Eigenlijk meer tijd nemen	3	Work's Council

	voor iets wat uiteindelijk toch gaat gebeuren.		
<b>Org.3</b>	Die wetgeving is leidend. Ze doen nu een reorganisatie in Europa. In Frankrijk mag ik die nog niet doorvoeren omdat je in Frankrijk niet elke twee weken de ondernemingsraad mag aanspreken. We hebben vorig jaar een reorganisatie gelanceerd. Dan moet je weer zes maanden wachten tot de volgende.	2	Law and regulation/ France
<b>Org.4</b>	Ja eigenlijke alle regelgeving. In alles wat wij doen volgen we de wet en geeft de wet ons de kaders waarbinnen wij werk te doen hebben. Bij ons noemen we dat freedom within a frame. Het frame wat onder andere wordt bepaald door wet- en regelgeving. Dat is natuurlijk uitermate belangrijk.	2	Law and regulation
<b>Org.4</b>	Wij zijn als grote speler, dan geef je natuurlijk wel je signalen af en laat je je af en toe ook wel horen. Als een van je kopmannen bij de CER zat, dan zijn die contacten zo nauw, dan kan ik het me niet voorstellen dat er nauwelijks over en weer wordt gepraat.	1	Law and regulation
<b>Org.4</b>	De vakbonden zijn voor ons belangrijk. Daar hebben we afstemming mee. Er is ook de afspraak dat als een van de grote vakbonden akkoord gaat met de nieuwe CAO, dat we hem dan ook mogen uitvoeren. De vakbonden zijn voor ons heel belangrijk. FNV, CNV, en de UNI.	2	Trade Unions
<b>Org.4</b>	We zijn zo groot dat we een eigen CAO hebben. Je kunt hem dan nog meer op maat maken. Je kunt binnen de regels die er gelden voor financiële instellingen dingen die voor ons belangrijk zijn aandacht schenken. Een van de dingen die FinanceComp belangrijk vindt is leren en ontwikkelen. Dan kun je daar dus afspraken over maken.	2	Collective employee agreement
<b>Org.4</b>	Als onze medewerkers hebben een ontwikkel budget. Dat betekent dat iedereen vak gerelateerd maar niet per se alleen maar op inhoud, maar juist op je persoonlijke ontwikkeling, een jaarlijks budget heeft die hij zelf mag invullen. Dat is misschien iets wat een ING en ABN niet hebben maar wij wel omdat we dat heel belangrijk vinden. Dat is iets wat je dan in de CAO opneemt.	2	Collective employee agreement/ Training and development

	Dat iedereen elk jaar 1400 euro ontwikkelbudget heeft om vrij te besteden.		
<b>Org.4</b>	Lokaal hebben ze dus nog maar weinig invloed. Landelijk hebben ze een hele grote invloed. Dat is met name als we gaan reorganiseren. Alle reorganisaties gaan sowieso langs de OR. We moeten goedkeuring krijgen van de OR om reorganisaties uit te mogen voeren. Waar zij met name op letten is of het hele proces transparant, rechtvaardig, en volgens dezelfde principes gaat	1	Works' council
<b>Org.4</b>	Wat je merkt bij medewerkers is dat ze hun eigen stem kunnen laten horen aan de OR. Dus ze hebben op lokaal niveau als ze iets vinden, dan gaan ze daar hun verhaal doen. In die zin zijn ze ook een vertrouwenspersoon. Dat is een rol die ze hebben. Wat je ook soms hebt is dat medewerkers afwachten om te weten of de OR het er wel of niet mee eens is. De OR is ook wel een soort. Zij beschermen de belangen van de medewerkers. Zo wordt dat ook gevoeld door de medewerkers.	2	Works' council
<b>Org.4</b>	Als je nu kijkt naar Geldmaat. Vroeger hadden alle lokale banken hun eigen geldapparaten. Door de samenwerking van de grote banken is Geldmaat ontstaan. Daardoor is er nu een onafhankelijke club die het beheer van de geldmaten doet en dus onafhankelijk is van de banken. Het nationale belang.	3	Collaboration
<b>Org.4</b>	Als je Gelderland-Zuid een regio noemt, dan is Noord-Amerika ook een regio. Dat wil niet zeggen dat het beleid niet kan zijn op het HR-gebied dat wij bijvoorbeeld zeggen van. De systematiek van GROW gebruiken wij bijvoorbeeld voor onze functionering en beoordelingssysteem. Dat doen we landelijk overal op dezelfde manier. Het HR-beleid kan ook zijn bijvoorbeeld onze functieschalen en onze salarisschalen. Dat doen we in de hele wereld op dezelfde manier.	3	National differences
<b>Org.4</b>	Dat wil niet zeggen dat je op een aantal fronten globaal beleid op het gebied van HR kunt voeren. Je krijgt het frame te pakken. De strategie is identiek. En de missie en de	1	National differences

	visie. Alleen de uitvoering zal anders zijn op sommige onderdelen.		
<b>Org.5</b>	In Japan heeft men niks met de sociale activiteiten in het bedrijf terwijl wij van oudsher een familiebedrijf een heel sociaal bedrijf zijn. Met sinterklaasviering en een hardloophwedstrijd, een event in de zomer met mooie tenten, familiedag. Dat is allemaal weggesneden de afgelopen jaren. Vanuit Japan dacht men, daar staan ook kosten tegenover, dat is allemaal te duur, dat willen we niet.	3	Japan
<b>Org.5</b>	Mensen hebben dat ook aangegeven dat ze dat missen. Dat ze boos zijn. Dit jaar gaan we weer voor het eerst een paar van die activiteiten weer opstarten. Je merkt wel de invloed van Japans denken op ook HR-beleid. Ik denk dat Japanners enorm gecommitteerd zijn. Life-long aan het bedrijf. In Japan is men heel financieel gedreven. Er is minder aandacht voor het wel en wee van de mens in het bedrijf. Het is heel erg op de lange termijn van het bedrijf gericht. Jaar over jaar verbeteren. Echt kijken naar cijfers in plaats van kijken naar mensen.	2	Japan
<b>Org.5</b>	Op de eerste plaats zijn we gebonden aan landelijke wet- en regelgeving. Als het gaat over inzet en mensen, arbeidswetten en dergelijke. Daarnaast moeten we ook doen aan bepaalde milieuwetgeving, bepaalde veiligheidswetgeving	2	Law and regulations
<b>Org.5</b>	We hebben in principe in ieder land, iedere vestiging, specialisten zitten die op welk gebied dan ook kennis hebben en die ook kunnen adviseren hoe je daar mee om moet gaan. Pak even het voorbeeld van arbeidsrecht. Dat is natuurlijk heel anders in Duitsland dan in Nederland. Dus lokaal hebben we specialisten zitten die daar bedreven in zijn en die kunnen helpen in het bepalen van de juiste acties binnen die wetgeving, wat er mogelijk is.	4	Law and regulations
<b>Org.5</b>	Een voorbeeld is dat we zijn aangesloten bij procestechniek Limburg. Dat is een organisatie die eigenlijk opkomt voor de belangen van procestechniek waar wij ook deels in actief zijn. Dat is een stichting en die probeert in Den Haag ook te lobbyen. Als het gaat over veiligheid en dergelijke,	1	Influence law and regulations

	of inzet van jongeren in dat domein, die proberen in Den Haag ook te lobbyen om bepaalde regels veranderd te krijgen.		
<b>Org.5</b>	Dat heeft zijn voor- en nadelen. Dat is wel historisch zo gegroeid. Je bent zelf niet afhankelijk van een grotere cao waar veel bedrijven in zitten. Je kunt iets meer je eigen koers bepalen. Nadeel is dat het heel onderhoudsintensief is. Ieder jaar ben je aan het onderhandelen met de vakbonden. Ieder jaar doe je dat zelf en besteed je dat niet uit aan een PME waar weet ik veel niet hoeveel bedrijven aan aangesloten zijn	2	Collective employers' agreement
<b>Org.5</b>	In deze tijd is die speelruimte heel lastig. Ook vanuit medewerkersperspectief is er wat te eisen. De arbeidsmarkt is goed, mensen komen sneller aan een andere baan. Daar moet je iets tegenover zetten. Dat eist de vakbond uiteindelijk ook. Je merkt in deze periode dat het goed gaat met het bedrijf, dan is dat een lastige onderhandelingspositie. Er worden best wel wat eisen ingelegd. Dat is lastig.	2	Trade Unions
<b>Org.5</b>	Wat ik trouwens wel weet is dat hoe lager je bij ons in de functieniveaus komt, hoe groter de georganiseerdheid is. Met name onder productiepersoneel, logistiek personeel. Dus met name MBO-opgeleide mensen. Ik denk dat met name van oudsher de vakbonden zich een beetje richten op de blue collar workers. De mensen die echt vroeger in de fabriek werkten en vieze handen kregen. Die kunnen minder voor zichzelf opkomen.	2	Level of unionization
<b>Org.5</b>	Vanuit de ene kant kan ik vanuit bedrijfspunt zeggen van ze kunnen overbodig zijn. Van de andere kant, er zijn ook veel medewerkers lid uiteindelijk, dus in die zin hebben ze een bepaalde functie. En ook een goede functie want ze houden ons ook scherp. Het prettige vind ik in die zin, je hoeft niet met 4000 medewerkers in gesprek om te onderhandelen.	3	Trade Unions
<b>Org.5</b>	Ze moeten echt alle drie instemmen. Dat maakt het ook lastig. Dat hebben we afgelopen onderhandelingen ook gezien. Dat twee bonden het eens waren en een bond niet. Dan heb je geen akkoord. Je zult uiteindelijk ook die andere bond daarin moeten overtuigen. Dat maakt het lastig.	2	Influence trade unions

	Die vakbonden vertegenwoordigen vaak ook een iets andere doelgroep. Dan kunnen weer andere topics spelen.		
<b>Org.5</b>	Ja. Wij hebben een ondernemingsraad die vertegenwoordigers heeft uit eigenlijk ieder organisatiedeel bij ons. Daar zit een man of twintig in. Met natuurlijk een voorzitter. Daar hebben we maandelijks overleg mee. De meest belangrijke dingen die echt impact hebben op de organisatie of de mensen, dat moeten we met hen bespreken. Daarin vertegenwoordigd de OR ook de medewerkers.	2	Works' council
<b>Org.5</b>	Zij kunnen met medewerkers in gesprek. Zij kunnen hun achterban polsen. Dat voorkomt dat wij met 4000 man in gesprek moeten. Wat de OR doet, is dat als je echt belangrijke topics hebt, ze met medewerkers in gesprek gaan. Hoe kijken zij ertegenaan et cetera. Die wisselwerking die werkt prima.	3	Works' council
<b>Org.5</b>	Ik denk juist draagvlak is belangrijk. Ik vind de OR prettig, ook hoe wij er mee omgaan. Er zitten ook mensen in die echt in de sector waar ze werken gewoon heel veel kennis hebben. Die kunnen je gewoon helpen om bepaald advies te geven over zaken. Die denken ook echt mee. Dat is ook heel waardevol. Je krijgt gewoon hele waardevolle feedback terug.	1	Works' council
<b>Org.5</b>	Wat we met de OR doen, dat is binnen het raamwerk wat we nu hebben. Dus binnen de cao. Daarin bespreken we alles met de ondernemingsraad. Veranderingen, bepaalde instemmingen, et cetera. De vakbonden gebruiken we echt als we aan het raamwerk iets willen veranderen.	1	Balance trade unions and works' council
<b>Org.5</b>	Wat je in Zuid-Duitsland ziet is dat daar de georganiseerd van de vakbonden alsmede ook de OR vele malen hoger is. Een OR daar heeft veel meer invloed en macht dan in Nederland. Een OR in Duitsland die moet bij wijze van spreken ook goedkeuring geven aan managementbenoemingen. Dat hoeft in Nederland niet.	1	Germany
<b>Org.5</b>	Je ziet bij de vakbonden dat daar veel meer georganiseerd is. Het is moeilijker om daar dingen ook vanuit bedrijfsoogpunt	1	Germany trade unions

	veranderd te krijgen. Dat is omdat of de ondernemingsraad of de vakbond al heel snel zeggen we zijn er niet mee eens, en we geven dus geen instemming. Dan bereik je een beetje een pad stelling. Dat is een wat andere manier van samenwerken.		
<b>Org.5</b>	In Duitsland, zeker in Zuid-Duitsland, is men nog heel hiërarchisch gevoelig. Als de baas iets zegt dan wordt het pas gedaan terwijl wij in Nederland juist verwachten dat mensen initiatief nemen en feedback geven. Dat proberen we ook dat model in Duitsland erin te krijgen maar dat gaat heel moeizaam.	3	Germany hierarchy

### Organizational Performance (PURPLE)

ID	Quote	Relevance	Code
<b>Org.1</b>	Als alles belangrijk is dan realiseer je van alles maar een beetje. Het helpt al enorm om te zeggen van deze 4, 5 dingen zijn belangrijk, en de andere dingen zijn minder belangrijk. Je creëert focus.	1	Focus
<b>Org.2</b>	Bijvoorbeeld de financiële resultaten van je organisatie. Hoe gaat de verkoop, zijn we commerciëler geworden. Ik denk dat het uiteindelijk allemaal individuen zijn die onderdeel uitmaken van de organisatie en dat gezamenlijk leidt tot een eindresultaat.	1	Financials
<b>Org.3</b>	Uiteindelijk kijk je wat jij doet ten opzichte van de concurrenten. Dat houdt in dat bijvoorbeeld we nu twee divisies verkopen, van wat is nog de toegevoegde waarde. Dat is een discussie die je nu ziet. Kleine clubs zijn dan ondergeschikt. Die verkoop je. Dan cash je. Als je het hebt over strategie, dan moet je kijken, waar is die core business nog, waar verdien ik het mee, vandaag of in de toekomst.	1	Portfolio management
<b>Org.3</b>	Wat nu bijvoorbeeld speelt zijn de inflatiecijfers. Hoe ga je daar mee om. Een hele krappe arbeidsmarkt in Europa. Dat zijn meer economische trends dan wat anders.	1	Economic Trends
<b>Org. 3</b>	Tegenwoordig is natuurlijk heel veel discussie over diversity en inclusion. Hoeveel vrouwen werken er in de organisaties, hoeveel minderheden enzovoorts. Daar hebben we ook echt strakke targets voor. Die leven we echt na.	1	Inclusivity

<b>Org.4</b>	Wij willen bijdragen om het voedselvraagstuk in de wereld op te lossen. De andere kant is banking for the Netherlands. Daarin hebben we een aantal belangrijke veranderingen waaraan we willen bijdragen. Dat gaat met name over duurzaamheid. Bijvoorbeeld duurzaam ondernemen, maar ook duurzame voeding, maar ook duurzaam wonen. Dat gaat dus over de energietransitie. En het gaat over inclusiviteit.	2	Sustainability and inclusivity
<b>Org.5</b>	De markt accepteert steeds minder dat er plastic omgaat. We zijn na aan het denken over ander type materialen dan plastic waarin je die inkt kunt leveren. Dan kun je ook aangeven dat je bezig bent met een stukje duurzaamheid. Wat dan ook geaccepteerd wordt door de markt.	2	Sustainability
<b>Org.5</b>	We hebben ook targets voor sustainability. Ik denk dat dat meer en meer belangrijker wordt. Sterker nog, ik denk dat het in veel gebieden een license to operate wordt. We moeten mee.	1	Sustainability
<b>Org.5</b>	Ik denk dat klanten het ook van ons vragen. Sterker nog, die hameren daar ook op. Wij doen dat ook bij leveranciers van grondstoffen bijvoorbeeld. Hoe zij omgaan met grondstoffen. Hoe milieuvriendelijk dat zij zijn. Het wordt bijna zo een keten van bedrijven die willen van elkaar dat ze duurzaam zijn.	2	Sustainability
<b>Org.5</b>	Wat wij willen in de printindustrie de nummer een zijn. Dat is onze doelstelling. Om dat te bereiken willen we de komende jaren ieder jaar 10% groei in de omzet. Uiteindelijk ook 10% marge in 2025.	1	Financial indicators

#### HR Policy and Organizational Performance (RED)

ID	Quote	Relevance	Code
<b>Org.1</b>	Kijk je wil dat je de juiste mensen aan kan trekken, de juiste mensen kan behouden. Dat als ze hier werken, dat ze zich fijn voelen en zo goed mogelijk presteren. Die twee dingen zijn natuurlijk met elkaar verbonden. Als mensen goed in hun vel zitten, fijne sfeer is, en goede leidinggevenden is, dan blijven mensen hier ook en presteren ze het beste.	1	Employee

<b>Org.1</b>	Als uiteindelijk al die 500 medewerkers aan de juiste dingen werken, daaraan worden aangesproken om die te realiseren. Als het goed is zie je die terug in de prestaties van het hele bedrijf. Think big, act small. Think big gaat dan over wat je als organisatie realiseren, en dat moet door al die medewerkers worden gerealiseerd. Zo een proces helpt daar enorm bij om tot die prestaties gekomen van zo een bedrijf.	2	Process
<b>Org.2</b>	Afhankelijk of je al aan het eind van de schaal zit, is de score vanuit de PM-cyclus, die bepaalt de doorgroeimogelijkheden voor het salaris. Iemand die hoog scoort groeit iets sneller door dan iemand die laag scoort. Uiteindelijk haal je ook je performance ermee uit. Als mensen onder hun performance komen worden er plannen opgesteld om ze beter te laten functioneren. Mocht dat niet lukken wordt er gekeken naar andere functies. Het is heel transparant.	3	PM-Cyclus
<b>Org.2</b>	Uiteindelijk leiden wij onze HR-policy af op de strategie van de organisatie. Een hele belangrijke is onze verkoopslagkracht steeds groter gaan maken. Vanuit die invalshoek heb je allerlei HR-instrumenten. Dat kun je in je performance managementcyclus inbouwen. Maar ook in je werving en selectie strategie kun je dat in gaan bouwen. Zo maak je de vertaalslag van de instrumenten die je hebt naar je strategie. Dat is denk ik goed borgen, goed volgen. Waar wil de organisatie naar toe en hoe zetten we daar onze instrumenten het beste voor in om dat te bereiken.	1	Strategy
<b>Org.2</b>	Opzicht kun je alles wat je doet meten. Daar hebben we nog wel wat slagen in te maken. Om dat goed overzichtelijk te maken. Je instroom, je uitstroom kun je meten. Op grond daarvan kun je meten welke bijdrage je als HR levert.	1	Indicators performance
<b>Org.3</b>	Je wil je ten alle tijden profileren als een goede werkgever. Dat spreekt dan ook rond. Je bent continu aan het peilen. Medewerkers tevredenheidsonderzoek, hoe staan we ervoor, hoe is onze reputatie. Beloningsbeleid, doen we goed mee, wat is belangrijk. Nu een hele krappe arbeidsmarkt, moet je heel voorzichtig mee zijn. Moeten we iets extra doen. Je bent continu aan het pijlen. Terug aan het vertalen	2	Reevaluation

	naar HR-tools. Wat kunnen we nog meer doen.		
<b>Org.3</b>	Ook HR is geen abstract vak. Ook daar kun je heel wat data genereren. Anders kom je in een stramien waarbij je dingen gaat roepen die gewoon niet onderbouwd zijn. De data liegt niet zeg ik altijd. We hadden het over compensation en benefits beleid. Daar heb je wereldwijde clubs voor die elk land gemapt hebben.	3	Data
<b>Org.3</b>	Discussie over Ierland was heel duidelijk. We hebben geslapen. We lopen achter. We moeten wat extra's doen. Hoe meten we dat? Omdat ons verloop hoger is dan bij de burens. Structureel. Dan doen we dus blijkbaar iets fout. De feedback die we van de medewerkers krijgen is ook dat achterblijven qua beloning. Dan moet je dus ingrijpen.	3	Feedback
<b>Org.4</b>	Waar wij heel erg in geloven als organisatie is dat als je medewerkers heel erg in hun kracht zitten. Bij ons is een van de slogans geweest happy people is happy customer. Hoe meer jouw medewerkers in hun kracht zitten, hoe vitaler ze zich voelen, hoe meer ze zich gesteund voelen, hoe prettige ze in hun vel zitten. Hoe meer ze dat uitstralen naar de klant, hoe meer bereidt ze zijn een extra stap te zetten. Hoe vitaler en frisser ze erbij zitten in een gesprek, hoe beter een klant zich behandeld voelt, hoe tevredener hij is, en hoe meer producten hij bij FinanceComp afneemt.	1	Employee performance
<b>Org.4</b>	Mensen maken het verschil. Onze medewerkers zijn ons belangrijkste kapitaal. Als je dan een HR hebt die ervoor zorgt dat mensen zo goed mogelijk geëquipeerd zijn en op hun plek zitten die ze leuk vinden waardoor ze een zo groot mogelijke prestatie kunnen neerzetten. Wij zijn ervan overtuigd dat je dat gelijk terug gaat zien in de klanttevredenheid en in de opbrengsten.	2	Human Capital
<b>Org.1</b>	Ik heb gewoon geleerd dat als je proces niet goed op orde is, dan weten mensen niet goed wat ze moeten doen, dan is er geen duidelijke focus op de ontwikkeling. Je kijkt dan toch van wat heeft de meeste impact. Hoe kan ik TourComp het beste helpen. Dat kan door in ieder geval helder te maken wat de doelen voor mensen zijn, wat er van ze verwacht wordt, wat het functiehuis is. Je begint aan de basis.	1	Calculative

<b>Org.5</b>	We zijn nu bezig met het plan voor 2023, 24, 25. Dat gaat dan over hoe die 10% waar ik het straks over had, hoe gaan wij de komende jaren die groei realiseren. HR moet daar een bijdrage aan leveren. Ook HR heeft een mid-term plan. Wij moeten dus ook een drie jaarplan maken en uitleggen eigenlijk hoe wij aan die doelstelling bij gaan dragen.	3	Contribution
<b>Org.5</b>	Dat zit bijvoorbeeld in die performance cyclus waar ik het over had. Die hebben we geïntroduceerd juist om te volgen hoe onze mensen presteren. Wat kun je doen om mensen van een goede beoordeling naar een zeer goede beoordeling te krijgen. Hoe kun je mensen verder ontwikkelen dat ze zich verder ontplooiën en uiteindelijk onze nieuwe leiders worden en dergelijke. Op die manier proberen we vanuit HR ook een bijdrage te leveren aan die doelstelling.	1	Calculative

#### National Institutional Variations on HR Policy and Organizational Performance (GREEN)

ID	Quote	Relevance	Code
<b>Org.1</b>	Zeker de vakbonden hier zijn bij ons heel ver weg. Als het gaat om een OR of een vakbond, dan hebben we managers maar ook medewerkers en de OR hebben heel veel invloed op het HR-beleid waar we voor kiezen. Zeker het overleg met de ondernemingsraad. Wat willen we hier, wat past hier. Zeker in overleg met management. Vakbonden zijn toch wel heel ver weg en hebben relatief minder impact op hoe het reilt en zeilt in het bedrijf. Wat ik in verschillende bedrijven gezien heb is dat in een goede ondernemingsraad kan een heleboel impact hebben.	1	Autonomy
<b>Org.1</b>	Heel veel autonomie. Ik zal een voorbeeld noemen. We zijn bezig met de functiehuizen aan het maken en daarbij een salarissystematiek. Ik moet in ieder geval zorgen dat ik met die salarissystematiek niet onder het niveau van de Cao ga, maar daarboven mag ik wel. Als het gaat om de vakbonden, dan zijn die hier relatief ver weg. Bijvoorbeeld, wat ik laat zien zijn we nu aan het implementeren en daar heeft de ondernemingsraad wel echt een akkoord moeten geven. De ondernemingsraad heeft een aantal rechten en plichten. Een van de	1	Autonomy

	belangrijkste rechten is het adviesrecht en het instellingsrecht. Over dit soort dingen. Dit heb ik pas kunnen implementeren toen ik het schriftelijk akkoord had van de ondernemingsraad. Alles wat ik hier doe dat mag niet in strijd zijn met de Cao.		
<b>Org.1</b>	Wij zijn wel in staat om zowel de operatie goed te laten lopen als er nog extra dingen moeten. Ik kan wel een voorbeeld geven. Wij zijn met de organisatie DISQ begonnen, dat zijn die kleuren. Claudia, mijn HR-manager, en mijn team en ik hebben bijvoorbeeld donderdagmiddag afgelopen maandagmiddag en vanmiddag gaan wij zelf met een aantal leidinggevenden hun rapporten bespreken. Dat zouden we heel goed kunnen uitbesteden aan een consultant. Maar dat soort dingen doen wij zelf. Het lukt ons toch wel om dit soort dingen te verbeteren en ook echt wel op een hoger niveau te komen. Maar het is een herkenbaar probleem.	1	Operational work
<b>Org.2</b>	Wat bijvoorbeeld weer niet kon van de vakbonden. Wij wilden met het salaris een top op die norm zetten. De gemiddelde score is een drie, en als je die norm hebt bereikt dan komt er niks meer bij. Wat wij wilden is dat als iemand die op die norm zat en een vier scoorde, dat ie dan er ook bij komt. Maar dan wel dat als je het jaar daarop die 4 niet scoorde dat je dan weer terug naar die norm ging. Dat was toen onbespreekbaar bij de vakbonden.	1	Autonomy
<b>Org.3</b>	Als het aan die clubs ligt houden ze die partijen het liefst allemaal buiten de deur. Omdat je zo minder snel kunt schakelen dan je eigenlijk wilt.	1	Operational work
<b>Org.3</b>	Dat is waar heel veel tijd in gaat zitten. In die planningsfase. Dat zijn hele lange projectoverzichten met tijdslijnen. Wie gaat wanneer checken of dit gebeurt enzovoorts. Je moet in feite zo snel mogelijk door als mogelijk is. Die communicatie moet je dan per land ook nog eens aanpassen. Dat is een stukje stakeholder management. HR is daarmee dan vaak in de lead.	1	Social partners/ operational work
<b>Org.3</b>	Als je kijkt naar de hoeveelheid operationele werkzaamheden, dan zit de effectiviteit in de planning. Als je vooraf op de globale trend gaat inspelen. Naar mate je beter kunt plannen heb je meer tijd, word je niet verrast, heb je meer	1	Operational work

	<p>tijd om dingen op te vangen. Er gaat heel veel zitten in vooruitplannen, strategie bepalen, hoe gaat de markt eruitzien over drie maanden. Ook vanuit HR. Tot een bepaald niveau moet je dat kunnen bedenken. Moet je dat kunnen signaleren. Dan ben je niet alleen maar uitvoerend HR. Misschien dat ze het daarom op een bepaald moment business partner noemen.</p>		
<b>Org.4</b>	<p>Wij zijn natuurlijk een hele grote groep. Wij hebben natuurlijk centraal een aantal teams die ingericht zijn om dat wat uit de gesprekken met de vakbonden komt of met de sociale partners, om daar onze producten en diensten op aan te passen. Zelf hoef ik daar niets aan te doen.</p>	3	Operational work
<b>Org.4</b>	<p>Uiteindelijk zijn die sociale partners ook weer een afspiegeling van ons medewerkersbestand. Als onze medewerkers ons belangrijkste kapitaal zijn, dan is het feit dat die contacten goed zijn, en dat wij met realistische zaken bezig zijn in termen van arbeidsvoorwaarden, primaire, secundaire, tertiaire, is voor ons dus van wezenlijk belang. Wij hebben echt een issue als wij die vakbonden tegen ons hebben en wij denken dat we het wel zonder hun kunnen redden. Dat gaat hem niet worden.</p>	1	Trade Unions
<b>Org.4</b>	<p>Iedereen is erbij gebaat dat die verstandshouding goed is en dat we er samen uitkomen. Het gaat echt om de samenspraak omdat wij ook, als je die samenspraak niet hebt en je krijgt situaties zoals je die in Frankrijk hebben, waarbij medewerkers zeggen we gaan staken, in een bedrijf waar het draait om medewerkers en zeker bij een bank waar alles draait om vertrouwen. Dan creëer je je eigen ondergang.</p>	2	Collaboration
<b>Org.3</b>	<p>Wat als je zakendoet in een land waar je maar 15 mensen hebt zitten. Omdat je daar een sales kantoortje hebt. En je hebt de kennis daar niet. Dan zul je naar een derde partij moeten gaan. Wat je dan ook nog vaak doet is dat je zegt van weet je wat, zo een derde partij, dat zou helemaal fantastisch zijn als ik dat op Europees niveau kan inkopen. Als ik een advocatenkantoor heb die werkt in al die landen. Dan heb ik een aanspreekpunt. En daarmee dus ook de erkenning dat je niet alle kennis in huis hoeft te hebben.</p>	1	National differences
<b>Org.5</b>	<p>Middels die cao kunnen zij die druk uitvoeren op ons. Ik denk dat wij in die zin heel</p>	2	Autonomy

	autonoom verder zijn. Wat je bij ons wel ziet is dat als we bij HR iets willen veranderen, dat we echt onze business, dus de directeuren en de managers van andere afdelingen mee willen nemen. Dan kun je wel komen op dat men het iets minder ziet zitten.		
<b>Org.5</b>	Richting de vakbonden zijn we in die zin best wel autonoom. Gelukkig. Door de ondernemingsraad in Duitsland is die autonomie wel wat beperkt. We kunnen wel onze eigen HR-agenda bepalen. Dat zijn dan meer doelstellingen. Vervolgens als je ook echt dingen gaat veranderen ontkom je er niet aan om in ieder geval de ondernemingsraad erbij te betrekken.	2	Autonomy
<b>Org.5</b>	Het is met name ook implementeren van nieuwe regelgeving wat veel uitzoekwerk en regelwerk met zich meebrengt. Dat is ook binnen onze HR-organisatie een beetje de specialisten, die zijn continu bezig met wat er verandert in de regelgeving. Wat voor effect heeft dat op onze bedrijfsvoering. Wat moeten we doen om die regels te implementeren. Dat is heel veel werk.	1	Operational work

#### National Institutional Variations and HR Policy (GREY)

ID	Quote	Relevance	Code
<b>Org.1</b>	Waar ik nu bijvoorbeeld ook mee begin, de dingen die we vanuit de wet moeten doen. Om in ieder geval een veilige werkplek te zijn. Je begint aan wat juridisch moet en ook wat medewerkers het meeste helpt om voor TourComp het meeste bij te dragen en ook zelf lekker in hun vel te zitten. Dat is eigenlijk waar je dan aan begint.	1	Law and regulations
<b>Org.1</b>	Er zijn nu collectieve verhogingen afgesproken. De salarissen gaan per 1 Juli en 1 April omhoog. Dan moeten wij gewoon die Cao volgen. Als je een eigen Cao afsluit met bonden dan kun je loonsverhoging kiezen die op dat moment bij jou past. Het is altijd een afweging van hoeveel tijd en energie ga je er zelf in steken en bonden.	1	Collective Employee Agreement
<b>Org.2</b>	Uiteindelijk is het de beloningssystematiek die je afsluit met de vakbonden. Wat we in het verleden hadden is dat we een systeem voor functie classificaties, met schalen, en schalen aan beloningen. In het verleden hadden we dat je tot schaal x. Elk jaar kreeg je een bedrag	3	Trade Unions

	<p>erbij. Was je aan het eind van de schaal, dan hield het op. In overleg met de vakbonden hebben we dat systeem weer overboord gegooid. We hebben gezegd van je hebt hier een normsalaris en hier een beginsalaris, en dat is minimaal 70% van het normsalaris. Het systeem wat we nu hebben is dat als je een beoordeling hebt, bijvoorbeeld van drie, dan ga je naar 73%. Heb je een beoordeling van vier, dan ga je naar 74%. Zo bepaalt dat de mate van snelheid. Dat doe je in samenspraak met de vakbonden.</p>		
<b>Org.3</b>	<p>Wat ik probeer te doen in Europa is om ze mee te nemen. In goede en in slechte tijden. Je spreekt ze met name natuurlijk in slechte tijden. In goede tijden, als alles goed gaat dan heb je niet zo heel veel melden. Ik probeer ze in een heel vroeg stadium mee te nemen voordat we officieel aan tafel zitten, voordat we goedkeuringen aanvragen.</p>	1	Collaboration

## Appendix 6 Research Integrity Form

### Research Integrity Form - Master thesis

Name: Thierry van Reine	Student number: 1025148
RU e-mail address: thierry.vanreine@ru.nl	Master specialisation: Strategic Management


Thesis title: National institutional variations in the adoption of HR-Policies
Brief description of the study: The aim of this thesis is to understand the impact of HR-policies and national institutional variations on organizational performance. A mixed-method study was performed to perform this research. The Cranet database of 2015 was used for the quantitative part. For the qualitative part five interviews were performed with large organizations. A positive effect of HR-policies on organizational performance was found. However, there was no clear moderating effect of national institutional variations except for a direct effect on HR-policy. Therefore, there is an indication of a mediation effect. Because of the qualitative part, further insights have been given into the conceptual mechanisms of this topic.

It is my responsibility to follow the university's code of academic integrity and any relevant academic or professional guidelines in the conduct of my study. This includes:

- providing original work or proper use of references;
- providing appropriate information to all involved in my study;
- requesting informed consent from participants;
- transparency in the way data is processed and represented;
- ensuring confidentiality in the storage and use of data;

If there is any significant change in the question, design or conduct over the course of the research, I will complete another Research Integrity Form.

Breaches of the code of conduct with respect to academic integrity (as described / referred to in the thesis handbook) should and will be forwarded to the examination board. Acting contrary to the code of conduct can result in declaring the thesis invalid

Student's Signature:  Date: 12-06-2022

**To be signed by supervisor**

I have instructed the student about ethical issues related to their specific study. I hereby declare that I will challenge him / her on ethical aspects through their investigation and to act on any violations that I may encounter.

Supervisor's Signature: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

