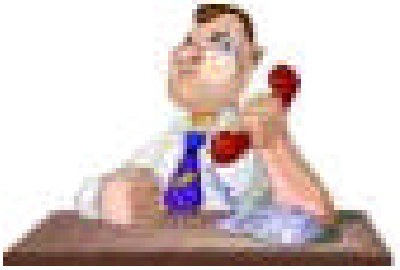
Gemak dient de werkgever

De positionering van gemaksdiensten bij werkgevers uit de profit en non profit sector



de werkgever

Meike Karsten
Den Haag, mei 2004

Gemak dient de werkgever

De positionering van gemaksdiensten bij werkgevers uit de profit en non profit sector

Auteur: Meike Karsten
Studentnummer: 20037172
Datum: 17 mei 2004
Begeleider HomeRun: Mevr. E. Meenks
Docentbegeleider HHS: Dhr. J. Kloos
Medebeoordelaar: Dhr. H. de Bruijn
Onderwijsinstelling: Haagse hogeschool

Voorwoord

De opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt in het vierde jaar afgesloten met een afstudeeropdracht, waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem centraal staat.

Ik heb mijn afstudeeropdracht volbracht bij de organisatie HomeRun. HomeRun is een kleine, jonge organisatie gerund door twee ontzettend enthousiaste mensen. Zij richten zich op het thema werk/privé balans van werknemers. Hierbij houden zij zich o.a. bezig met het aanbieden van gemaksdiensten op het kantoor. Mij is verzocht een onderzoek te verrichten naar de visie van werkgevers op gemaksdiensten, en op basis daarvan bepalen hoe HomeRun daarop kan inspelen. Tijdens mijn opleiding Facility Management trokken onderwerpen die wel facilitair gerelateerd waren maar toch niet tot de traditionele facilitaire dienstverlening behoorden, vrijwel altijd meteen mijn aandacht. Maar ook ben ik altijd erg geïnteresseerd geweest in het vak Marketing.
Het ideale van mijn afstudeerstageplek bij HomeRun was dan ook dat er een opdracht uit voort kwam die niet alleen een nieuw soort dienst betrof, maar ook marketinggericht was. Deze opdracht sloot dan ook goed aan op het door mij gevolgde afstudeerprofiel “Services”.

Ik heb met ontzettend veel plezier gewerkt aan mijn opdracht; met name gezien het feit dat ik meteen door mijn opdrachtgevers werd behandeld als een lid van hun team. Deze persoonlijke benadering heb ik erg gewaardeerd en heb daar veel profijt van gehad.

Ik wil met name mevr. Meenks heel erg bedanken voor haar begeleiding; ze dacht altijd met me mee en haar enthousiasme heeft me ontzettend gestimuleerd. Ook aan Dhr. De Wildt heb ik veel gehad; leuke discussies en brainstormsessies. Tevens wil ik Dhr. Cobelens bedanken voor zijn ondersteuning bij de opzet voor de aanbevelingen.
Dan wil ik vervolgens mijn docent begeleider Dhr. Kloos bedanken voor zijn inzet. Zijn kritische vragen hebben me goed aan het denken gezet en voor knelpunten en vragen kon ik altijd bij hem terecht. En een dankwoord gaat uit naar Dhr. De Bruijn, voor het (mede) beoordelen van mijn rapport en het geven van tips.
Rest mij nog natuurlijk mijn ouders en vriend te bedanken voor hun steun en goede afleiding tijdens de afgelopen maanden.

Ik hoop dat u dit adviesrapport met interesse zal lezen.

Meike Karsten
Den Haag, mei 2004

Managementsamenvatting

Ik heb deze afstudeeropdracht gedaan in opdracht van HomeRun, een jonge en professionele organisatie die zich ten doel heeft gesteld organisaties te adviseren over een gericht werk/privé beleid, teneinde de resultaten van de organisatie te verbeteren. Naast advies helpt HomeRun ook actief bij de implementatie van work/life balance door een uitgebreid pakket aan gemaksdiensten aan werkgevers aan te bieden.
De opdracht was antwoord te geven op de vraag hoe gemaksdiensten dienen te worden gepositioneerd bij de werkgevers in de profit en non profitsector *, teneinde een winstgevend concept te ontwikkelen?"

** van een organisatie met meer dan 1000 medewerkers op één locatie*

Het doel was tot een advies te komen welke aanpassingen HomeRun moet doen betreffende haar gemaksdienstenconcept, teneinde beter aan te kunnen sluiten bij de ideeën van werkgevers.
Het was voor HomeRun met name van belang om erachter te komen wat werkgevers/organisaties doen op het gebied van werk/privé en welke bijdrage gemaksdiensten volgens hen hieraan kunnen leveren.
Gekozen is om twee markten te onderzoeken, te weten de profitsector (met zeer uiteenlopende bedrijven) en de ziekenhuizenbranche. De reden hiervoor is tweeërlei; enerzijds omdat ziekenhuizen veel vrouwen in dienst hebben en bekend staan om hun aandacht voor het thema werk/privé en anderzijds de profit sector omdat het huidige klantenbestand van HomeRun op dit moment bestaat uit profitbedrijven. Het is voor HomeRun dan ook interessant om te weten hoe werkgevers uit die branche tegen gemaksdiensten aankijken, zodat ze daarmee rekening kunnen houden bij hun aanpak.
In totaal zijn twintig organisaties benaderd voor een interview. Hierbij is gekozen voor een mondeling interview, aangezien dat bij een kwalitatief onderzoek de beste methode is. Op die manier is het mogelijk meer de diepte in te gaan en toelichting te krijgen op antwoorden. Hierdoor wordt nuttige informatie gewonnen.

Resultaten
De uitkomsten van het onderzoek waren interessant; er bleek een groot verschil te bestaan in de belangstelling voor gemaksdiensten tussen werkgevers in de profit sector en werkgevers binnen ziekenhuizen. De werkgevers van ziekenhuizen zien de toegevoegde waarde van gemaksdiensten in, maar zijn van mening dat de kosten (de werkgeversbijdrage) veel te hoog zijn. Die kunnen zij op dit moment en ook in de nabije toekomst niet opbrengen, i.v.m. de vele bezuinigingen die gaande zijn.
De werkgevers uit de profitsector houden er een hele andere mening op na; zij zien het nut van gemaksdiensten niet in en zijn van mening dat de vernieuwde arbeidsvoorwaarden als flexibele arbeidstijden en telewerken, het belang van gemaksdiensten tegenwerken. Bovendien vermelden zij daarbij dat uit onderzoek is gebleken dat medewerkers geen interesse hebben in gemaksdiensten. Tevens geloven zij niet in effecten op het gebied van ziekteverzuim, verloop, werkdruk/stress en tevredenheid. In hun geval vormen kosten niet hetgeen waar de inzet van gemaksdiensten op vastloopt.

Conclusies en aanbevelingen
Het werd al snel duidelijk dat de markt voor gemaksdiensten moeilijk te bereiken is. Enerzijds omdat er geen geld voor is, anderzijds omdat er te weinig belangstelling voor is. Er moest dus een oplossing worden bedacht om deze werkgevers alsnog te interesseren voor het aanbieden van gemaksdiensten.
De aanbevelingen die ik heb gedaan zijn tweeërlei;
Wat betreft de ziekenhuizen is het van belang om een nieuw concept te bedenken, waarbij de kosten gedrukt kunnen worden. Te denken valt aan een servicepunt dat bemand wordt door personeel van de ziekenhuizen (door HomeRun opgeleid). Zo worden de personeelskosten voor Homerun uitgespaard. Bovendien kan HomeRun in ziekenhuizen een bestaande winkel overnemen of zelf opzetten, waar zij tegen winstmare producten kan verkopen aan personeel, patiënten en bezoekers. Zodoende behaalt zij winst. In beide gevallen zou Homerun vervolgens in staat kunnen zijn de werkgeversbijdrage te verminderen.
Wat betreft de profit sector ligt het een stuk lastiger. In deze branche moeten de werkgevers echt overtuigd raken van de positieve effecten van gemaksdiensten op werknemers en het uiteindelijke bedrijfsresultaat. Dit kan worden bereikt door m.b.v. wetenschappelijk onderzoek aan te tonen of er interesse onder werknemers bestaat voor gemaksdiensten en wat zij als effecten verwachten. Maar

ook is het van belang dat HomeRun meer in het nieuws komt d.m.v. het plaatsen van artikelen in vakbladen. In deze artikelen kunnen de uitkomsten van een wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van gemaksdiensten bij de huidige klanten van Homerun worden weergegeven. Dit zou van invloed kunnen zijn op de visie van andere werkgevers. Tevens behoren sponsoring via het internet en het rondsturen van een mailing tot de aanbevelingen.

Inhoudsopgave

Inleiding ***10***

Hoofdstuk 1. Onderzoeksmethodiek ***12***

1.1 Aanleiding *12*

1.2 Probleemstelling *12*

1.3 Onderzoekspopulatie *14*

1.4 Dataverzameling *15*

1.5 Conceptueel Model *16*

Hoofdstuk 2. Interne Analyse HomeRun ***19***

2.1 De organisatie HomeRun *19*

2.1.1 Huidige activiteiten van HomeRun *19*

2.1.2 Toelichting van de termen werk/privé balans en gemaksdiensten *19*

2.1.3 Het HomeRun gemaksdienstenconcept *20*

2.1.4 Resultaten *22*

2.1.5 Waardepropositie *23*

2.1.6 De financiële situatie van HomeRun *23*

2.2 Tussenconclusie: De sterktes en zwaktes van Homerun *23*

Hoofdstuk 3. Externe Analyse ***24***

3.1 Omgeving van HomeRun *24*

3.2 De afnemers/klanten *29*

3.3 Concurrenten *29*

3.4 Tussenconclusie; de kansen en bedreigingen voor HomeRun *31*

Hoofdstuk 4. Uitkomsten onderzoek Ziekenhuizen en Profit sector ***32***

4.1 Uitkomsten Ziekenhuizen *32*

4.1.1 Informatie over het personeel *32*

4.1.2 Verschillen tussen regionale en academische ziekenhuizen. *34*

4.1.3 Beleid op het gebied van balans werk/privé *34*

4.1.4 Gemaksdiensten *34*

4.1.4.1 Huidig aanbod *35*

4.1.4.2 Visie op gemaksdiensten *35*

4.1.4.3 De opzet van gemaksdiensten *37*

4.1.4.4 Andere maatregelingen/ faciliteiten in de toekomst i.p.v. gemaksdiensten *37*

4.1.5 Mening over het Fortis onderzoek *37*

4.2 Uitkomsten profit sector 37
4.2.1 Personeelsinformatie 38
4.2.2 Beleid op het gebied van balans werk/privé 39
4.2.3 Gemaksdiensten 40
4.2.3.1 Huidig aanbod 40
4.2.3.2 Visie op gemaksdiensten 40
4.2.3.3 De opzet van gemaksdiensten 42
4.2.3.4 Andere maatregelen/ faciliteiten in de toekomst (i.p.v. gemaksdiensten) 42
4.2.4 Mening over het Fortis onderzoek 42
4.2.5 Verschillen tussen de verschillende soorten organisaties binnen de profit sector 42

Hoofdstuk 5. SWOT analyse **43**
5.1 SWOT 43
5.2 Confrontatie 43

Hoofdstuk 6. Conclusies **45**
6.1 Conclusies wat betreft de uitkomsten van het onderzoek 45
6.1.1 Conclusie m.b.t. de ziekenhuizen 45
6.1.2 Conclusie m.b.t. de profit sector 45
6.1.3 Algemene verschillen en overeenkomsten tussen de ziekenhuizen en de profit sector 46
6.1.4 Overeenkomsten en verschillen tussen ziekenhuizen en de profit sector m.b.t. de visie op gemaksdiensten 47
6.2 Eigen visie op de uitkomsten van het onderzoek 48
6.3 Eindconclusies 48

Hoofdstuk 7. Strategie **50**
7.1 Strategie 50
7.2 Marketingstrategie 51

Hoofdstuk 8. Aanbevelingen **53**
8.1 Aanbevelingen wat betreft de ziekenhuizen 53
8.2 Aanbevelingen wat betreft de profitsector 55
8.3 Algemene aanbevelingen 55

Hoofdstuk 9. Consequenties van de aanbevelingen **57**
9.1 Financiële consequenties 57
9.1.1 Financiële consequenties van de aanbevelingen t.b.v. ziekenhuizen 57
9.1.2 Financiële consequenties aanbevelingen t.b.v. de profit sector: 61
9.1.3 Financiële consequenties algemene aanbevelingen 63

9.2 Personele consequenties 63
9.2.1 Personele consequenties ziekenhuizen 63
9.2.2 Personele consequenties profit sector 63
9.2.3 Personele consequenties voor algemene aanbevelingen 64
9.3 Structurele consequenties 64

Hoofdstuk 10. Implementatie **65**

Literatuurlijst **66**
Bijlage I Vragenlijst **68**
Bijlage II Achtergrondinformatie HomeRun en gemaksdiensten **70**
Bijlage III Fortis Klantenonderzoek **72**
Bijlage IV Ontwikkelingen **80**
Bijlage V Uitkomsten Ziekenhuizen **88**
Bijlage VI Uitkomsten onderzoek Profit sector **97**

Inleiding

Om te beginnen een fabel. Er was eens een onderneming die alleen kleine werknemers in dienst had. Gedurende lange tijd was deze organisatie erg succesvol, maar de tijden veranderden en het werd steeds lastiger om kleine werknemers te vinden, dus nam de onderneming grote werknemers in dienst. Maar er was een behoorlijk probleem; aangezien de onderneming gebouwd was voor kleine mensen, vonden de grote medewerkers het moeilijk om door de deur naar binnen te gaan. De onderneming besloot daarom een training te geven aan grote mensen om te leren hoe ze moesten bukken om toch door de deur te kunnen. In aanvulling hierop werd de managers om begrip gevraagd indien lange medewerkers te laat kwamen vanwege de moeilijke entree tot het gebouw. De onderneming had de beste bedoelingen en spendeerde tijd en geld aan deze aanpak. Een ander aanpak kwam bij niemand op. [1]

Uit deze fabel komt duidelijk naar voren dat deze organisatie er de voorkeur aan geeft zijn medewerkers zich te laten wringen in moeilijke bochten of gebukt doen gaan onder moeilijke omstandigheden, dan dat zij zich aanpast aan de nieuwe werk en leefvormen. Het mag duidelijk zijn dat dit voor beide partijen het er niet makkelijker op maakt. Een organisatie doet er haar voordeel mee indien zij inspeelt op veranderende omstandigheden; om dit te bereiken is het zaak dat organisaties hun perspectief veranderen.

Maatschappij
Het groeiend aantal tweeverdieners stelt andere eisen aan de maatschappij. Werk, gezin, vrije tijd, studie zijn niet langer gescheiden eenheden maar lopen door elkaar heen. De combinatie lukt alleen als het wankele evenwicht tussen al die verschillende taken niet verstoord raakt. De combinatie van arbeid en zorg leidt tot een verhoogde kans op stress, burn-out en langdurig ziekteverzuim onder werknemers. Met name vrouwen, die zich steeds meer op de arbeidsmarkt begeven, dreigen tegenwoordig in de knel te komen, aangezien op hun schouders meestal de zorg voor het huishouden en/of kinderen rust.
Vanwege deze (en andere) trends wordt de afstemming tussen werk en privé een steeds actueler thema binnen de arbeidsverhoudingen.

HomeRun is een organisatie die zich al een aantal jaren actief bezig houdt met dit onderwerp. Vanwege de economische recessie komt dit onderwerp (de goede balans tussen werk en privé) steeds lager op het lijstje van prioriteiten is komen te staan bij werkgevers uit de meeste sectoren. Bezuinigingen zijn aan de orde van de dag en zorgen over personeelsverloop zijn vrijwel verdwenen. Er is immers sprake van een overvloed op de arbeidsmarkt.
Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat HomeRun en andere aanbieders van gemaksdiensten hun dienst moeilijker kunnen afzetten. Zij dienen tengevolge hiervan te bekijken hoe zij op deze ontwikkelingen in moeten spelen.

Opzet van het verslag
Deze scriptie bevat de uitkomsten van een onderzoek dat ik heb gedaan, naar de bij de werkgevers levende visie op het onderwerp gemaksdiensten. Daarbij heb ik in het onderzoek werkgevers uit zowel de ziekenhuis- als profit sector betrokken. Ik heb bekeken wat organisaties doen aan het zorgdragen voor een goede werk privé balans voor werknemers, wat de speerpunten zijn van hun personeelsbeleid en centraal staat daarin hun visie op gemakdiensten; wat zien zij als voor- en nadelen, wat zien zij als stimulerende en juist beperkende ontwikkelingen, en zijn zij wel of niet geïnteresseerd in dit onderwerp.
Het doel van dit onderzoek is antwoord geven op de vraag:

*"Hoe dienen gemaksdiensten gepositioneerd te worden bij de werkgevers in de profit en non profit sector *, teneinde een winstgevend concept te ontwikkelen?"*

** van een organisatie met meer dan 1000 medewerkers op één locatie*

[1] Wildt, M. de, "Een veranderende samenleving vraagt om antwoord; Gemaksdiensten bevorderen de afstemming tussen werk en privé", Facility Magazine, sept.2002, pag.53-55

Het doel van mijn onderzoek is op basis van de uitkomsten een advies aan HomeRun uit te brengen worden t.a.v. een opzet voor een optimaal gemaksdienstenconcept, waarmee optimaal aangesloten kan worden bij de ideeën van werkgevers.

Om tot een gestructureerd rapport te komen, is voor de volgende opbouw gekozen. In hoofdstuk één komt de methode van onderzoek aan bod; de aanleiding van het onderzoek, de wijze waarop informatie is verzameld en de bedrijven die zijn onderzocht worden hierin beschreven.
In hoofdstuk twee en drie komen volgen respectievelijk de interne en externe analyse. In de interne analyse wordt o.a. ten behoeve van de beeldvorming een omschrijving gegeven van de organisatie HomeRun. In de externe analyse worden de verschillende maatschappelijke ontwikkelingen behandeld die van invloed zijn op het onderwerp balans tussen werk en privé en de bijdrage van gemaksdiensten daaraan. Ook komen hier de concurrenten aan bod. Uit de interne en externe analyse komen uiteindelijk respectievelijk de sterktes en zwaktes, en de kansen en bedreigingen van HomeRun naar voren.
Vervolgens volgen in hoofdstuk vier de uitkomsten van het onderzoek in de ziekenhuizen en de profitsector. In hoofdstuk vijf wordt de SWOT analyse uitgewerkt. Vervolgens wordt in hoofdstuk zes de conclusies gepresenteerd, op basis waarvan in hoofdstuk zeven de strategie wordt bepaald. In hoofdstuk acht volgen de aanbevelingen t.a.v. een aanpassing van het huidige gemaksdienstenconcept van HomeRun om aan te kunnen sluiten bij de ideeën van de werkgevers. In hoofdstuk 9 worden vervolgens de financiële, personele en structurele consequenties die de aanbevelingen met zich meebrengen uitgewerkt. Het verslag wordt tenslotte afgesloten met het implementatieplan in hoofdstuk 10.

Hoofdstuk 1. Onderzoeksmethodiek

In dit hoofdstuk wordt de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd beschreven. In eerste instantie wordt de aanleiding tot het onderzoek vermeld. Vervolgens komt in paragraaf 1.2 de probleemstelling aan bod, de doelstelling en vervolgens de deelvragen. In paragraaf 1.3 staat de onderzoekspopulatie beschreven. Vervolgens volgt de dataverzameling in paragraaf 1.4 en ten slotte wordt het toegepaste model besproken in 1.5.

1.1 Aanleiding

Vijf jaar geleden was er sprake van een economische bloei en het onderwerp "werk/privé balans" kwam steeds meer onder de aandacht. Er ontstond een steeds grotere vraag naar het aanbieden van gemaksdiensten, voor de ondersteuning van de werk/privé balans. Verscheidene bedrijven begonnen zich hier dan ook mee bezig te houden; waaronder HomeRun.
De zaken liepen vrij goed, totdat drie jaar geleden de economie tekenen begon te tonen van achteruitgang. Voor HomeRun en vele andere aanbieders van gemaksdiensten werd het moeilijk om klanten te vinden. De prioriteit van veel werkgevers lag bij het reduceren van de kosten en niet bij het aanbieden van deze "luxe" diensten. HomeRun verloor ten gevolge hiervan een aantal klanten, wat vrij schadelijk is voor een startend bedrijf. Vanwege deze beperkte interesse vanuit werkgevers voor gemaksdiensten, heeft HomeRun haar strategie aangepast. Zij is zich minder bezig gaan houden met actieve acquisitie van nieuwe klanten, en richtte zich meer op de bestaande locaties. Tevens besloot HomeRun meer tijd te gaan steken in haar advieswerkzaamheden. Dit had tot gevolg dat HomeRun het gevoel met de markt van gemaksdiensten een beetje is kwijt geraakt.
Toch behoren tot het huidige klantenbestand van HomeRun een aantal bedrijven, waar het concept gemaksdiensten goed werkt. Het betreft hier de organisaties Fortis/Amev in Utrecht en Dow Chemicals in Terneuzen. Op beide locaties is de HomeRun opzet goed geslaagd en heeft het aanbieden van gemaksdiensten positieve effecten voor zowel de werknemer als de werkgever.[2] Recentelijk heeft HomeRun Shell als nieuwe klant binnen gehaald. Hieruit blijkt dat er kennelijk nog steeds werkgevers zijn die de toegevoegde waarde van gemaksdiensten inzien en interesse hebben voor het aanbieden van deze diensten aan hun personeel.

Bovendien zijn er ook geluiden dat de economie weer begint aan te trekken; dit zou een positieve invloed kunnen hebben op de markt van gemaksdiensten, aangezien organisaties misschien over een tijd wat meer geld te spenderen hebben. Ook wordt er beweerd dat er over een tijdje weer sprake zal zijn van een groeiende krapte op de arbeidsmarkt.
Met dit in het achterhoofd heeft HomeRun besloten de gemaksdiensten niet op te geven, maar te gaan bekijken welke aanpassingen gedaan dienen te worden om deze diensten weer wat interessanter te maken voor werkgevers. Vanuit deze ontwikkeling heb ik de opdracht gekregen om te onderzoeken hoe het nu met de markt van gemaksdiensten staat.

1.2 Probleemstelling

De probleemstelling van een onderzoek bestaat uit drie componenten, te weten een doelstelling, vraagstelling en randvoorwaarden.[3] De probleemstelling wordt opgesplitst in deelvragen, die uiteindelijk als doel hebben de probleemstelling te kunnen beantwoorden.

In eerste instantie was de opdracht (probleemstelling) waarmee ik me bezig zou gaan houden de volgende: ***"****Welke strategie dient HomeRun te voeren t.a.v. het aanbieden van gemaksdiensten, teneinde te kunnen inspelen op de ontwikkelingen in de markt?"*

Gaandeweg werd duidelijk dat deze probleemstelling te breed was. De opdracht werd meer afgebakend en leidde tot de volgende probleemstelling:
"*Welk concept (wat betreft het aanbieden van gemaksdiensten) kan HomeRun het best aanbieden aan werkgevers, zodat meer werkgevers geïnteresseerd zijn in een servicepunt voor het aanbieden van gemaksdiensten?***"**

[2] Klantonderzoek HomeRun bij Fortis/Amev en Dow
[3] Leeuw, A.C.J. de, "Bedrijfskundige methodologie; Management van Onderzoek" , Assen 1996, blz.36

Ook deze probleemstelling is in een later stadium iets aangepast door het woord “positioneren” te gebruiken. Dit is gedaan met als doel een beter inzicht te krijgen op de visie van de werkgevers en zodoende de mogelijkheid het huidige gemaksdienstenconcept van HomeRun aan te passen en aldus gemaksdiensten anders te positioneren bij werkgevers.

***Definitieve Probleemstelling**:*
“Hoe dienen gemaksdiensten gepositioneerd te worden bij de werkgevers in de profit en non profitsector *, teneinde een winstgevend concept te ontwikkelen?”

** van een organisatie met meer dan 1000 medewerkers op één locatie (uitleg volgt in paragraaf 1.3)*

Positionering:
Positionering is het verkrijgen van een breinpositie bij de consument: wat doet de dienst precies, wat onderscheidt het van dat van de concurrent, waarvoor is het bestemd, wanneer moet het worden gebruikt. Het is met name van belang de verschillen tussen de eigen dienst en die van de concurrent helder aan te kunnen geven. Positionering leidt tot een bepaalde waardering voor de dienst en tot het ontstaan van een bepaald imago.[4]

“Positioning starts with a product. A piece of merchandise, a service, a company, a institution, or even a person. But positioning is not what you do to a product. Positioning is what you do to the mind of the prospect. That is, you position the product in the mind of the prospect.”[5]

Beide citaten geven duidelijk aan dat het bij positioneren gaat om de juiste perceptie bij personen te bewerkstelligen. De bedoeling is dat de werkgevers op een andere manier (positiever) tegen gemaksdiensten gaan aankijken, om zodoende te bereiken dat zij meer belangstelling zullen tonen in dit onderwerp en misschien uiteindelijk zullen overwegen om over te gaan tot het aanbieden van deze diensten aan hun medewerkers.

***Doelstelling**:* Advisering ten aanzien van aanpassingen wat betreft het HomeRun gemaksdienstenconcept, zodat beter aangesloten kan worden bij de ideeën van werkgevers betreffende het aanbieden van gemaksdiensten.

Deelvragen:

1. *Wat is HomeRun en wat zijn haar activiteiten?*
2. *Welke relevante ontwikkelingen op het gebied van werk-privé balans en gemaksdiensten zijn te herkennen?*
3. *Wat zijn de sterke en zwakke kanten van HomeRun?*
4. *Welke kansen en bedreigingen doen zich voor wat betreft het aanbieden van gemaksdiensten?*
5. *Hoe kijken de werkgevers uit de non profitsector aan tegen gemaksdiensten en op welke manier moet HomeRun “gemaksdiensten” positioneren in deze sector?*
6. *Hoe kijken de werkgevers uit de profitsector aan tegen gemaksdiensten en op welke manier moet HomeRun “gemaksdiensten” positioneren in deze sector?*
7. *Op welke wijze moet het huidige concept van HomeRun t.a.v. het aanbieden van gemaksdiensten aangepast worden, zodat zij beter aansluit bij de wensen van de werkgevers uit de profit en non-profitsector?*
8. *Wat brengt aanpassing van het huidige gemaksdienstenconcept voor financiële consequenties met zich mee voor HomeRun?*

[4] Dekker, J., “ Marketing op NIMA A niveau”,Zutphen 1993, blz. 167
[5] Kotler, “Marketing Management”, Prentice Hall International 2000, blz.298

Randvoorwaarden:

- Bij de aanbevelingen dient rekening gehouden te worden met de beperkte financiële middelen die HomeRun ter beschikking staan.
- Het onderzoek duurt in totaal vijf maanden.

Relevantie FM

Gemaksdiensten zijn extra faciliteiten die een organisatie kan aanbieden aan haar medewerkers om hen te ondersteunen. D.m.v. deze ondersteuning kan bewerkstelligd worden dat het primaire proces optimaal verloopt.

1.3 Onderzoekspopulatie

Om enerzijds te inventariseren wat de visie is van de werkgevers in verschillende sectoren op het onderwerp "werk/privé balans" en anderzijds in kaart te brengen welke bijdrage gemaksdiensten daaraan kunnen leveren, is gekozen voor het betrekken van werkgevers uit twee sectoren: te weten de profit en de non profit sector. Deze keuze is gebaseerd op het vermoeden dat in deze sectoren verschillend gedacht wordt over het onderwerp gemaksdiensten. De opzet was om er achter te komen of dat ook daadwerkelijk het geval was en waardoor dat veroorzaakt werd.

Binnen beide sectoren zijn alleen organisaties met meer dan 1000 werknemers op één locatie benaderd. De reden hiervoor is dat HomeRun zich alleen op deze doelmarkt richt i.v.m. het feit dat leveranciers onder deze voorwaarde bereid zijn om met Homerun samen te werken. Zij zijn dan verzekerd van een redelijke afzet. Immers, een bedrijf met 150 werknemers, zal minder diensten afnemen dan een bedrijf met 1000 medewerkers of meer. Bovendien kost het de leverancier ook nog wel wat tijd en energie om bijvoorbeeld de kleding die gestoomd moet worden, af te halen en weer komen brengen. Het moet voor hem dus wel rendabel zijn om telkens hiervoor afstanden af te leggen. Voor de duidelijkheid: de leveranciers behalen geen winstmarge op hun activiteiten. Het enige wat deze business voor hen interessant maakt is de vergroting van hun naamsbekendheid en een grote afzet in één keer.
Ook voor HomeRun zelf is het van belang dat er voldoende omzet wordt gegenereerd. Een bedrijf met 150 medewerkers levert minder op (de werkgeversbijdrage wordt namelijk betaald per medewerker) dan een bedrijf met 1000 medewerkers. Desalniettemin zijn de kosten (o.a. internetapplicatie, personeel) voor HomeRun hetzelfde.

Er is binnen de non profitsector gekozen voor de branche van ziekenhuizen, en wel om de volgende redenen:

- Deze branche biedt veelal werk en plaats aan minstens 1000 personen op één locatie.
- Er is binnen ziekenhuizen vaak al sprake van winkeltjes in de openbare hal. Hier worden dus al diensten aangeboden en dat kan een makkelijke insteek vormen voor de overgang op het gemaksdienstenconcept.
- Bovendien is uit een onderzoek, verricht door een studente bedrijfskunde, gebleken dat ziekenhuizen veel waarde hechten aan de eigen werknemers. De samenleving wordt door de ziekenhuizen als bevorderende factor gezien; hierbij valt te denken aan de Wet Arbeid en Zorg en de Stimuleringsmaatregel Dagindeling (zie paragraaf 3.1.2). [6] Aantrekkelijk werkgeverschap staat hoog in het vaandel binnen de ziekenhuizen.

In de non profit sector zijn in totaal aselect veertien ziekenhuizen benaderd (verspreid over heel Nederland) met een minimaal aantal werknemers van 1000 medewerkers op één locatie. Uiteindelijk hebben negen ziekenhuizen zich bereid gevonden tot medewerking aan het onderzoek.
Wat betreft het onderzoek binnen de profitsector zijn in totaal zestien organisaties benaderd. Uiteindelijk hebben elf bedrijven hun medewerking willen verlenen. Om te kunnen bekijken of er binnen de profit sector sprake is van grote verschillen in visie t.o.v. gemaksdiensten, zijn in dit onderzoek organisaties uit uiteenlopende branches betrokken.

[6] Hoff, S., "De zorg over werk en privé", RUG, nov.2003, blz.3

1.4 Dataverzameling

Explorerend onderzoek
Afhankelijk van de probleemstelling die gehanteerd wordt, kan het type onderzoek bepaald worden. In dit geval is er sprake van een explorerend onderzoek. Het gaat niet alleen om het beschrijven van kenmerken, maar juist om het leggen van een relatie tussen die kenmerken, waarmee verklaard kan worden waarom werkgevers een bepaalde visie hebben t.o.v. gemaksdiensten.
Het doel van explorerend onderzoek is het kunnen verklaren van verschillen en samenhangen. Je hebt van tevoren nog geen uitgesproken ideeën over de mogelijke verbanden of verschillen. Uiteraard heb je wel vermoedens.[7]

Interviewen
Er is een drietal manieren om aan je onderzoeksgegevens te komen, namelijk interviewen, observeren of het gebruik maken van bestaande gegevens. Als het om een mening, om kennis, of om een attitude gaat ben je aangewezen op een mondeling of schriftelijk interview.[8] Daar bij een explorerend onderzoek een relatief nieuw terrein verkend wordt, is het verstandig om een kwalitatief onderzoek uit te voeren in de vorm van interviews.[9] Aangezien het hier een onderzoek betreft waar naar de visie/mening van werkgevers (wat op dit moment onbekend bij HomeRun is) wordt gevraagd, is aldus gekozen voor het interview.

Ongestructureerd
Binnen de interviews is met name gewerkt met ongestructureerde vragen. Dit houdt in dat de vragen en de antwoordmogelijkheden niet vast liggen. In dit onderzoek was dat erg belangrijk, aangezien ik immers veel over het onderwerp te weten wilde komen. Er kan een gesprek en zelfs een mogelijke discussie ontstaan, die de diepte ingaat. Er wordt in de interviews dan ook naar een visie gevraagd en dan is het van belang dat deze visie kan worden toegelicht.
Bovendien hebben ongestructureerde vormen van dataverzameling vaak meer een kwalitatief dan een kwantitatief karakter. Gestructureerde informatie verzamelen wil zeggen dat je van tevoren precies weet wat voor informatie je wilt hebben en wat voor antwoorden je kunt verwachten.[10] In mijn interviews was dat niet aan de orde. Het was vooraf onbekend welke kant het gesprek op zou gaan.

Mondeling
In het geval dat je ongestructureerd gaat interviewen, dan zal dat vrijwel altijd mondeling zijn. Bij een ongestructureerd interview liggen de vragen van tevoren immers niet vast, hetgeen in een schriftelijke benadering vrijwel uitgesloten is. Bij veel open of ingewikkelde vragen hebt, verdient een mondeling interview de voorkeur. Bovendien is het beantwoorden van schriftelijke vragen vaak inspannender dan het beantwoorden van mondelinge vragen.[11]
Nadeel van mondelinge enquête is dat minder mensen bereikt kunnen worden. Daar staat weer tegenover dat er een goede controle is op de volledigheid van het beantwoorden. Het levert meer informatie op en zaken kunnen toegelicht worden. Hierdoor zijn de resultaten kwalitatief gezien veelal beter en zullen er misschien meer verrassender elementen aan bod komen

Vragenlijst
De opbouw van het interview is als volgt; er is in eerste instantie een aantal vragen over het personeelsbestand opgenomen, om te kunnen beoordelen met wat voor personeel we te maken hebben. In tweede instantie zijn er vragen over het personeelsbeleid dat gevoerd wordt binnen de organisatie en in welke mate aandacht aan een goede werk/privé balans voor werknemers wordt besteed. De getroffen regelingen en faciliteiten komen hierbij aan bod. Vervolgens wordt overgegaan op het onderwerp gemaksdiensten; hieruit komt de visie van de werkgevers duidelijk naar voren en wordt er o.a. gevraagd naar wat men als voor- en nadelen, stimulerende en beperkende factoren van gemaksdiensten ziet. In de bijlage I is de vragenlijst opgenomen.

[7] Baarda, D.B., M.P.M. de Goede, " Basis boek Methoden en Technieken", Houten 1999, blz.21
[8] Baarda, D.B., M.P.M. de Goede, " Basis boek Methoden en Technieken", Houten 1997, blz. 25
[9] Baarda, D.B., M.P.M. de Goede, " Basis boek Methoden en Technieken", Houten 1997, blz. 26
[10] Baarda, D.B., M.P.M. de Goede, " Basis boek Methoden en Technieken", Houten 1999, blz 136
[11] Baarda, D.B., M.P.M. de Goede, " Basis boek Methoden en Technieken", Houten 1999, blz.145.

Respondenten
De respondenten zijn telefonisch benaderd met het verzoek mee te werken aan een interview over de werk privé balans van werknemers en de bijdrage van gemaksdiensten aan deze balans. De respondenten zijn:

Ziekenhuizen:
- Diaconessenziekenhuis Utrecht: Dhr. Ten Tije, functionaris P&O
- Leids Universitair Ziekenhuis: Mevr. Hooymans, Hoofd P&O
- Academisch Ziekenhuis Groningen: Mevr. Vos, Deskundige dienst AVM (arbo, Veiligheid,Milieu)
- Martiniziekenhuis Groningen: Mevr. Bakker, sr. P&O adviseur
- Reinier de Graaf Ziekenhuis: Mevr. Claassen, P&O manager
- Academisch ziekenhuis Maastricht: Mevr. Doelenman, Arbeidsjurist afdeling HRM
- Ziekenhuis Hilversum: Mevr. Beenhackker, P&O projectmedwerker
- Erasmus MC Rotterdam: Dhr. Doosje, Directeur P&O
- Rijnland Ziekenhuis, Leiderdorp: Mr. Bres, Beleidsmedewerker P&O

Profit sector:
- Siemens Den Haag: Dhr. Van Hoven, Personeelsmanager
- ANWB Den Haag: Mevr. van Drunen, Directeur HRM
- Philips Nijmegen: Dhr. Kooistra, Hoofd Sociale Zaken
- DSM Delft: Mevr. Mouthaan, Assistent P&O directeur
- Interpolis Tilburg: Mevr. Boelen, HR consultant
- Vodafone Maastricht: Mevr.van Maris, HR Manager Business Point
- Akzo Nobel: mr. Van Kesteren, directeur P&O Nederland
- MSD Haarlem: Mevr.van der Kun, HR manager
- TPG Post, Den Haag: Mevr. Blom, HR manager Hoofdkantoor
- Organon Oss; Mevr. Kalasek,Sector personeelschef
- CZ Tilburg, Mevr. Nieberg, HR adviseur

Opvallend is dat de respondenten bijna allemaal een functie bekleden binnen de afdeling P&O. De reden hiervoor is dat binnen de benaderde organisaties, onderwerpen met betrekking tot de werk-privé balans en gemaksdiensten direct naar de afdeling P&O wordt doorverwezen, die dit onderwerp in de portefeuille heeft. De rol van P&O is bepalend bij de keuze om gemaksdiensten binnen de organisatie te introduceren.
Pas op het moment dat gemaksdiensten daadwerkelijk aangeboden zullen worden (op operationeel niveau) komt er een Facility Manager aan te pas wat betreft het beheer van bijvoorbeeld een servicepunt.

1.5 Conceptueel Model
Het uiteindelijke doel van deze stageopdracht is te bekijken hoe HomeRun haar huidige gemaksdienstenconcept zou moeten aanpassen, wil zij aansluiten bij de wensen en eisen van de klant. Het betreft hier dus een dienstenmarketingplan. Voor het opzetten van een dienstenmarketingplan is het volgende model te vinden:

<u>Dienstenmarketingplan</u>[12]
Stap 1: Interne analyse (hfst.2)
- Organisatieanalyse

Stap 2: Externe analyse (hfst.3)
- Omgevingsanalyse
- Afnemersanalyse
- Concurrentie

[12] Vries jr, W.de Helsdingen, P.C.J. van Kasper, J.P.D., “Dienstenmarketingmanagement”, Stenfert Kroese, Groningen 2001, blz. 220

Stap 3: Impactanalyse (hfst.5)
- SWOT analyse

Stap 4: Het Doel (hfst.7)
- Bepaal de doelen en strategie

Stap 5: Het Doen (hfst.8,9,10)
- Vul de marketingmix in

Achter elke stap is vermeld in welk hoofdstuk de betreffende stap aan de orde zal komen.
De laatste stap van een dienstenmarketingplan bestaat uit het toepassen van de marketingmix. Op basis hiervan is het mogelijk het huidige gemaksdienstenconcept van HomeRun aan te passen.Toelichting op de marketingmix volgt hieronder.

Marketingmix (Neil Borden)
Onder de marketingmix verstaan we de instrumenten die de onderneming ter beschikking staan om de behoefte van de doelmarkten te bevredigen en de gewenste positionering na te streven. Veelal onderscheidt men de vier P's: Product, Plaats, Promotie, en Prijs. Bij de marketing van diensten wordt de P van Personeel toegevoegd. De reden hiervoor is het specifieke karakter van de dienstenmarketing, waarin personeel een belangrijke functie vervult.[13]
Deze vijf P's moet men opvatten als vier groepen van instrumenten, omdat elke P weer bestaat uit een aantal subinstrumenten. Bij het model van de marketingmix kunnen we de volgende opmerkingen maken:
- In principe zijn alle P's even belangrijk
- De betekenis van elke P in een bepaalde situatie is o.a. afhankelijk van:
  - de doelmarkt
  - de aard van het product
  - de marketingdoelstelling
  - de tijdfactoren
  - de concurrentiesituatie
- De vijf P's hangen nauw met elkaar samen, ze zijn aanvullend en substituerend
- De vijf P's zijn alle gericht op de doelmarkt

In het kader van de bepaling van de marketingstrategie betekent vaststelling van de marketingmix het in grote lijnen aangeven van de mate waarin en de wijze waarop men elk instrument wil inschakelen.[14] Dit wordt in hoofdstuk zeven uitgewerkt.

Het 5 P's model toegepast op het gemaksdienstenconcept van HomeRun
Prijs: Welke prijs moet de klant (de werkgever) betalen om gemaksdiensten te kunnen aanbieden aan de werknemers? HomeRun noemt dit de "werkgeversbijdrage".
Plaats: De wijze van distributie naar de klant toe; een (on) bemand servicepunt.
Product: Bij de samenstelling van de dienst zelf staat de basisdienst centraal. D.m.v. allerlei toegevoegde diensten en fysieke producten biedt men een totale dienst aan die bij de doelgroep en de gewenste positionering past. Er moet hier bekeken worden welke diensten HomeRun gaat aanbieden, in eventuele combinatie de verkoop van met producten (zie paragraaf 2.1.3: Shell concept).
Promotie: Bij de promotie staan twee zaken centraal; reclame en de persoonlijke verkoop. Reclame draagt bij aan het vergroten van de naamsbekendheid. Goede persoonlijke verkoop kan het keuzeproces van de klant beïnvloeden.[15] In dit geval betekent dat de manier waarop de aanwezigheid/ bestaan van HomeRun duidelijk wordt gemaakt aan het publiek.

[13] Kok,H..," Marketing van de facilitaire organisatie", Samson 1997, blz 85
[14] Dekker, J., " Marketing op NIMA A niveau", Zutphen 1993, blz.44-46
[15] Dekker, J., H.J. Kevelham, G.J.L. Weusthof, "Elementaire Marketing", Zutphen 1995, blz. 435

Personeel: Personeel speelt een belangrijke rol bij de kwaliteitshandhaving, maar levert ook menselijke betrokkenheid, wat invloed kan hebben op herhalingsaankopen van klanten. In dit geval moet worden bekeken hoe het personeel dient te worden ingezet binnen het gemaksdienstenconcept van HomeRun.

Hoofdstuk 2. Interne Analyse HomeRun

In de interne analyse staan de organisatie en de marketinginformatie centraal. De organisatieanalyse moet duidelijk maken welke doelen en missie de organisatie heeft, wat de waardepropositie van de organisatie is, hoe de organisatie georganiseerd is, welke kwaliteit zij nastreeft, in welke financiële situatie de organisatie zich nu bevindt en welke diensten de organisatie tot haar beschikking heeft. De informatieanalyse geeft inzicht in de informatie die de organisatie op dit moment mist.[16]

2.1 De organisatie HomeRun

HomeRun is een jonge en professionele organisatie die zich bezig houdt met het adviseren van organisaties over een gericht werk/privé beleid, teneinde de resultaten van de organisatie te verbeteren. De bedoeling is dat het ziekteverzuim, het personeelsverloop en de werkdruk van werknemers worden verminderd, en dat de tevredenheid en productiviteit stijgen.
HomeRun heeft hiertoe een aantal concepten ontwikkeld die de problematiek in organisaties benadert vanuit werk/privé perspectief. Door diverse maatschappelijke ontwikkelingen, zoals het toenemend aantal tweeverdieners en de toenemende flexibiliteit, wordt de afstemming tussen werk en privé een steeds belangrijker thema binnen de arbeidsverhoudingen. Het benaderen van organisatievraagstukken vanuit werk/privé perspectief, in plaats van "slechts" uit de werksituatie, zorgt voor een completer beeld van oorzaken en meer mogelijkheden voor interventies.[17]
HomeRun heeft een platte organisatiestructuur, met korte communicatielijnen. Voor de gedetailleerde organisatiestructuur en ontstaansgeschiedenis van HomeRun, wordt doorverwezen naar bijlage II. Hieronder worden in het kort de missie, visie, strategie en doelstellingen van HomeRun vermeld:

- ***Missie:*** Partner in work/life development.
- ***Visie:*** Klanten helpen om hun problematiek op te lossen middels een gedegen beleid op het gebied van werk en privé.
- ***Strategie:*** HomeRun's huidige strategie betreft geen actieve acquisitie van nieuwe locaties voor het aanbieden van gemaksdiensten, maar is gericht op het behalen van succes op huidige locaties. Wel moet HomeRun alert blijven op kansen.
- ***Doelstelling:*** Het doel is succes te blijven behalen bij huidige klanten (locaties) en proberen contracten te verlengen.

2.1.1 Huidige activiteiten van HomeRun

HomeRun bedrijft twee takken van sport:

- Enerzijds biedt HomeRun diverse onderzoeks- en adviesproducten, waarmee in kaart wordt gebracht op welke wijze organisaties de werk/privé balans van haar medewerkers faciliteren en op welke wijze dit verbeterd kan worden.
- Anderzijds biedt HomeRun gemaksdiensten aan voor haar opdrachtgevers teneinde medewerkers te ondersteunen bij de afstemming tussen werk en privé. Door het faciliteren van gemaksdiensten op kantoor, wordt tijdswinst voor de werknemers gerealiseerd.

2.1.2 Toelichting van de termen werk/privé balans en gemaksdiensten

Zoals uit het hierboven beschrevene al naar voren komt, werkt HomeRun vanuit het thema "werk/ privé balans". Het aanbieden van gemaksdiensten is binnen dat onderwerp één van haar kernactiviteiten. Het is misschien daarom wel interessant om deze termen wat toelichting te geven.

<u>Werk/privé balans</u>

Werk en privé zijn twee complementaire begrippen. Werk wordt gedefinieerd als "een verzameling taken en activiteiten die door een individu volgens bepaalde richtlijnen wordt uitgevoerd en die voortvloeien uit zijn of haar positie binnen een (arbeids)organisatie". Privé bevat alle activiteiten die niet onder werk vallen. Dergelijke activiteiten kunnen zich binnen en buiten de gezinssituatie afspelen. Veel activiteiten die privé zijn hebben een verplichtend karakter en zijn daarmee een soort "verplichte" vrije tijdsbesteding (bijv. het huishouden, zorgactiviteiten, sociale verplichtingen). Er zijn ook privé-activiteiten die noodzakelijk zijn, zoals eten en slapen.[18]

---

[16] Vries jr, W.de Helsdingen, P.C.J. van Kasper, J.P.D., "Dienstenmarketingmanagement", Groningen 2001, blz. 222
[17] www.homerunweb.nl
[18] Geurts, S.A.E., T.W. Taris, E. Demerouti,J. Dikkers en M.A.J. Kompier, " Waar werk en privé elkaar raken: de stand van zaken", Gedrag en Organisatie 15 (2002), nr.3, blz. 163-183

In de traditionele visie wordt de afstemming tussen werk en privé gezien als een probleem van het individu. Het probleem wordt hierbij niet gezien als een logische resultaat van de manier waarop onze maatschappij in elkaar zit, maar als een tekortkoming van de medewerker om te voorkomen dat zijn of haar privé-leven zijn werk beïnvloedt. Deze opvatting moet echter veranderd worden.
Steeds meer bedrijven en instellingen realiseren zich dat veel medewerkers worstelen met de vaak scheve verhoudingen tussen werk en privé, en op zoek zijn naar een betere balans. Mensen die fit en gezond zijn, niet gebukt gaan onder teveel stress en hun zaken thuis goed geregeld hebben, presteren beter.[19] Een werkelijke integratie van werk en privé betekent dus dat de organisaties moeten proberen hun werknemers te helpen bij het organiseren van hun leven en bij het creëren van een balans tussen werk en privé. Een manier om medewerkers te kunnen ondersteunen op dit gebied, is het aanbieden van gemaksdiensten.

Gemaksdiensten
Gemaksdiensten vallen onder de zogenaamde "employee benefits". Dit begrip kan het best als volgt gedefinieerd worden: "een verzameling van regelingen die de werkgever zijn werknemers collectief kan aanbieden".[20] Gemaksdiensten zijn voornamelijk huishoudelijke diensten die door de werkgever aan de werknemer worden aangeboden. Onder deze categorie valt een breed scala aan aanbieders die zelf niet de activiteiten uitvoeren, maar dus als bemiddelaar fungeren. Het gaat hier grotendeels om een infant industry, dat wil zegen een bedrijfstak in opkomst die nog geen volledige institutionele vorm heeft ontwikkeld. Deze diensten hebben een zeker luxe karakter, maar het is opvallend dat niet alleen mensen met zeer hoge inkomens er gebruik van maken. Uit de praktijk is gebleken dat er een redelijk grote bereidheid bestaat bij de werknemers om zelf abonnementsgeld voor gemaksdiensten te betalen.[21]
Er bestaan verschillende soorten aanbieders van gemaksdiensten. Zo neemt het aanbod toe vanuit bijvoorbeeld woningbouwverenigingen (aan hun huurders) en thuiszorg; maar ook commerciële organisaties zijn zich toe gaan leggen op het aanbieden van gemaksdiensten aan particulieren voor het vergemakkelijken van de thuissituatie.
Voor informatie over de oorsprong van gemaksdiensten wordt verwezen naar bijlage II.

2.1.3 Het HomeRun gemaksdienstenconcept
Wanneer een werkgever van een organisatie met meer dan 1000 medewerkers op één locatie (dit is de doelgroep waar HomeRun zich op richt) aangeeft dat zij haar medewerkers gemaksdiensten wil aanbieden om hen op deze wijze te ondersteunen bij het combineren van werk en privé, dan kan zij hiervoor HomeRun benaderen. De werkgever kan dan gedurende een pilotperiode van een jaar bekijken of er voldoende behoefte is aan gemaksdiensten, of de werknemers hierdoor werk en privé beter kunnen combineren en welke effecten hieruit voortvloeien met betrekking tot de organisatie. Het aanbieden van gemaksdiensten valt dan onder de verantwoordelijkheid van HomeRun; zij vervult hier de rol van intermediair. Afhankelijk van de doelstellingen van de organisatie en de behoeften van haar medewerkers stelt HomeRun een dienstenpakket op maat samen. Hieronder wordt beschreven wat het gemaksdienstenconcept van HomeRun inhoudt. Tenslotte zal de waardepropositie van HomeRun hieruit worden afgeleid.

Leveranciers
HomeRun realiseert het customer-made pakket aan diensten in samenwerking met haar partners. Zij ziet topkwaliteit als absolute voorwaarde bij het leveren van haar diensten. Om die topkwaliteit te kunnen leveren, betrekt zij alle diensten van zorgvuldig geselecteerde leveranciers.[22]
De leveranciers waarmee HomeRun o.a. samenwerkt zijn de lokale middenstand (supermarkten en bakkerijen), maar ook met leveranciers als Palthe Stomerijen, Kodak, Koelvers Groep in Eindhoven , Albert Heijn en Odin (groente en fruit).

[19] Harvard Business Review, "Over de balans tussen werk en privé", Zaltbomel 2001, blz.70
[20] S.Langeveld, van, "Employee benefits geanalyseerd", *EB Actueel* februari (2000), pag. 4-5
[21] Panel Oosterhout; verslagen van panelbijeenkomsten met externe deskundigen
[22] www.homerunweb.nl

Diensten
Om een idee te krijgen van het assortiment dat HomeRun aanbiedt, volgt hieronder een opsomming van diensten die zij o.a. aanbiedt. Hierbij dient vermeld te worden dat HomeRun geen standaard pakket aan diensten levert; dit wordt afgestemd op de behoefte van de klant en is te allen tijde in ontwikkeling (uitbreiding van het assortiment).

- Maaltijdservice; t.b.v. het bestellen van kant-en-klaar maaltijden
- Broodservice: t.b.v. het bestellen van allerlei soorten brood
- Groente- en fruit service : wekelijks abonnement voor groente- en fruitbestelling
- Boodschappenservice**:** t.b.v. het bestellen van boodschappen via internet, die aan het eind van de dag worden opgehaald bij het servicepunt. De koelproducten worden opgeslagen in koel en/of vrieskisten.
- Gebakservice: t.b.v. het bestellen van taart, gebak en/of hartige hapjes
- Bloemenservice: t.b.v. het laten bezorgen van bloemen in heel Nederland
- Stomerijservice: t.b.v. het laten stomen van kleding binnen twee werkdagen
- Was- en strijkservice: t.b.v. het laten wassen en/of strijken van kleding binnen twee werkdagen
- Schoen/Kledingreparatie: t.b.v. het laten repareren van schoenen/tassen/kleding binnen twee werkdagen
- Kioskservice (voor kleine benodigdheden): te situeren op het servicepunt
- Cadeau service: cadeaushop te situeren op het servicepunt
- Kledingverkoop: t.b.v. het opzetten van acties van bijvoorbeeld de verkoop van pakken, te situeren op het servicepunt
- Foto-ontwikkelservice: t.b.v. het laten ontwikkelen van foto's binnen twee werkdagen

Servicepunt
HomeRun werkt ten alle tijde met een bemand servicepunt, aangezien zij het leveren van service als één van haar kerncompetenties ziet. Klanten moeten terecht kunnen bij servicemedewerkers op locatie; niet alleen voor het stellen van vragen, maar ook voor problemen en klachten of gewoon sociaal contact. In de visie van HomeRun is dit essentieel voor het behalen van succes.

Openingstijden
De openingstijden van het servicepunt zullen worden aangepast aan de wensen van de werkgever en de activiteiten die plaatsvinden binnen de organisatie. Dit houdt in dat het servicepunt doorgaans geopend is op de momenten waarvan verwacht wordt dat de meeste werknemers aanwezig zijn en gebruik zullen maken van het servicepunt.

Internetapplicatie
HomeRun werkt met een geavanceerde integrale internetapplicatie, wat een belangrijke rol speelt bij de ondersteuning van de dienstverlening. Op de HomeRun site kunnen medewerkers ondermeer bestellingen te plaatsen, informatie op te vragen over de diensten en een overzicht te krijgen van hun laatste bestelling. Ook deze internetapplicatie is voor HomeRun essentieel. Er is in het verleden zelfs overwogen om te gaan handelen in het gebruik van de internetapplicatie, aangezien er organisaties waren die hier interesse in toonden.

Bijdrage
Aangezien de werkgever de projectmanagementkosten vergoedt (de zogenaamde werkgeversbijdrage), kunnen de medewerkers tegen marktconforme tarieven van de diensten gebruik maken. De winst zit in het groot inkopen, niet bij de werknemers.
Doorgaans hanteert HomeRun een jaarlijkse werkgeversbijdrage die gebaseerd is op:

- het aantal medewerkers van de organisatie
- de soorten diensten (serviceniveau) die aangeboden worden
- de openingstijden van het servicepunt; dit heeft immers invloed op het aantal personeelsleden dat ingezet moet worden, en dus op de personeelskosten

HomeRun houdt doorgaans 35 euro per werknemer per jaar aan als algemene richtlijn voor de werkgeversbijdrage. Tevens betaalt de werkgever de inrichting en de huur van de locatie, evenals de kosten van elektriciteit, water, afval e.d.

Communicatie
HomeRun verzorgt een compleet communicatieprogramma naar de medewerkers toe over de nieuwe faciliteiten. Aangezien faciliteiten rondom werk en privé diverse verantwoordelijkheidsgebieden in de organisatie raken, is het van belang dat zowel Facility Management, Personeelsmanagement en lijnmanagement erbij betrokken zijn. Een integrale aanpak en voldoende draagvlak bij de directie zijn hierbij essentieel.

Aangepast concept: Het Shell Concept
Afgelopen jaar heeft HomeRun Shell Rijswijk als nieuwe klant binnen gehaald. Gezien de druk op de werkgeversbijdrage (Shell ging namelijk niet akkoord met het betalen van een jaarlijkse bijdrage) is HomeRun zich gaan bezig houden met de ontwikkeling van een nieuw gemaksdienstenconcept, waaruit de werkgeversbijdrage is verwijderd. Tegelijkertijd moet HomeRun wel in staat blijven haar eigen kosten (voor o.a. het personeel) te kunnen dekken; de gemaksdiensten worden immers tegen marktconforme prijzen aangeboden, waar HomeRun dus geen winst op kan behalen. Het aangepaste concept houdt in dat het huidige Shell winkeltje op de vestiging door HomeRun wordt overgenomen en dat zij daar producten mag verkopen met winstmarge. Zodoende is het de bedoeling dat HomeRun hier haar opbrengsten uit gaat halen. Wel wil Shell Homerun van een goede omzet garanderen en is de afspraak gemaakt, dat wanneer HomeRun onder een bepaalde omzet blijft, Shell haar tegemoet komt d.m.v. het betalen van een bepaald bedrag.
De diensten die HomeRun aanbiedt aan de werknemers van Shell zijn in principe dezelfde als die andere klanten van HomeRun krijgen aangeboden. Het verschil is gelegen in het winkeltje dat uitgebreid wordt met diverse producten waar een winstmarge op behaald mag worden. Dit zijn producten als snoep, broodjes, bloemen, tijdschriften, frisdrank e.d.

2.1.4 Resultaten
Werkgevers die overgaan tot het aanbieden van gemaksdiensten, willen resultaten zien. Zij willen weten wat de effecten zijn op de werknemers, en uiteindelijk op het bedrijfsresultaat van de organisatie. Uit de praktijk blijkt dat de werkgever niet alleen zijn personeel meer tevreden stelt, maar juist ook eigen voordeel doet met het ondersteunen van zijn personeel bij het combineren van werk en privé door middel van het investeren in voorzieningen zoals gemakdiensten. De resultaten van het aanbieden van gemaksdiensten zijn:

- Medewerkers zeggen zich meer ontspannen te voelen tijdens het werk
- Men heeft meer plezier in het werk en verwacht langer in dienst te blijven
- De productiviteit zal toenemen wanneer werknemers hun werk leuk vinden, en hun werktijd effectiever kunnen besteden (de zorg voor het huishouden wordt deels uit handen genomen); dit zorgt uiteindelijk voor betere bedrijfsresultaten.
- Het schijnt dat medewerkers die tevreden zijn over hun werkgever (vanwege het feit dat hij zulke voorzieningen aanbiedt), dit veelal melden in de sociale kring. Immers, er wordt een groot belang gehecht aan werkgevers die zorgdragen voor het welzijn van de werknemers. Hierdoor krijgt de werkgever dus een goede reputatie en wordt zijn imago aldus positief beïnvloed.
- Al deze effecten kunnen vervolgens een positieve invloed op het ziekteverzuim en het personeelsverloop hebben, hetgeen de werkgever doorgaans veel geld bespaart. Al met al is het aanbieden van gemaksdiensten dus zeker in het belang van de werkgever.

HomeRun streeft ernaar om elk jaar bij haar klanten een onderzoek te verrichten, om precies te kunnen zien wat de effecten zijn. Uit verschillende onderzoeken is naar voren gekomen, dat na een jaar ongeveer 40% van de medewerkers regelmatig gebruik maakt van de faciliteiten en dat dit gebruik nog steeds toeneemt. Daarnaast blijkt onder meer dat maar liefst 80% van de gebruikers van deze voorzieningen werk en privé beter kan combineren, enerzijds door tijdsbesparing en anderzijds door verlaging van de stress.
In bijlage III staat een onderzoek beschreven dat HomeRun heeft gehouden bij één van haar klanten, te weten Fortis/Amev in Utrecht. Dit onderzoek geeft de gunstige effecten weer van de aangeboden gemaksdiensten binnen deze organisatie en is tijdens de interviews voorgelegd aan de verschillende respondenten.

2.1.5 Waardepropositie

De waardepropositie heeft tot doel vast te stellen waar de toegevoegde waarde van een organisatie ligt. Uit de interne analyse komt naar voren dat de kracht van HomeRun wat betreft haar gemaksdienstenconcept (zie paragraaf 2.1.3 en 2.1.4) met name ligt bij:

- haar bemande servicepunt, en door middel hiervan zorgdragen voor klantgerichtheid
- samenwerking met goede leveranciers
- leveren van kwaliteit, door goede resultaten te boeken voor de werkgever (stijging tevredenheid medewerkers, daling ziekteverzuim etc)
- geavanceerde internetapplicatie

In de ogen van HomeRun voorziet zij haar klanten d.m.v. deze punten van kwalitatieve dienstverlening.

2.1.6 De financiële situatie van HomeRun

Gezien het feit dat HomeRun een jong en startend bedrijf is, zijn de financiële middelen op dit moment zeer beperkt. HomeRun heeft de afgelopen jaren nog geen reserves op kunnen bouwen. De slechte economie heeft hier ook invloed op gehad, aangezien een aantal gemaksdienstenklanten hun contract heeft opgezegd. Wel is HomeRun haar adviestak steeds verder aan het uitbreiden, wat op den duur zal zorgen voor meer inkomsten. Tevens heeft HomeRun op dit moment inkomsten vanuit Fortis en Dow.

2.2 Tussenconclusie: De sterktes en zwaktes van Homerun

Hier volgt een korte tussenconclusie voor wat betreft de sterktes en zwaktes van de organisatie, die uit de interne analyse naar voren komen. In het geval van HomeRun kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- **Sterktes:**
  - HomeRun is een jonge, dynamische organisatie; zij heeft veel nieuwe ideeën
  - HomeRun levert hoge kwaliteit door samenwerking met goede leveranciers en het inzetten van bemande servicepunten
  - HomeRun biedt niet alleen gemaksdiensten aan, maar heeft ook een adviestak, Qidos.
  - Binnen HomeRun zijn de communicatielijnen kort; dit is van belang om snel in te spelen op wat de klant wil
  - HomeRun heeft een geavanceerde internetapplicatie

- **Zwaktes:**
  - HomeRun is een kleine organisatie, die niet veel financiële middelen ter beschikking heeft.
  - HomeRun richt zich maar op één doelgroep, te weten de werkgevers van organisaties met meer dan 1000 medewerkers op één locatie.
  - HomeRun heeft gebrek aan naamsbekendheid

Hoofdstuk 3. Externe Analyse

Voor de ontwikkeling van een succesvolle marketingstrategie is het verkrijgen van inzicht in de dynamische brancheontwikkelingen essentieel, alsmede de relevante strategische implicaties ervan op de bedrijfstak en op de organisatie zelf.[23]
Om te kunnen bekijken wat relevante ontwikkelingen zijn op het gebied van gemaksdiensten, is het van belang zich te realiseren dat het ontstaan van gemaksdiensten voortkomt uit het thema "werk/privé balans". Immers, dit onderwerp heeft er voor gezorgd dat er steeds meer regelingen en faciliteiten worden geïmplementeerd binnen organisaties om werknemers te kunnen ondersteunen bij de afstemming tussen hun privé-leven en hun werk; het aanbieden van gemaksdiensten is één van die faciliteiten. Vandaar dat het dan ook zinvol is om de ontwikkelingen in een breder kader te bekijken; te weten de ontwikkelingen op het gebied van het thema werk privé balans.
Binnen de externe analyse zullen niet alleen de omgeving, maar ook de markt, de klanten/ afnemers en de concurrenten geanalyseerd worden.[24]

In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 3.1 de omgeving van HomeRun bekeken d.m.v. de DRETS; hierbij wordt in de economische ontwikkelingen een onderscheid gemaakt tussen de economische ontwikkelingen tot 2001, de periode 2001-2004 en nu, aangezien de ontwikkelingen op dat gebied dusdanig veranderd zijn, dat dit invloed heeft gehad op de belangstelling voor het onderwerp gemaksdiensten. In paragraaf 3.2 komen de klanten/afnemers aan bod, en tenslotte wordt in paragraaf 3.3 de concurrentie van HomeRun bekeken. Zodoende wordt antwoord gegeven op de deelvraag 2: *"Welke relevante ontwikkelingen op het gebied van werk/privé balans en gemaksdiensten zijn te herkennen?"*
In paragraaf 3.4 worden vervolgens de kansen en bedreigingen van HomeRun op een rij gezet. Zodoende wordt hier de deelvraag 4 beantwoord.

3.1 Omgeving van HomeRun

Alle organisaties worden beïnvloed door macrofactoren uit hun omgeving. Deze macro omgeving is niet door de individuele organisatie te beïnvloeden. In deze paragraaf worden vijf onbeheersbare invloeden uit de macro omgeving van HomeRun besproken; de zogenaamde DRETS. Deze staan voor:

- Demografische factoren
- Regulerende factoren
- Economische factoren
- Technologische factoren
- Sociale factoren[25]

Binnen dit onderzoek is gekozen om de demografische en sociale factoren samen te nemen onder de noemer "Maatschappelijke factoren", omdat deze factoren in het geval van gemaksdiensten veel overlap vertonen. Hieronder volgt een tabel waarin de ontwikkelingen zijn ingedeeld in types, met daarbij verschillende verschijningsvormen vermeld en de invloed die de betreffende ontwikkelingen hebben gehad op het aanbieden van gemaksdiensten. Voor gedetailleerde informatie over de verschillende ontwikkelingen, wordt verwezen naar bijlage IV.

[23] Kok, H.," Marketing van de facilitaire organisatie", Alphen a/d Rijn 1997, blz.27
[24] Vries jr, W. de, Helsdingen, P.C.J. van, Kasper, J.P.D., "Dienstenmarketingmanagement", Groningen 2001, blz. 221
[25] Vries jr, W. de, Helsdingen, P.C.J. van, Kasper, J.P.D., "Dienstenmarketingmanagement", Groningen 2001, blz. 55

Type ontwikkeling	*Verschijningsvorm*	*Invloed op gemaksdiensten HomeRun*
Maatschappelijk	• Toename aantal tweeverdieners • Feminisering van de arbeidsmarkt	• Vanwege het feit dat steeds meer vrouwen zijn gaan werken, al dan niet in combinatie met hun partner (toename tweeverdieners), is er steeds meer aandacht gekomen voor het goed kunnen combineren van werk en privé. Gemaksdiensten kunnen daaraan bijdragen.
	• Krapte op de arbeidsmarkt	• De krapte op de arbeidsmarkt (tot 2001) heeft werkgevers gedwongen zich te onderscheiden van de concurrent om op die manier in staat te zijn personeel te behouden en aan te trekken. Gemaksdiensten konden hier aan bijdrage, aangezien zij een toevoeging vormden aan de bestaande 2e arbeidsvoorwaarden.
	• Toename vergrijzing	• Door de combinatie van de vergrijzing van de beroepsbevolking en de lage participatiegraad van ouderen zullen steeds meer oudere werknemers het arbeidsproces verlaten. Dit zal nadelige consequenties hebben voor organisaties; hun “know how” verlaat immers het bedrijf. Werkgevers zullen (hoogwaardig) personeel moeten aantrekken voor het bekleden van de open functies. Extra voorwaarden, zoals gemaksdiensten, kunnen hier een bijdrage aan leveren.
	• Toename parttime werken • Toename flexibilisering	• De toename van de flexibilisering en de opkomst van het parttime werken staat het belang van gemaksdiensten in de weg. Mensen zijn niet meer altijd plaats (kantoor) en tijd (9.00-17.00) gebonden, wat vaak resulteert in het beter in staat zijn van het combineren van privé en werk.
	• Toename individualisering	• Individualisering is het streven van mensen om werk, tijd en inkomen af te stemmen op hun persoonlijke voorkeuren en omstandigheden. Door de CAO à la carte wordt de individualisering van de arbeidsvoorwaarden vormgegeven.[26] Gemaksdiensten kunnen een goede aanvulling zijn om personeel te helpen bij het combineren van hun privé-leven met

[26] Muconsult 2003, Abeidsvoorwaarden en –verhoudingen op ondernemingsniveau; Geciteerd bij Lei Delsen “Kippigheid in de Polder”, blz.1

	• Ontstaan 24 uurs economie	het werk. • De verruimde openingstijden (de zogenaamde 24 uurs economie) werkt het belang van gemaksdiensten tegen. Mensen zijn niet meer gedwongen om alle boodschappen voor 18.00 uur gedaan te hebben.
Regulerend	• **Wetten** ➢ Arbeid en Zorg ➢ Aanpassing arbeidsduur ➢ Stimuleringsmaatregel Dagindeling ➢ Levensloopregeling ➢ Basisvoorziening kinderopvang ➢ Arbeidstijdenwet ➢ Wet poortwachter **Convenanten/CAO's** ➢ Convenant Arbeidsmarktbeleid Zorgsector (CAZ)	***Wettelijke regelingen*** De regering streeft via meerdere sporen een beleid na, dat mensen meer mogelijkheden biedt om naar behoefte te kunnen variëren in de combinatie van werk en andere activiteiten. De Wet Arbeid en Zorg, de Wet aanpassing arbeidsduur en de projecten in het kader van het project Dagindeling zijn initiatieven van de overheid om de balans tussen arbeid en zorg te verbeteren. In het Hoofdlijnenakkoord van het kabinet Balkenende II wordt een levensloopregeling voorgesteld die het werknemers makkelijker maakt om op het gewenste moment in de levensloop verlof op te nemen.[27] Maar ook de uitgebreide wet kinderopvang, de arbeidstijdenwet en de uitgebreide wet Poortwachter, maken dat werkgevers steeds meer rekening gaan houden met de werk-privé balans van hun werknemers. Dit alles stimuleert de inzet van gemaksdiensten, aangezien werkgevers gedwongen worden meer na te denken over hoe hun werknemers te ondersteunen bij het combineren van werk en privé. Voor gedetailleerde informatie wat betreft de verschillende wetten, wordt verwezen naar bijlage IV. **Convenanten en CAO's** • In het CAZ zijn afspraken gemaakt waaronder het bevorderen van de instroom, het bevorderen van behoud zittend personeel en het verbeteren van de arbeidsomstandigheden en de werksdruk.[28] • Het Arboconvenant ziekenhuizen richt zich vooral op het

[27] www.szw.nl
[28] CAZ,1998

	➢ Arboconvenant ziekenhuizen ➢ Arboplusconvenant Academische ziekenhuizen ➢ CAO Academische ziekenhuizen	terugdringen van het ziekteverzuim en de instroom in de WAO [29]. Dit is een belangrijk aandachtspunt, juist nu de vergrijzing voor de deur staat. Werkgevers moeten het personeel gezond en tevreden zien te houden. Hiervoor zijn goede arbeidsomstandigheden/voorzieningen een belangrijke voorwaarde. • De academische ziekenhuizen en universitaire medische centra willen hun ziekteverzuim binnen drie jaar met 20% terugdringen. Zij hebben dit onlangs afgesproken in een zogenoemd arboplus-convenant.Hiervoor worden tal van maatregelingen genomen om de lichamelijke en psychische belasting van werknemers te verminderen. [30] • In de CAO Academische ziekenhuizen vormt het leeftijdsbewust personeelsbeleid een aandachtspunt voor de CAO partijen. [31] Dit beleid is erop gericht dat werkgevers rekening houden met de leeftijd en de levensfase van medewerkers. Aangezien het aanbieden van gemaksdiensten (naar het schijnt) een positieve invloed heeft op het dalen van het ziekteverzuim en stijging van de tevredenheid van werknemers, zou dat gezien de streefpunten van de CAO's en convenanten uitkomst kunnen bieden.
Economisch	• Economie tot 2001: sterk • Economie 2001-2004: recessie	• De sterke economie en het ontstaan van een krapte op de arbeidsmarkt, hebben een positieve invloed gehad op het aanbieden van gemaksdiensten (zie hierboven). Deze diensten vormden voor werkgevers een uitstekende manier om zich te onderscheiden van de concurrent. • De economische recessie, als gevolg hiervan het ontstaan van een overschot op de arbeidsmarkt (vacaturestop) en vele bezuinigingen, hebben ervoor gezorgd dat het aanbieden van

[29] Arboconvenant Ziekenhuizen, 2001
[30] ANP, 10 januari 2004, geciteerd in blad Sociale Zaken, nr.2 13 januari 2004, blz.1
[31] CAO Academische ziekenhuizen 2002-2004

		gemaksdiensten niet meer interessant was voor werkgevers. Er was minder geld te besteden en de noodzaak uit concurrentieoogpunt zich te profileren werd minder.
	• Huidige economie: zwak, maar sprake van aansterking	• De huidige economie is nog zwak, maar schijnt aan te trekken. In de toekomst zou dit kunnen zorgen voor het ontstaan van een krapte op de arbeidsmarkt, met name veroorzaakt door de arbeidsafvloeiing i.v.m. de toenemende vergrijzing. Werkgevers worden dan weer gedwongen zich te onderscheiden van de concurrent. De interesse voor gemaksdiensten zou als gevolg hiervan weer toe kunnen nemen.
Technologisch	• Op komst van flexwerken en nieuwe kantoorconcepten: telewerken d.m.v. laptops, mobiele telefonie, video conferencing e.d. • Het ontstaan van online boodschappendiensten e.d.	• Het flexwerken heeft het belang van gemaksdiensten teruggedrongen aangezien men niet meer continu op kantoor hoeft te werken. Het combineren van privé en werk wordt d.m.v. flexwerken en vernieuwd kantoorconcepten al een stuk makkelijker. • Supermarkten e.d. beginnen zich steeds meer toe te leggen op services voor de klant, waarbij de klant niet meer naar de winkel hoeft te komen. Steeds meer zaken kunnen via internet worden besteld en worden vervolgens bij de klant afgeleverd. Ook dit werkt gemaksdiensten tegen, aangezien de klant op deze manier al gemak wordt bezorgd en tijd wordt bespaard.

3.2 De afnemers/klanten
HomeRun richt zich wat betreft het aanbieden van gemaksdiensten alleen op werkgevers van organisaties met meer dan 1000 medewerkers op één locatie. Momenteel heeft zij drie grote klanten (de adviestak niet meegerekend), te weten:

- Fortis/Amev Utrecht
- Dow Chemicals Terneuzen
- Shell, Rijswijk

De omzet die HomeRun genereert is tweeërlei:

- HomeRun heeft op dit moment een totale omzet vanuit de werkgevers (bijdrage) van 85.000 euro per jaar
- Homerun heeft op dit moment een totale omzet vanuit de werknemers (afname van diensten) van 150.000 euro per jaar

Aangezien Shell pas vanaf september 2004 gaat draaien, zijn daar nog geen ervaringscijfers over bekend.

De relatie die HomeRun heeft met haar klanten is kortlopend. Er wordt gewerkt met maximaal tweejarige contracten. Dit geldt niet alleen voor HomeRun, maar is eigen aan de branche van gemaksdiensten. Dit heeft als consequentie dat er weinig zekerheid bestaat voor de toekomst.

3.3 Concurrenten
Veel concurrenten van HomeRun, zoals Belfien en Swinx, hebben vanwege de dalende vraag hun werkzaamheden als aanbieder van gemaksdiensten moeten staken.
Rond 1998 ontstond veel aandacht voor het onderwerp gemaksdiensten en schoten bedrijven die gemaksdiensten aanboden als paddestoelen uit de grond. Door de krapte op de arbeidsmarkt, werden werkgevers gedwongen van alles uit de kast trekken om hun werknemers te behouden en nieuw personeel aan te trekken. Ze moesten stevig concurreren en deden dat o.a. met goede arbeidsvoorzieningen, waaronder het aanbieden van gemaksdiensten. Het gevolg was een stijgende vraag naar deze “luxe” diensten die ondersteuning bieden aan de balans tussen werk en privé. Er ontstond een “hausse” aan bedrijfjes die zich hiermee bezig gingen houden en als bemiddelaar fungeerden tussen leveranciers van diensten en werkgevers.
Maar helaas, vanaf 2001 gaat het achteruit met de economie en begin 2003 is er zelfs sprake van een economische recessie. Arbeidskrapte is vervangen door arbeidsoverschot. Er moest bezuinigd worden, en als eerste wordt dan natuurlijk bezuinigd op de extra’s en luxe producten, waaronder de gemaksdiensten.
Dit had nogal wat consequenties voor de inmiddels vele bedrijfjes die zich hierop hadden toegelegd. Zij moesten nu stevig met elkaar concurreren en velen konden het hoofd niet boven water houden. De vijver waaruit gevist moest worden werd steeds kleiner. Zo komt het dat er heden ten dagen niet zo veel aanbieders van gemaksdiensten te vinden zijn.

Op de volgende pagina volgt een matrix waarin een aantal bedrijven (concurrenten) vergeleken worden met HomeRun op basis van een aantal voor een gemaksdienstenconcept belangrijke punten. Let wel, het merendeel richt zich niet (meer) alleen op het leveren van gemaksdiensten aan werkgevers. Er wordt nu ook gezocht naar andere markten/doelgroepen, en de voornaamste daarvan bevinden zich in de privé sfeer (diensten aan huis). Maar ook woningbouwverenigingen en grote bedrijventerreinen (parkmanagement) staan in de belangstelling. Bovendien valt op dat een aantal aanbieders zich heeft toegelegd op een adviserende rol betreffende het realiseren van een betere balans tussen werk en privé voor werknemers. Zoals bij de inleiding al naar voren is gekomen, heeft ook HomeRun een adviestak ontwikkeld.

	HomeRun	Sequenza	SuperServer	Elivio	LekkerLeven
Doelgroep	Werkgevers op grote locaties	Werkgevers, particulieren	Werkgevers	Werkgevers	Particulieren
Concept	Gemaksdiensten en advisering rondom werk/privé balans	Gemaksdiensten	Gemaksdiensten en loyaliteitsprogramma voor medewerkers	Gemaksdiensten en advisering rondom werk/privé balans	Gemaksdiensten en zorgdiensten (thuiszorg)
Servicepunt	Bemand	Onbemand	Onbemand	Bemand	Geen servicepunt
Bestelmethode	Diensten bestellen via internet en/of servicepunt	Diensten bestellen via internet en/of servicepunt	Diensten bestellen via internet en/of servicepunt	Diensten bestellen via internet en/of servicepunt	Diensten bestellen via internet/telefoon
Financieringsstructuur	Jaarlijkse werkgeversbijdrage	Maandelijks bedrag per abonnement	Jaarlijkse werkgeversbijdrage	Jaarlijkse werkgeversbijdrage	Maandelijks bedrag per abonnement
Website	www.homerunweb.nl	www.sequenza.nl	www.superserver.nl	www.elivio.nl	www.lekkerleven.nl

Noot: HomeRun werkt tegen marktconforme prijzen. Het is lastig te achterhalen of de concurrent dit ook doet.
Tevens houdt HomeRun elk jaar klantonderzoeken. Het is onbekend of de concurrentie dit ook doet.

Uit de analyse valt op dat HomeRun verschilt van (een aantal van) de concurrenten op basis van de volgende uitgangspunten:

1. HomeRun is voorstander van het bemande servicepunt, klantgerichtheid staat hoog in het vaandel bij HomeRun. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat bij bedrijven waar het servicepunt onbemand is, men (de werknemers) minder snel gebruik maakt van de diensten. Waarschijnlijk speelt de factor “onveiligheid” (het pak wordt immers gewoon in een kast gehangen en de werknemer moet er maar vanuit gaan dat zijn pak daar door de juiste persoon, bijvoorbeeld de stomerij, wordt weggehaald). Daarbij komt ook dat d.m.v. een bemand servicepunt extra kwaliteit/service levert aan de klant; hij kan hier terecht met vragen en klachten.

2. HomeRun houdt elk jaar een onderzoek onder de klanten, zodat zij enerzijds inzicht krijgt in de mate van het gebruik van de gemaksdiensten (welke groeperingen maken er gebruik van) en anderzijds in de effecten ervan op ziekteverzuimverzuim, personeelsverloop, stress en medewerkertevredenheid. Ook wordt onderzocht of de klant (de werknemers) tevreden is over de diensten. De uitkomsten van zo’n onderzoek worden teruggekoppeld naar de werkgever.

3. HomeRun richt zich alleen op werkgevers van organisaties met meer dan 1000 medewerkers op één locatie. De gemaksdiensten worden niet aangeboden aan particulieren, woningbouwverenigingen of parkmanagementorganisaties.

De eerste twee punten zijn in mijn ogen positieve onderscheidende elementen. Bij het laatste punt kunnen vraagtekens worden gezet, aangezien HomeRun zich hiermee beperkt.

3.4 Tussenconclusie; de kansen en bedreigingen voor HomeRun
Uit de externe analyse komen de kansen en bedreigingen voor de organisatie naar voren. In het geval van HomeRun kan het volgende geconcludeerd worden:

- **Kansen:**
  - Weinig concurrenten (over) in de markt van gemaksdiensten
  - Grote belangstelling vanuit de maatschappij en de overheid voor werk/privé balans van werknemers
  - Aantrekken van de economie
  - Ontstaan van krapte op de arbeidsmarkt in de nabije toekomst

- **Bedreigingen:**
  - Ongunstige economische situatie
  - Services die steeds meer worden aangeboden door supermarkten en ondernemers

Hoofdstuk 4. Uitkomsten onderzoek Ziekenhuizen en Profit sector

In de eerste paragraaf worden de uitkomsten wat betreft de ziekenhuizen behandeld. In paragraaf 4.2 volgen de uitkomsten van het onderzoek in de profitsector. Vervolgens komen in paragraaf 4.3 de conclusies aan bod, waarbij de verschillen en overeenkomsten tussen de ziekenhuizen en profit sector tegen elkaar worden afgezet.
De uitkomsten van de onderzoeken zullen het mogelijk maken de vraag te beantwoorden hoe werkgevers uit de ziekenhuizen tegen gemaksdiensten aankijken (deelvraag 5). Dit zal in de conclusie (hoofdstuk 6) worden samengevat, en op basis hiervan kan worden bepaald hoe gemaksdiensten in deze sector gepositioneerd dienen te worden. Dit zal worden behandeld in hoofdstuk 7.

4.1 Uitkomsten Ziekenhuizen

Voor het onderzoek binnen de non profit sector is bewust gekozen voor de branche van ziekenhuizen (zie hoofdstuk 1 onderzoeksmethode). Zowel academische als regionale ziekenhuizen hebben hun medewerking verleend aan het onderzoek. De gedetailleerde versie van de uitkomsten kunnen worden teruggevonden in bijlage V.

In paragraaf 4.1.1 komt informatie over het personeelsbestand aan bod, de problematiek op het gebied van personeel en de speerpunten van het gevoerde personeelsbeleid binnen de verschillende organisaties. In paragraaf 4.1.2 volgt het beleid op het gebied van de werk/privé balans van werknemers. De verschillen tussen de regionale en academische ziekenhuizen zullen hier tevens vermeld worden.Tenslotte wordt in paragraaf 4.1.3 het onderwerp gemaksdiensten uitgebreid behandeld, aangezien dit het hoofdthema vormt van deze scriptie. De visie van de respondenten op deze diensten wordt belicht, waarbij is gekeken naar de voor- en nadelen, alsmede naar de stimulerende en tegenwerkende factoren. Maar ook wordt gemeld hoe de respondenten denken over het concept voor het aanbieden van gemaksdiensten en wat hun verwachting is t.a.v. de effecten op werknemers.

Functie geïnterviewden
Zoals in de onderzoekspopulatie (paragraaf 1.4) al beschreven werd, is alleen gesproken met personen werkzaam binnen de afdeling P&O. Het betreft hier functies als directeur P&O, functionaris P&O, adviseurs en andere deskundigen.

4.1.1 Informatie over het personeel

Personeelsbestand
In het interview is een aantal vragen verwerkt die betrekking hebben op het personeelsbestand. Op deze manier is het mogelijk zich een idee te vormen over de kenmerken van het personeel dat werkzaam is binnen een bepaalde organisatie. Dit kan namelijk van invloed zijn op het beleid dat wordt gevoerd t.a.v. een goede werk/privé balans voor werknemers en eventueel inherent hieraan ook op de interesse in gemaksdiensten.
Voor dit onderzoek was het van belang dat de organisatie bestond uit minimaal 1000 medewerkers op één locatie (zie hoofdstuk onderzoeksmethodiek). De geïnterviewde ziekenhuizen hadden allemaal een personeelsbestand van 1200 tot 7500 medewerkers op één locatie.

Wat betreft de man/vrouw-verhouding kan met zekerheid worden gesteld dat binnen de ziekenhuizen de vrouwen oververtegenwoordigd zijn. Zo'n 70% (tussen de 60 en 80%) van het personeelsbestand bestaat uit vrouwelijke werknemers.
De meeste respondenten gaven aan dat er binnen het ziekenhuis over het algemeen veel tweeverdieners en mensen met kinderen werkzaam zijn. Er wordt hierbij wel door de respondenten gezegd dat daar geen specifieke cijfers over bekend zijn.
De meeste werknemers in de ziekenhuizen bevinden zich in de leeftijdscategorie 30-40 jaar. Wel is het opmerkelijk dat dit per ziekenhuis verschilt. Zo zijn er ziekenhuizen met een erg jong personeelsbestand, maar ook met een redelijk hoge leeftijdsopbouw.

Problematiek op het gebied van personeel
Binnen elke organisatie zijn er gegevens bekend over het ziekteverzuim, het personeelsverloop, de werkdruk en de medewerkertevredenheid. Deze gegevens zijn erg belangrijk, om te kunnen bepalen hoe het personeel zich voelt in de organisatie. In bijlage V staan de gegevens per ziekenhuis vermeld; hier volgt een korte samenvatting.

- **Ziekteverzuim**

Bij alle ziekenhuizen is sprake van een daling van het ziekteverzuim; de meeste ziekenhuizen hebben een ziekteverzuimpercentage tussen de 5 en 6% en zijn hier redelijk tevreden mee. Wel is een behoorlijk aantal respondenten van mening dat dit percentage nog lager kan. Er wordt dan ook veel aandacht besteed aan dit onderwerp. De Wet Poortwachter en arboconvenanten hebben hier sterke invloed op gehad.

- **Personeelsverloop**

Het personeelsverloop van de ziekenhuizen ligt ongeveer tussen de 10 en 15%. Hoewel dit vrij hoog oogt, is men hier over het algemeen tevreden mee. Van belang is wel te weten dat gezien de functie van de opleidingsziekenhuizen de doorstroom daar per definitie hoog is.

- **Werkdruk**

De werkdruk is bij de meeste ziekenhuizen aan de hoge kant. De helft van de respondenten is van mening dat dit geen nadelige consequenties heeft voor het personeel en dat de werknemers zich hierdoor niet sneller ziek melden. Wel wordt er veel onderzoek binnen de ziekenhuizen naar de werkdruk gedaan om in de gaten te kunnen houden hoe men deze druk ervaart. Er wordt aldus veel aandacht aan besteed.

- **Tevredenheid**

Ook de tevredenheid van de medewerkers wordt in alle ziekenhuizen onderzocht. Over het algemeen is het met de medewerkerstevredenheid in de ziekenhuizen goed gesteld, maar dit kan volgens de respondenten wel verbeterd worden. Uit de onderzoeken moet blijken waar de aandachtspunten moeten liggen.

Personeelsbeleid
Hier worden de meest genoemde speerpunten van het personeelsbeleid beschreven. Voor gedetailleerde informatie wordt verwezen naar bijlage V. Daarin wordt een overzicht gegeven van de door de verschillende ziekenhuizen genoemde speerpunten.

- **Flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden**. De meeste ziekenhuizen houden zich hiermee bezig om aan te kunnen sluiten op de wensen van werknemers. Op die manier houden zij een goede naam als werkgever en zijn werknemers over het algemeen tevreden. Er is een keuzesysteem voor wat betreft arbeidsvoorwaarden ingesteld. De ziekenhuizen doen dit ook uit eigen belang: het aan zich binden van het personeel. Eén ziekenhuis doet dit ook omdat zij op deze manier hoopt te bereiken dat het ziekenhuis een goede naam als werkgever krijgt. Ook is er een aantal ziekenhuizen die de instroom van gekwalificeerde medewerkers wil bevorderen; met name voor de moeilijk vervulbare en hogere functies. Op het moment dat het ziekenhuis een CAO-à-la-carte gaat hanteren, zou dat bevorderend kunnen werken op het aantrekken van gekwalificeerd personeel (die over het algemeen hogere eisen stellen aan werkgevers).

- **Bevorderen van medewerkerstevredenheid**. Er wordt steeds meer onderzoek gedaan naar de medewerkerstevredenheid. Werkgevers willen weten wat werknemers belangrijk vinden en waaraan dus aandacht moet worden besteed. Men streeft naar meer faciliteiten en regelingen die maken dat het personeel zich prettig voelt bij zijn/haar werkomgeving. Maar ook vindt men het belangrijk dat het werk leuk en uitdagend blijft.

- **Persoonlijke ontwikkeling**. Veel ziekenhuizen vinden het belangrijk dat werknemers genoeg mogelijkheden krijgen tot opleiding en ontplooiing. Het loopbaanbeleid staat in het teken van opleidingsmogelijkheden en verbreding en verdieping van de vakkennis

- **Terugbrengen ziekteverzuim.** Dit is een veel voorkomend speerpunt binnen het personeelsbeleid van ziekenhuizen. Het ziekteverzuimpercentage is de laatste jaren al flink gedaald, maar een verdere daling is van belang. Een aantal ziekenhuizen is op dit moment bezig met de opzet van een preventiebeleid voor fysieke en psychische klachten van medewerkers. Dit dient ziekte en/of uitstroom van deze medewerkers tegen te gaan.

4.1.2 Verschillen tussen regionale en academische ziekenhuizen.

Het verschil tussen academische en regionale ziekenhuizen is het gelegen in het feit dat academische ziekenhuizen meer geld te besteden hebben. Binnen de regionale ziekenhuizen schijnt men meer te moeten bezuinigen, met als gevolg een kleiner bestedingsbudget.
Een ander verschil is dat de werkdruk bij de regionale ziekenhuizen hoger is (minder aantal personen per bed beschikbaar). Daar staat tegenover dat de lonen ook hoger zijn. Hierdoor hebben de academische ziekenhuizen op hun beurt nogal eens te kampen met een groot personeelsverloop; met name de personen op de moeilijk vervulbare functies zijn nogal eens geneigd naar de concurrent te lopen, die beter betaalt.

4.1.3 Beleid op het gebied van balans werk/privé

In deze subparagraaf volgen de door de ziekenhuizen getroffen maatregelen en faciliteiten om de werk/privé verhouding in balans te houden. Ze worden hier in het kort vermeld. Voor de gedetailleerde versie wordt verwezen naar bijlage V.

Bij alle ziekenhuizen staat het onderwerp werk privé balans in de aandacht. Hot items zijn:

- Kinderopvang, zowel binnen de eigen organisatie als bij de aangesloten kinderopvangcentra.
- Flexibele arbeidstijden. Deze flexibele arbeidstijden zijn alleen van toepassing op staffuncties. De verpleging werkt met roosters, waarbij wel zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met de wensen van de medewerkers. Ook is er een aantal ziekenhuizen waar het hoger kader de mogelijkheid wordt aangeboden om thuis te werken.
- Verlof, veelal conform CAO
- CAO-à-la-carte
- Bovendien zijn er een aantal ziekenhuizen die andere ondersteunende maatregelingen/faciliteiten aanbieden; bijvoorbeeld de mogelijkheid tot bedrijfsfysiotherapie of psychisch sociale hulp, op kosten van de werkgever.

Het budget dat nodig is om de balans tussen werk en privé te kunnen ondersteunen is de afgelopen jaren afgenomen vanwege de vele bezuinigingen.
De werk privé balans van werknemers vormt binnen de meeste ziekenhuizen een belangrijk thema binnen de Ondernemingsraad. Tevens wordt er in alle CAO's over gesproken.
De meeste respondenten verwachten dat het onderwerp in de toekomst nog meer in de belangstelling zal komen te staan. Zij menen dat er steeds meer zorg op maat zal komen. Als de economie weer aantrekt en de vergrijzing toeneemt, zullen werkgevers een goede naam op de arbeidsmarkt moeten houden. Ook zal de participatie van vrouwen aan de arbeidsmarkt toenemen met als gevolg een toename van de belangstelling oor dit onderwerp.

4.1.4 Gemaksdiensten

De gemaksdiensten vormen het hoofdonderwerp van dit onderzoek en zullen dan ook wat uitgebreider aan bod komen. De gedetailleerde gegevens over de meningvorming binnen de ziekenhuizen kan worden teruggevonden in bijlage V.

De meeste respondenten waren bekend met het onderwerp gemaksdiensten. In de helft van de ziekenhuizen is in het verleden overwogen om deze diensten aan te bieden, en is onderzoek gedaan naar de interesse onder de werknemers. Een aantal respondenten meldt dat er wel belangstelling is, maar dat dit niet de overhand heeft. Toch is geen van de ziekenhuizen daadwerkelijk overgegaan tot het aanbieden van gemaksdiensten, met als meest genoemde reden de kosten. Er zijn forse bezuinigingen gaande en andere zaken krijgen op dit moment prioriteit.

4.1.4.1 Huidig aanbod

Een behoorlijk aantal ziekenhuizen biedt diverse faciliteiten aan, zoals:

- mogelijkheid tot het meenemen van maaltijden.
- een kapper
- een winkeltje waar snoep, cadeaus, bloemen en kaarten te koop zijn
- een reisbureau waar het personeel met korting reizen kan boeken
- een boekhandel
- een drogisterij/apotheek
- een geldautomaat

Eén ziekenhuis zit in een verbouwing en krijgt vanaf september verschillende faciliteiten zoals drogisterij, boekhandel, albert to go, taartwinkel, cadeaushop, bloemenwinkel en reisbureau .
Een ander ziekenhuis zit ook in een verbouwing en overweegt wel faciliteiten aan te bieden; zij gaan hun hal beschikbaar stellen voor ondernemers die zich daar willen vestigen om de bezoekers, patiënten en personeel ten dienst te zijn.

4.1.4.2 Visie op gemaksdiensten

Hier volgt een overzicht van de meest genoemde voor- en nadelen en stimulerende en tegenwerkende factoren.

De meest genoemde voordelen

De meeste respondenten noemen als belangrijkste voordeel het gemak dat voor de werknemer gerealiseerd wordt. Werknemers worden op deze manier ondersteund bij het combineren van werk en privé. Zij hoeven niet nog eens na of tijdens werktijd van alles te regelen zoals het doen van boodschappen en het bezoeken van de stomerij/ schoenenmaker etc.

In mindere mate worden genoemd:

- de stijging van de tevredenheid van de kant van medewerkers
- daling van het ziekteverzuim
- daling van het personeelsverloop
- daling van de werkdruk/stress
- verkrijgen van een goede naam als werkgever op de arbeidsmarkt

Er zijn slechts een paar respondenten die op dit moment geen voordelen zien in het aanbieden van gemaksdiensten.

De meest genoemde nadelen

- De kosten. Er wordt hier dan gedoeld op de werkgeversbijdrage, maar ook op de investering in koel- en vriesinstallaties en de huur van de ruimte. Op dit moment hebben alle ziekenhuizen te kampen met flinke bezuinigingen en hebben geen budget voor het aanbieden van gemaksdiensten.
- De beperkte afname. Men is bang dat werknemers in eerste instantie erg positief zullen zijn, maar dat de afname zal teruglopen als het nieuwtje er eenmaal vanaf is. Als dit het geval is zullen de positieve effecten van deze diensten op de werknemers uitblijven.

In mindere mate worden genoemd:

- De beperkte toegevoegde waarde voor de organisatie; er kan van tevoren niet worden aangetoond welke positieve effecten te verwachten zijn
- Het principe dat het aanbieden van gemaksdiensten voor onrust en extra spanning zorgt; men krijgen het idee dat alles op het werk geregeld dient te worden, van boodschappen doen t/m het laten wassen en strijken van kleding etc.

De meest genoemde stimulerende factoren
Als stimulerende factoren worden door een groot aantal respondenten genoemd:

- Het aantrekken van de economie. Er wordt dan met name gedoeld op het moment waarop er weer een krapte op de arbeidsmarkt ontstaat. Op dat moment zullen werkgevers weer meer hun best moeten doen om nieuw personeel aan te trekken en het huidige personeel te behouden, met als gevolg dat zij meer geneigd zullen zijn extra faciliteiten en/of regelingen aan te bieden aan werknemers. Gemaksdiensten zouden hier één van kunnen zijn. Tevens geldt dat wanneer de economie weer wat aantrekt, de bezuinigingen misschien wel zullen afnemen en er meer geld beschikbaar komt voor extra's.
- Concurrentie. Op het moment dat andere ziekenhuizen overgaan tot het aanbieden van gemaksdiensten, zal de eigen organisatie niet achter kunnen blijven. Ze moet immers concurrerend blijven op de markt. Verschillende respondenten melden hierbij wel dat gemaksdiensten op zich niet zozeer als onderscheidend worden gezien. Behalve op het moment dat je als enige de trend niet volgt, dan onderscheidt de organisatie zich in negatieve zin. Dit wordt ook wel een dissatisfier genoemd.
- Het toenemende aantal tweeverdieners en vrouwen op de arbeidsmarkt, waarmee de traditionele rolverdeling wordt doorbroken. Het is immers niet meer vanzelfsprekend dat er één persoon de hele dag thuis zit om zich bezig te houden met de dagelijkse huishoudelijke taken. Hier moet een oplossing voor gevonden worden, en gemaksdiensten zouden hieraan een bijdrage kunnen leveren.
- De toenemende interesse van de kant van het personeel in gemaksdiensten. Dit zou de werkgever kunnen stimuleren te kiezen voor het aanbieden van deze diensten, om zodoende de werknemers tevreden te houden.

In mindere mate worden genoemd:

- Het groeiende belang van het thema werk/privé (CAO en regelgeving) binnen de maatschappij en overheid
- Stress. Op het moment dat er een hoge mate van stress onder het personeel ontstaat, zou dat voor de werkgever een reden kunnen zijn om te bekijken welke faciliteiten/regelingen de stress kunnen verminderen. Er zou dan gedacht kunnen worden aan gemaksdiensten.

De meest genoemde tegenwerkende factoren
Volgens de respondenten is de economie op dit moment de grootste tegenwerkende factor, volgens de respondenten. Binnen de ziekenhuizen zijn bezuinigingen aan de orde van de dag. Er wordt al veel gesneden in bestaande faciliteiten, laat staan dat er financiën beschikbaar worden gesteld voor nieuwe gemaksdiensten. Bovendien verwacht een aantal van deze respondenten dat ook de werknemers, vanwege de slechte economie, minder te besteden hebben en niet zo snel gebruik zullen gaan maken van zulke diensten. Het wordt als een luxe beschouwd.
Overige genoemde tegenwerkende factoren zijn de faciliteiten in de buurt, waar medewerkers in hun pauze of na het werk gebruik van maken.

De volgende tegenwerkende factoren worden in iets mindere mate genoemd, maar spelen volgens de respondenten wel mee:

- Verruimde openingstijden, die als gevolg hebben dat medewerkers flexibeler zijn in het kiezen van het moment waarop bijvoorbeeld de boodschappen gedaan worden.
- De door supermarkten aangeboden services. Men kan bij diverse supermarkten kleding laten stomen, complete meeneemmaaltijden kopen, schoenen en kleding laten repareren etc. Deze one stop shopping centra"" maakt het voor de consument makkelijk, omdat zij alles in één keer kan doen.
- Faciliteiten aangeboden door de werkgever. Een paar ziekenhuizen zijn voorzien van een redelijk aantal faciliteiten zoals een winkeltje, reisbureau, kapper, postkantoor etc.
- Flexibele arbeidstijden/thuis werken. Werknemers zijn niet meer zo uur- en plaatsgebonden. Dit maakt hen vrijer om boodschappen te doen op momenten die hen het beste schikken. De combinatie tussen werk en privé wordt dor deze mogelijkheden al grotendeels ondersteund.
- Reorganisaties, met als gevolg heeft dat er geld, noch energie beschikbaar is om serieus na te denken over gemaksdiensten. Andere zaken hebben prioriteit.

- Weinig belangstelling vanuit werknemers. Dit heeft als gevolg dat er voor de organisatie geen positieve effecten aan het aanbieden van gemaksdiensten verbonden zijn.
- Principe van ontspanning. Er zijn respondenten die van mening zijn dat werknemers het prettig vinden om tussen de bedrijven door (in de pauze) even boodschappen te kunnen doen. Dit zorgt voor wat afleiding en de noodzakelijke ontspanning.

4.1.4.3 De opzet van gemaksdiensten
De meeste ziekenhuizen vinden het aanbieden van gemaksdiensten een interessant concept en hebben wel degelijk interesse. Het probleem doet zich echter voor dat men geen geld te besteden heeft en dat op dit moment andere zaken prioriteit krijgen.
Over de kosten van 35 euro per werknemer per jaar worden wisselend gedacht. Wel is duidelijk dat het merendeel van de ziekenhuizen dit bedrag niet kan opbrengen.

Wat betreft de inrichting van het servicepunt, blijkt dat de meeste respondenten de mening zijn toegedaan dat een door het eigen personeel bemand servicepunt een goed alternatief zou kunnen zijn. Dit bespaart personeelskosten. Het idee werd zelfs geopperd om een servicepunt te integreren in een bestaande frontdesk of in een ander servicepunt. Toch is er ook een aantal respondenten die de voorkeur geeft aan een onbemand servicepunt. In de toekomst gaat immers steeds meer digitaal, dus waarom een servicepunt niet. Dit zou op den duur kosten kunnen uitsparen.

4.1.4.4 Andere maatregelingen/ faciliteiten in de toekomst i.p.v. gemaksdiensten
Een aantal respondenten zou het geld liever investeren in een uitgebreide kinderopvang (bijvoorbeeld ook kinderopvang in de avonduren voor de avondploeg) en in personeelsfeesten om de sociale band te versterken (wat ook invloed zou kunnen hebben op de medewerkerstevredenheid).

4.1.5 Mening over het Fortis onderzoek
Bij alle interviews heb ik de respondent een onderzoek getoond dat HomeRun heeft gehouden onder het personeel van Fortis Amev; hierin werden de effecten van het aanbieden van gemaksdiensten getoond op het gebied van daling van de werkdruk, ziekteverzuim, personeelsverloop en stijging van de medewerkertevredenheid (zie bijlage). Dit is gedaan om een reactie van de respondenten te krijgen op de getoonde effecten en zo te kunnen bepalen in hoeverre men gelooft in de bijdrage die gemaksdiensten kunnen leveren.
De meeste respondenten uit de sector ziekenhuizen zijn van mening dat het aanbieden van gemaksdiensten geen invloed zal hebben op ziekteverzuim of het personeelsverloop. Wel verwachten een aantal respondenten een positieve invloed op de vermindering van stress en de verbetering van de medewerkerstevredenheid. Over de getoonde effecten op het gebied van daling van personeelsverloop en ziekte had men twijfels. Men zegt dat dit te wijten is aan de slechte economische situatie, wat ervoor zorgt dat medewerkers over het algemeen niet snel hun baan opgeven. Wat betreft de invloed op het ziekteverzuim, is men van mening dat andere zaken hier een veel grotere invloed op hebben.

4.2 Uitkomsten profit sector
Voor het onderzoek binnen de profit sector is bewust gekozen om zeer uiteenlopende bedrijven te benaderen, om zo een goed beeld te krijgen over eventuele verschillende visies binnen deze sector. Zo zijn er interviews afgenomen met werkgevers uit de bank- en verzekeringswereld, de industriële branche, de farmaceutische sector, en uit de telefonie en postwezen. Hieronder volgen de uitkomsten, behandeld per hoofdvraag uit het interview (zie bijlage I). De gedetailleerde uitkomsten van dit onderzoek zijn in bijlage VI opgenomen.
In paragraaf 4.2.1 worden de personele aspecten behandeld; het personeelsbestand, de problemen op het gebied van personeel en de speerpunten van het personeelsbeleid dat verschillende organisaties voeren. In paragraaf 4.2.2 komt het beleid dat organisaties voeren op het gebied van de werk/privé balans van werknemers aan bod.

Tenslotte passeert in paragraaf 4.2.3 het onderwerp gemaksdiensten uitgebreid de revue, aangezien dit het hoofdthema is van deze scriptie. Binnen het kader van de visie van de respondenten op deze diensten is gekeken naar de voor- en nadelen, alsmede naar de stimulerende en tegenwerkende factoren. Ook wordt stilgestaan bij de bij de respondenten levende ideeën over het aanbieden van gemaksdiensten en welke effecten ze ervan verwachten op hun werknemers. Tot slot volgt een overzicht van de meest in het oog springende verschillen binnen deze sector.
De uitkomsten van dit onderzoek zullen het mogelijk maken de vraag te beantwoorden hoe werkgevers uit de profitsector tegen gemaksdiensten aankijken (deelvraag 6). Dit zal in de conclusie (paragraaf 4.3) worden samengevat, en op basis hiervan kan worden bepaald hoe gemaksdiensten in deze sector gepositioneerd dienen te worden. Dit zal worden behandeld in hoofdstuk 6.

Functie geïnterviewden
De respondenten van de profit sector bekleedden allemaal een functie binnen de afdeling P&O. Er is o.a. gesproken met HR managers en consultants.

4.2.1 Personeelsinformatie

Deze subparagraaf geeft een beschrijving van de personeelsopbouw van de geïnterviewde organisaties, van de inherent hieraan door de organisaties erkende problematiek en van het gevoerde personeelsbeleid.

Personeelsbestand
In het interview is een aantal vragen verwerkt die betrekking hebben op het personeelsbestand. Op deze manier was het mogelijk inzicht te krijgen in de personeelsopbouw. Dit kan namelijk van invloed zijn op het beleid dat wordt gevoerd t.a.v. een goede werk-privé balans voor werknemers en in het verlengde hiervan interesse in gemaksdiensten.
Voor dit onderzoek werden organisaties geselecteerd met minimaal 1000 medewerkers op één locatie had (zie hoofdstuk onderzoeksmethodiek). Het merendeel van de organisaties had tussen de 1000 en 2500 medewerkers op één locatie (met uitschieters naar 3500 man personeel).
In de geïnterviewde bedrijven uit de profit sector werken over het algemeen meer mannen dan vrouwen; met name in de productiebedrijven, waar slechts 20% vrouwen werkzaam is. Van de kantoorfuncties wordt circa 45% door vrouwen bekleed.
Binnen het merendeel van de organisaties is over het algemeen het personeelsbestand opgebouwd uit veel tweeverdieners en mensen met kinderen.
De meeste werknemers binnen de onderzochte organisaties zijn tussen de 30 en 45 jaar.

Problematiek op het gebied van personeel
Binnen elke organisatie zijn er gegevens bekend wat betreft het ziekteverzuim, het personeelsverloop, de werkdruk en de medewerkertevredenheid. Deze gegevens zijn erg belangrijk voor organisaties, om te kunnen bepalen hoe het personeel zich voelt in de organisatie. In de bijlage VI worden ze precies per organisatie vermeld; hieronder volgt een korte samenvatting.

- **Ziekteverzuim**

Bij alle bedrijven was sprake van een dalend ziekteverzuim; de meeste organisaties hadden een ziekteverzuimpercentage onder de 5% en waren tevreden (een gemiddelde van 4.4%). Wel waren de meeste respondenten van mening dat dit percentage nog lager kan. Er wordt dan ook veel aandacht besteed aan dit onderwerp.

- **Personeelsverloop**

Het personeelsverloop van het merendeel van de geïnterviewde bedrijven schommelt tussen de 4 en 9%; over het algemeen is men hier tevreden mee. Personeelsverloop vormt geen probleem binnen de organisaties. De meeste respondenten zijn van mening dat dit mede wordt veroorzaakt door de moeizame economie; mensen blijven liever bij hun huidige werkgever dan dat ze op zoek moeten naar een nieuwe baan op de huidige krappe arbeidsmarkt.

- **De werkdruk**

De werkdruk wordt bij het merendeel van de bedrijven als redelijk hoog ervaren; hier wordt dan ook binnen de organisaties onderzoek naar gedaan om zo te kunnen bepalen of dit nadelige consequenties heeft voor het personeel. Vooralsnog zijn de meeste respondenten van mening dat de werknemers de werkdruk weten te hanteren en het heeft niet geleid tot overmatig ziekteverzuim. Wel wordt aan dit onderwerp aandacht besteed.

- **Tevredenheid**

In de meeste bedrijven wordt de tevredenheid van de medewerkers jaarlijks onderzocht; door alle respondenten wordt gezegd dat de tevredenheid van de werknemers hoog is. Hierbij melden een aantal organisaties dat zij als werkgever een goede naam hebben op de arbeidsmarkt, met name vanwege de goede arbeidsvoorwaarden die zij hanteren.

Personeelsbeleid

De speerpunten in de organisaties waren zeer divers, maar toonden op details wel overlappingen. Voor de gedetailleerde informatie wat betreft de speerpunten wordt verwezen naar bijlage VI. Hieronder volgt een opsomming van de speerpunten die door meerdere respondenten genoemd werden:

- ***Motiveren***

Een aantal organisaties meldt dat het belangrijkste speerpunt binnen hun personeelsbeleid is mensen zodanig te motiveren, dat zij bereid zijn hard te werken, maar tegelijkertijd plezier in hun werk hebben. Het doel is medewerkers betrokken te houden bij de organisatie, zodat ze loyaal blijven aan het bedrijf.

- ***Persoonlijke ontwikkeling***

Bij de helft van de organisaties behoort de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers tot één van de speerpunten van het personeelsbeleid. Uitgangspunt hierbij is dat medewerkers de mogelijkheid hebben een opleiding te volgen, een loopbaan binnen de organisatie af te leggen en eventueel kunnen werken binnen een internationale context. Kortom, er worden tal van mogelijkheden geboden die de werknemers in staat stellen zich zoveel mogelijk te ontplooien. Hierbij wordt de competentie "ondernemend" als een belangrijk eigenschap van medewerkers gezien.

- ***Goede arbeidsvoorwaarden***

Bij een aantal organisaties wordt het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden genoemd die aansluiten bij de rest van de markt en zorgen voor een goede naam van de werkgever op de arbeidsmarkt met als neveneffect dat het personeel met plezier blijft werken voor de organisatie. Arbeidsvoorwaarden à-la-carte worden ook genoemd.

4.2.2 Beleid op het gebied van balans werk/privé

In deze paragraaf wordt ingegaan op de maatregelingen en faciliteiten, die bedrijven hebben ingezet om de werk/privé balans van werknemers te ondersteunen. Ze worden hier in het kort vermeld; in bijlage VI staat de uitgebreide versie.

Bij alle bedrijven heeft het onderwerp werk/privé balans grote prioriteit. Wel wordt door een aantal respondenten vermeld dat in 2000 het onderwerp werk privé balans in de aandacht is gekomen, maar dat dit in de loop van 2002 weer afgenomen is vanwege de economische recessie. De prioriteiten kwamen anders te liggen en het onderwerp verloor aandacht.

Desalniettemin zijn er heel wat regelingen getroffen om de balans tussen werk en privé voor werknemers te kunnen ondersteunen; bijvoorbeeld:

- kinderopvang (met aangesloten kinderopvangcentra, niet op het terrein zelf)
- flexibele arbeidstijden
- thuis- en telewerken
- vele soorten verlofregelingen
- CAO-à-la-carte, een keuzesysteem voor secundaire arbeidsvoorwaarden
- faciliteiten op het gebied van sport, maar ook therapieën (zowel psychisch als fysiek) en vervoersregelingen (openbaar vervoer, carpoolbonussen en fietsplannen).

De werk/privé balans van werknemers vormt in de meeste organisaties een belangrijk thema binnen de OR. Tevens wordt er in alle CAO's over gesproken.
Vanwege het grote belang dat vanuit de maatschappij aan dit onderwerp wordt gehecht verwachten de meeste respondenten dat het thema "werk/privé balans" in de toekomst nog meer in de aandacht zal komen te staan Ook menen zij dat de economie hier invloed op heeft.

Hoe beter de economie is, des te meer de werkgevers stilstaan bij dit onderwerp. Dit is in hun eigen belang, er kan namelijk een krapte op de arbeidsmarkt ontstaan.

4.2.3 Gemaksdiensten

De gemaksdiensten vormen het hoofdonderwerp van dit onderzoek en zullen dan ook wat uitgebreider aan bod komen. Voor de gedetailleerde gegevens over het aantal organisaties dat een bepaalde mening is toegedaan, wordt verwezen naar bijlage VI.
Alle bedrijven bleken bekend te zijn met het thema gemaksdiensten.

4.2.3.1 Huidig aanbod

Binnen de profit sector zijn maar weinig organisaties die faciliteiten in de trant van “gemaksdiensten” aanbieden. Deze werden genoemd:

- een kantine van waaruit het personeel maaltijden kan meenemen naar huis
- een uitgebreide kantine met een pinautomaat, een kaarten- en bloemenverkoop
- een winkeltje op het terrein waar ook kleding gestoomd kan worden
- de mogelijkheid om via intranet bloemen en gebak te bestellen
- een fietsenplan, zodat de werknemers in de pauze boodschappen kunnen gaan doen in de nabijgelegen winkels.

De overgrote meerderheid van de organisaties hebben in het verleden (met name twee jaar geleden, toen dit onderwerp erg in opkomst was) overwogen om gemaksdiensten aan te bieden. Een aantal bedrijven is benaderd door een aanbieder van gemaksdiensten die een onderzoek heeft gehouden onder het personeel. Daar kwam in een aantal gevallen uit naar voren dat het animo onder de werknemers te klein was. Binnen sommige organisaties vormde de benodigde ruimte een probleem. In al deze gevallen zijn de gemaksdiensten niet doorgezet.

Een aantal andere bedrijven heeft zelf onderzoek gedaan naar de belangstelling van werknemers voor gemaksdiensten. Die bleek ook in dit geval minimaal te zijn. Het aanbieden van gemaksdiensten is hier dan ook niet doorgezet.

4.2.3.2 Visie op gemaksdiensten

Hier volgt een overzicht van de meest genoemde voor- en nadelen, en van stimulerende en tegenwerkende factoren.

Meest genoemde voordelen

De meerderheid van de respondenten kan geen voordelen van gemaksdiensten noemen. Dit is te wijten aan het feit dat gemaksdiensten geen issue vormen binnen de organisatie; er wordt dus ook niet nagedacht over de eventuele voordelen.
Door een paar respondenten wordt het gemak voor de werknemer als voordeel gezien. Hierbij werd wel de opmerking gemaakt dat leeftijdsgebonden is (de jonge nieuwere werknemers). Uit hun onderzoek is namelijk gebleken dat met name de categorie van net afgestudeerden interesse toonde in gemaksdiensten. Ook werd de eventuele versterking van de goede naam als werkgever als voordeel gezien.

Meest genoemde nadelen

Het feit dat een behoorlijk aantal organisaties wel overwogen heeft gemaksdiensten aan te bieden, maar ze vervolgens niet heeft ingevoerd, betekent dat aan deze diensten (in de ogen van de respondenten) een aantal nadelen zijn verbonden. Bijvoorbeeld:

- de ruimte en de organisatie die het aanbieden van gemaksdiensten inneemt. Men doelt dan op de ruimte die koel- en vries installaties en een balie innemen.
- de verwachte beperkte afname van de diensten; de investering levert dan niets op.
- het principe dat werknemers niet meer even een boodschap in de pauze gaan doen (dat wordt dan immers vanaf de werkplek gedaan), wat voor ontspanning kan zorgen
- de kosten. Men vindt de werkgeversbijdrage in principe niet te hoog, maar men investeert het geld op dit moment liever in andere zaken.

In mindere mate worden genoemd:
- Vreemden op het terrein

Meest genoemde stimulerende factoren
Onder stimulerende factoren worden door de respondenten alle ontwikkelingen (zowel in de omgeving als binnen het bedrijf) verstaan die het belang van gemaksdiensten stimuleren.
Het aantal stimulerende factoren dat door de respondenten werd aangegeven was minimaal. Zelfs het eventueel aantrekken van de economie heeft volgens hen geen enkele invloed. Zij waren van mening dat de faciliteit gemaksdiensten niet bepalend is bij de keuze van werknemers voor een bepaald bedrijf. Andere faciliteiten/regelingen spelen wel een grotere rol, zoals kinderopvang etc. Ook is de concurrentiepositie een stimulerende factor. Bedrijven willen een goede naam op de arbeidsmarkt houden en te boek staan als een goed sociaal bewogen werkgever. Dit dwingt hen voor een deel mee te gaan met de trends die gaande zijn. Deze dwang speelt ook als de concurrentie overgaat op het aanbieden van gemaksdiensten.

In mindere mate worden genoemd:
- Het aantrekken van de economie/ ontstaan van een arbeidskrapte
- Het toenemende aantal tweeverdieners/toenemende participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt
- Het maatschappelijk belang; wanneer vanuit de maatschappij gemaksdiensten worden gezien als een pré voor werkgevers, zal dit onderwerp meer aandacht krijgen

Meest genoemde tegenwerkende factoren
Als tegenwerkende factoren werden genoemd:
- Faciliteiten in de buurt. Hoewel sommige organisaties redelijk ver verwijderd zaten van een winkelcentrum, werd toch gezegd dat medewerkers in de pauze graag boodschappen in een winkelcentrum in de omgeving doen.
- De flexibele arbeidsuren: deze werken niet in het voordeel van gemaksdiensten; immers, men kan steeds meer zelf zijn werktijden bepalen waardoor het makkelijker wordt om van te voren te bekijken wanneer het beste boodschappen kunnen worden gedaan. Bovendien wordt er door de respondenten vermeld dat binnen organisaties niet meer raar wordt opgekeken als een werknemer even weg gaat voor een boodschap. Zolang diegene maar resultaat levert, tellen de uren die hij/zij maakt niet mee.
- De verruimde openingstijden van winkels. Dit heeft tot gevolg dat er ruimschoots de tijd is om boodschappen te doen na werktijd.

In mindere mate werden genoemd:
- Economie: De huidige economie vormt een tegenwerkende factor. “Het is niet de tijd van de extraatjes”, wordt meerdere keren letterlijk gezegd. Er is wel geld, maar dat wordt uitgegeven aan zaken die meer prioriteit hebben
- Services aangeboden door supermarkten: Veel supermarkten zijn al omgevormd tot “one stop shopping centra”, waar men alles in één keer kan regelen; men kan z’n kleding naar de stomerij brengen, er is een verse bakker, sommige supermarkten bieden zelfs al kleding/schoenreparatie aan. Ook zijn er de boodschappendiensten (bijvoorbeeld Albert Heijn), die uitkomst bieden aan mensen die echt krap in hun tijd zitten.
  Maar ook bakkerijen en bloemenwinkels die gratis hun producten leveren op kantoren, worden gezien als een tegenwerkende factor. Immers, het personeel hoeft maar een telefoontje te plegen en het gebak of de bloemen worden zonder voorrijkosten gebracht (service!).
- Faciliteiten op het werk: zie subparagraaf 4.2.3.1
- Weinig belangstelling: beperkte interesse vanuit werknemers.
- De moeilijk te bepalen opbrengst: de effecten (en dus opbrengsten voor de organisatie) zijn van te voren moeilijk aan te tonen. De werkgever heeft dus geen zekerheid of het aanbieden van gemaksdiensten een positief rendement zal opleveren.
- Werknemers wonen in de buurt: (fietsen/rijden na het werk zo even langs de supermarkt)

4.2.3.3 De opzet van gemaksdiensten
Het merendeel van de bedrijven verwacht in de toekomst niet over te gaan tot introductie van gemaksdiensten. Zij zien geen toegevoegde waarde en daarbij komt dat werknemers weinig belangstelling tonen.
De meeste bedrijven geven aan dat de kosten niet meespelen. De werkgeversbijdrage van 35 euro wordt niet als extreem hoog gezien, zeker niet wanneer kan worden aangetoond dat het aanbieden van gemaksdiensten daadwerkelijk effect heeft op het bedrijfsresultaat.
Wat betreft de inrichting van het servicepunt, blijkt dat een aantal respondenten geen mening heeft. De overige respondenten hebben een wisselende kijk op de inrichting van het servicepunt. Een aantal respondenten is van mening dat een onbemand servicepunt een goed alternatief zou kunnen zijn, zolang er maar wordt voorzien in een goed werkend systeem. Er zijn ook respondenten die van mening zijn dat de bemensing van de servicepunten tot de taak van de aanbieder van gemaksdiensten behoort.
Er komt geen eenduidig beeld naar voren over het soort diensten waarin men interesse heeft. De meningen zijn divers. Sommige respondenten hebben het idee dat er geen enkele behoefte is aan diensten. Door een enkeling wordt nog wel de zogenaamde wachtdiensten genoemd.

4.2.3.4 Andere maatregelen/ faciliteiten in de toekomst (i.p.v. gemaksdiensten)
Een aantal respondenten had hierover geen mening. De overige respondenten noemden verschillende zaken waar men liever in zou willen investeren. Met name een uitbreiding van de huidige kinderopvang kreeg de voorkeur.

4.2.4 Mening over het Fortis onderzoek
Tijdens alle interviews is de respondent een onderzoek voorgelegd dat HomeRun heeft gehouden onder het personeel van Fortis Amev; hierin werden de effecten van het aanbieden van gemaksdiensten getoond op het gebied van daling van de werkdruk, ziekteverzuim, personeelsverloop en stijging van de medewerkertevredenheid (zie bijlage III). Nagenoeg alle respondenten verwachten binnen hun eigen organisatie geen extra positieve effecten. De gunstige effecten werden wel toegedicht aan andere organisaties, met name de afgelegen bedrijven zonder faciliteiten in de buurt), maar niet van toepassing geacht op de eigen organisatie. Er waren zelfs respondenten (vier) die in het geheel niet geloofden in gunstige effecten.

4.2.5 Verschillen tussen de verschillende soorten organisaties binnen de profit sector
De profit sector kent veel verschillende soorten bedrijven. Voor dit onderzoek is een onderscheid gemaakt in productiebedrijven en kantoorbedrijven. Een precies onderscheid in allerlei soorten branches was niet haalbaar, aangezien in totaal maar elf organisaties in dit onderzoek zijn betrokken. Het ging in eerste instantie om een algemeen beeld te schetsen van de profitsector.
Bij aanvang van het onderzoek in de profit sector werd verwacht dat er misschien duidelijke verschillen zouden zijn tussen de verschillende soorten bedrijven in deze sector. Ook de bedrijven zelf gaven aan dat zij verschillen verwachten tussen bijvoorbeeld de kantoororganisaties en de productiebedrijven (Philips, Organon, MSD).
In de productiebedrijven werken over het algemeen in verhouding minder vrouwen dan in de kantoororganisaties. Dit heeft geen invloed op de mate van aandacht die geschonken wordt aan het onderwerp werk/privé balans. In beide organisaties speelt dat thema.
Wel is het zo dat bijvoorbeeld de bank- en verzekeringswereld uitstekende en uitgebreide CAO-voorwaarden hebben op dit gebied.
De getrokken conclusie is dat de verschillende bedrijven eigenlijk allemaal dezelfde mening hadden wat betreft het onderwerp gemaksdiensten. Er was geen verschil te merken tussen een productiebedrijf en een hoofdkantoor; beide hadden het idee dat gemaksdiensten geen toegevoegde waarde zouden hebben. Binnen de kantoorbedrijven werd met name de flexibele arbeidstijden als tegenwerkende factor gezien, en bij de productiebedrijven speelde ook mee dat productiemedewerkers niet echt behoefte hebben aan stomerij, wasserij etc. Zij dragen immers werkkleding die verzorgd wordt door het bedrijf.

Nog een opvallend gegeven was dat de meeste respondenten van mening waren dat gemaksdiensten wel interessant kunnen zijn voor bedrijven op afgelegen locaties. Het is dan ook opmerkelijk dat zelfs het meest afgelegen bedrijf geen interesse toonde in het aanbieden van gemaksdiensten. Volgens de respondent komt dit vanwege het feit dat het onderwerp niet leeft onder de werknemers. Dit zou kunnen komen door de slechte economie van de laatste tijd.

Hoofdstuk 5. SWOT analyse

Op basis van de in- en externe analyse en de uitkomsten van het onderzoek in de ziekenhuis- en profit sector kunnen uiteindelijk de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van HomeRun bepaald worden; de zogenaamde SWOT analyse. Deze volgt hieronder in paragraaf 5.1. In paragraaf 5.2 worden vervolgens de sterktes en zwaktes van HomeRun met de kansen en bedreigingen geconfronteerd.

5.1 SWOT

- **Sterktes:**
  - HomeRun is een jonge, dynamische organisatie; zij heeft veel nieuwe ideeën.
  - HomeRun levert hoge kwaliteit door samenwerking met goede leveranciers en het bemensen van de servicepunten.
  - HomeRun biedt niet alleen gemaksdiensten aan, maar heeft ook een adviestak, Qidos.
  - Binnen HomeRun zijn de communicatielijnen kort; dit is van belang om snel in te spelen op wat de klant wil.
  - HomeRun heeft een geavanceerde internetapplicatie.

- **Zwaktes:**
  - HomeRun is een kleine organisatie, die niet veel financiële middelen ter beschikking heeft.
  - HomeRun richt zich maar op één doelgroep, te weten de werkgevers van organisaties met meer dan 1000 medewerkers op één locatie.
  - HomeRun heeft gebrek aan naamsbekendheid.

- **Kansen:**
  - Weinig concurrenten (over) in de markt van gemaksdiensten (HomeRun is nog steeds aanwezig als marktpartij, ondanks de economische recessie).
  - Grote belangstelling vanuit de maatschappij en de overheid voor werk/privé balans van werknemers (er wordt toename verwacht voor de toekomst).
  - Aantrekken van de economie.
  - Ontstaan van krapte op de arbeidsmarkt in de nabije toekomst.
  - Organisaties besteden veel aandacht aan de mate van tevredenheid van medewerkers en aan het terugbrengen van het ziekteverzuim en stress.

- **Bedreigingen:**
  - Ongunstige huidige economische situatie.
  - Services die steeds meer worden aangeboden door supermarkten en ondernemers.
  - Weinig vertrouwen in gemaksdiensten (vanuit werkgevers).
  - Flexibele arbeidstijden.
  - Verruimde openingstijden.

5.2 Confrontatie

Theoretisch gezien kan HomeRun met haar sterke punten (het leveren van hoge kwaliteit/service en nog steeds aanwezig in de markt) de kansen benutten. Met name de toenemende belangstelling vanuit de maatschappij en overheid (ten dele “afgedwongen” door de vele wetten op dit gebied) voor het ondersteunen van werknemers bij het combineren van werk en privé, is een vingerwijzing voor een markt voor gemaksdiensten. Maar ook het gegeven dat organisaties (zowel ziekenhuizen als profit) veel aandacht besteden aan de medewerkerstevredenheid en het terugdringen van het ziekteverzuim en stress kan de introductie van gemaksdiensten stimuleren. Dit zijn immers effecten die het aanbieden van gemaksdiensten kan hebben binnen organisaties.
Het ontstaan van een krapte op de arbeidsmarkt, vanwege de vergrijzing van de beroepsbevolking en de vacaturestop van de laatste jaren, zou ervoor kunnen zorgen dat werkgevers weer na gaan denken over het uitbreiden van secundaire arbeidsvoorwaarden.

Gezien de geringe concurrentie die HomeRun op het moment heeft, het gegeven dat zij snel in kan spelen op de wensen van de klant vanwege haar korte communicatielijnen en natuurlijk haar bemande servicepunten (waar, zoals uit het onderzoek naar voren gekomen is, een voorkeur voor is) ligt hier een ondernemingskans voor HomeRun.

De ondernemingsbedreiging die zich voordoet is gelegen in het feit dat er nu sprake is van een economische recessie en het gegeven dat HomeRun zich alleen maar richt op één doelgroep (haar zwakte); namelijk grote organisaties. Hiermee beperkt zij zichzelf, aangezien juist veel van deze organisaties de afgelopen jaren (en ook nu) voorzichtiger zijn geworden met het investeren van geld in "luxe" secundaire arbeidsvoorwaarden vanwege de economische recessie. Bovendien zijn het ook deze organisaties die zich steeds meer bezig houden met het verder doorvoeren van flexibilisering van arbeidstijden, met als gevolg dat zij gemaksdiensten overbodig vinden.
Tevens heeft HomeRun maar in beperkte mate financiële middelen ter beschikking, wat haar beperkt in het opzetten van allerlei nieuwe concepten.

Het is voor HomeRun van belang de ondernemingsbedreiging af te zwakken en de ondernemingskans te benutten. In het volgende hoofdstuk zal de strategie aan bod komen die hiervoor ingezet dient te worden.

Hoofdstuk 6. Conclusies

In dit hoofdstuk worden in paragraaf 6.1 de conclusies van de uitkomsten van de profit sector en de ziekenhuizen op een rij gezet. Hier wordt zodoende o.a. deels antwoord gegeven op de deelvragen 5 en 6, waarin gevraagd wordt hoe werkgevers uit ziekenhuizen en de profitsector tegen gemaksdiensten aankijken. In paragraaf 6.2 wordt mijn visie gegeven op de uitkomsten van het onderzoek gegeven.
In paragraaf 6.3 wordt tenslotte een eindconclusie gegeven, gebaseerd op de SWOT analyse evenals de uitkomsten van het onderzoek.

6.1 Conclusies wat betreft de uitkomsten van het onderzoek

In 6.1.1 en 6.1.2 komen respectievelijk de conclusies m.b.t. tot de ziekenhuizen en profit sector aan bod. In paragraaf 6.1.3 volgen de algemene verschillen en overeenkomsten tussen beide sectoren. Vervolgens worden in paragraaf 6.1.4. de verschillen en overeenkomsten wat betreft de visie op gemaksdiensten tussen beide sectoren tegen elkaar afgezet. Dit wordt gedaan d.m.v. een matrix, om het zo overzichtelijk mogelijk te maken.

6.1.1 Conclusie m.b.t. de ziekenhuizen

Bijna alle respondenten uit de sector ziekenhuizen zeggen geïnteresseerd te zijn in het aanbieden van gemaksdiensten. Vanwege het hoge aantal vrouwen dat werkzaam is in deze branche, vindt men het onderwerp werk/privé balans erg belangrijk en wordt al veel gedaan om de werknemers op dit vlak te kunnen ondersteunen. Ook uit onderzoeken die men onder het personeel houdt komt naar voren dat werknemers extra faciliteiten op dit gebied kunnen waarderen. In gemaksdiensten ziet men zeker wel een toegevoegde waarde waar het gaat om tevredenheid van de werknemer en daling van de stress. Tevens speelt mee dat binnen ziekenhuizen flexibele werktijden alleen zijn weggelegd voor het hogere kader in staffuncties. Voor de verpleging geldt dit niet; deze categorie kan dus zeker wel wat hulp gebruiken voor het combineren van werk en privé.

De voornaamste redenen om gemaksdiensten niet aan te bieden zijn:

- Men is huiverig dat medewerkers in eerste instantie wel belangstelling zullen hebben, maar dat dit alleen in de beginfase zal zijn en de uiteindelijke afname beperkt zal blijven. Dit zal mede veroorzaakt worden door de vele faciliteiten in de buurt (de meeste ziekenhuizen liggen in de stad en/of bij buitenwijken met winkels).
- Lage ziekenhuisbudgetten; de bezuinigingen zijn erg hoog en volgens de verwachtingen komt daar op de korte termijn geen verandering in. Een investering van 35 euro per werknemer per jaar is niet haalbaar. Willen ziekenhuizen bereid zijn om gemaksdiensten te gaan aan te bieden in de toekomst dan is een door het personeel van het ziekenhuis bemand servicepunt, of een integratie met een andere desk in het ziekenhuis een goed alternatief. Dit bespaart kosten.

6.1.2 Conclusie m.b.t. de profit sector

In het algemeen kan geconcludeerd worden dat men veel aandacht besteedt aan het thema “balans werk/privé”. Toch zegt zes van de elf respondenten totaal niet geïnteresseerd te zijn in het aanbieden van gemaksdiensten. De voornaamste redenen zijn:

- Werknemers kunnen gebruik maken van verschillende faciliteiten in de buurt; dit zorgt ook voor wat ontspanning tijdens een werkdag.
- Uit interne onderzoeken komt niet naar voren dat er geen behoefte bestaat aan gemaksdiensten.
- Het idee dat het nut van gemaksdiensten eigenlijk wordt tegengewerkt door het steeds groter belang dat aan de werk/privé balans wordt gehecht. Dit lijkt een tegenstelling, maar er wordt bedoeld dat de huidige houding van de werkgever om de werknemer zoveel mogelijk tegemoet te komen bij het combineren van werk en privé inmiddels al heeft geleid tot regelingen als flexibele arbeidstijden en thuis werken. Dit heeft tot gevolg dat werknemers hun werk al beter kunnen combineren met hun privé, en zij dus minder behoefte aan. gemaksdiensten hebben. Immers, als men naar de stomerij moet, boodschappen moet doen etc. dan kan dat in de uren dat men thuis werkt of vrij is.

- De verruimde openingstijden werken niet in het voordeel van de gemaksdiensten op het werk; na werktijd is er nog volop tijd om boodschappen te doen.

Kortom, gemaksdiensten worden niet meer als extra service gezien waarmee men de werknemers tevreden houdt en loyaal maakt aan het bedrijf. Andere arbeidsvoorwaarden hebben voorrang, zoals bijvoorbeeld uitbreiding van kinderopvang. Ook uit de onderzoeken die organisaties houden onder hun personeel is gebleken dat de werknemers weinig/geen interesse tonen in het gebruik van gemaksdiensten. De meeste werkgevers in deze sector hebben de perceptie dat gemaksdiensten, zoals ze worden aangeboden door HomeRun, geen toegevoegde waarde leveren.
Toch meent men dat op het moment van een krapte op de arbeidsmarkt en de onderlinge concurrentie die dan ontstaat, ertoe zou kunnen leiden dat gemaksdiensten een optie vormen. Maar de meeste respondenten zijn toch van mening dat werknemers toch eerder geneigd zijn werkgevers te selecteren op basis van andere secundaire arbeidsvoorwaarden zoals kinderopvang, verlofregelingen etc.
Mocht men in de toekomst wel gemaksdiensten willen aanbieden, dan zal daar volgens de meeste respondenten uit de profitsector niet op bezuinigd worden. Het budget speelt geen belemmerende rol. Het uitbesteden van gemaksdiensten aan een aanbieder die een bemand servicepunt levert lijkt de respondenten aan te spreken, toch wordt in sommige gevallen ook geopperd dat een onbemand servicepunt een goed alternatief zou kunnen zijn.

6.1.3 Algemene verschillen en overeenkomsten tussen de ziekenhuizen en de profit sector

Tijdens het onderzoek is de verwachting dat er een duidelijk verschil zou bestaan tussen de ziekenhuizen en de profit sector in algemene zin, alsmede wat betreft de visie op gemaksdiensten uitgekomen. Hier volgen eerst de algemene verschillen tussen beide sectoren:

Algemene verschillen

- Ten eerste kan als verschil tussen ziekenhuizen en profitsector in het algemeen worden gesteld dat in de ziekenhuizen meer vrouwen werkzaam zijn.
- Ten tweede blijkt dat het personeelsverloop binnen de benaderde ziekenhuizen over het algemeen hoger is dan in de profitsector.
- Ten derde is het een opmerkelijk verschil dat de meeste ziekenhuizen over een winkeltje (met bloemen, taarten, cadeaus, kaarten etc) beschikken, en de profit sector (uitzonderingen daargelaten) deze service over het algemeen niet aanbiedt aan het personeel. Dit is veelal gelegen in het feit dat in eerste instantie de ziekenhuizen deze diensten voor bezoekers en patiënten hebben opgezet. Dit neemt niet weg dat het personeel hier ook van profiteert.
- Ten vierde kan gesteld worden dat er binnen de ziekenhuizen meer sprake is van budgetgebondenheid dan in de profit sector.

Algemene overeenkomsten

- Binnen zowel de profit sector als binnen de ziekenhuizen zijn veel tweeverdieners en mensen met kleine kinderen werkzaam.
- Het ziekteverzuimpercentage is in beide branches sterk dalend en schommelt zo rond de 5%.
- De werkdruk wordt in beide sectoren als redelijk hoog ervaren en dit is een groot aandachtspunt.
- In beide branches wordt veel onderzoek verricht naar de medewerkerstevredenheid.
- In beide soorten organisaties wordt veel aandacht besteed aan het thema werk/privé balans. Dit komt voort uit de grote mate van aandacht vanuit de maatschappij en de overheid. De verwachting dat de ziekenhuizen (vanwege het hoge aantal vrouwen dat werkzaam is in deze branche) wat dit punt betreft hoger zouden scoren kwam niet uit de interviews naar voren. Zelfs de productiebedrijven, waar relatief veel mannen werkzaam zijn, hebben van alles geregeld op het gebied van de combinatie tussen werk en privé. Persoonlijke ontwikkeling en flexibiliseren van de arbeidsvoorwaarden worden in beide sectoren genoemd als belangrijke speerpunten in het personeelsbeleid.

6.1.4 Overeenkomsten en verschillen tussen ziekenhuizen en de profit sector m.b.t. de visie op gemaksdiensten

In de tabel op de volgende pagina zijn de overeenkomsten en verschillen wat betreft de visie van werkgevers uit beide sectoren op gemaksdiensten weergegeven.

Factoren / sectoren	**Ziekenhuizen**	**Profit**
Voordelen	Gemak voor de werknemers	Geen voordelen
Nadelen	Kosten	• Beperkte afname • Ruimte die het aanbieden van diensten inneemt
Stimulerende factoren	• Aantrekken van de economie • Ontstaan van een arbeidskrapte	Geen
Tegenwerkende factoren	• Huidige economie • Verruimde openingstijden • Faciliteiten in de buurt • Services aangeboden door o.a. supermarkten	• Flexibele arbeidstijden • Verruimde openingstijden • Faciliteiten in de buurt • Services aangeboden door supermarkten en ondernemers (bloemenservice en bakkerijen)
Servicepunt	Servicepunt bemensen met eigen personeel	• Onbemand servicepunt • Bemanning uitbesteden
Bedrag (35 euro per werknemer per jaar)	Te hoog	Acceptabel, wanneer het daadwerkelijk effect heeft
Diensten waar men interesse in heeft	• Stomerij • Strijkerij/ Wasserij • Reparatie • Boodschappen Maaltijden	Geen mening
Gemaksdiensten in de toekomst	Eventueel (wanneer er minder kosten zijn)	Nee
Invloed op ziekteverzuim, personeelsverloop, tevredenheid en werkdruk	Gelooft men wel in, m.n. voor wat betreft de tevredenheid en werkdruk.	Gelooft men niet in
Voor welke organisaties bieden gemaksdiensten uitkomst	Afgelegen organisaties	Afgelegen organisaties

6.2 Eigen visie op de uitkomsten van het onderzoek

Ik heb opgemerkt dat de ziekenhuizen en profit organisaties om verschillende redenen geen interesse tonen in het aanbieden van gemaksdiensten.
Bij de ziekenhuizen zijn de kosten de voornaamste reden, wat ik kan begrijpen. De meeste ziekenhuizen verkeren in grote bezuinigingsrondes. Als gevolg hiervan zijn zij gedwongen veelal te snijden in arbeidsvoorwaarden en allerlei extra's.
Binnen de profitsector noemen de respondenten met name de beperkte mate van interesse van hun medewerkers voor gemaksdiensten, de flexibele arbeidstijden en de verruimde openingstijden van winkels als voornaamste reden om geen gemaksdiensten aan te bieden aan hun werknemers. Bij deze argumenten heb ik persoonlijk een vraagteken gezet, om de volgende redenen:

- Ten eerste werd nogal eens vermeld dat er vanuit het personeel geen behoefte bestaat aan gemaksdiensten; dit zou uit onderzoek zijn gebleken. Ik vraag mij af in hoeverre hier expliciet onderzoek naar is verricht. Bij een aantal organisaties is dit onderzocht door aanbieders van gemaksdiensten; hier werd de interesse voor gemaksdiensten dan ook duidelijk aan de orde gesteld. Maar er waren ook veel organisaties die zelf een onderzoek hadden verricht op dit gebied; het betrof hier dan dikwijls een medewerkerstevredenheidsonderzoek met een klein aantal vragen over de behoefte aan diensten. In mijn optiek kan op basis hiervan geen duidelijk uitsluitsel over de behoefte aan gemaksdiensten worden gegeven.

- Ten tweede moet gerealiseerd worden dat de gesprekken plaats hebben gevonden met personen die allen een functie bekleden binnen het hogere kader van P&O. Op het moment dat zij zeggen te weten dat het personeel geen behoefte heeft aan gemaksdiensten, dient afgevraagd te worden in hoeverre zij representatief zijn voor de rest van de (lagere) werknemers.

- Ten derde moet worden afgevraagd in hoeverre werknemers echt flexibel werken. Op papier wordt dit allemaal wel vastgesteld in de arbeidsvoorwaarden, maar binnen de meeste organisaties wordt men nog steeds raar aangekeken tegen een werknemer die gewoon komt wanneer hem/haar dat het beste schikt. De verwachting is dat pas over een jaar of tien het flexibel werken echt in de praktijk zal worden uitgevoerd. Maar voor alsnog werkt het niet zo flexibel als de respondenten uit de interviews doen voorkomen. De vraag is dan ook in hoeverre deze "flexibele" arbeidstijden het belang van gemaksdiensten echt tegenwerken.

- Ten vierde komt uit het nieuws (NOS) van 6 maart 2004 naar voren dat mensen over het algemeen geen gebruik maken van de verruimde openingstijden van winkels. Zo wordt er op de avonduren op de doordeweekse dagen bijna niet gewinkeld is gebleken uit onderzoek. Toch werd dit punt (de verruimde openingstijden) veelvuldig door respondenten genoemd als tegenwerkende factor. Maar in hoeverre kan dit dan een tegenwerkende factor van gemaksdiensten zijn?

6.3 Eindconclusies

Hieronder volgen in het kort de eindconclusies die gebaseerd zij op de uitkomsten van het onderzoek, alsmede op de SWOT analyse.
Het is aan te nemen dat er nog een markt voor gemaksdiensten bestaat, gebaseerd op de volgende gegevens:

- Het grote belang dat binnen de maatschappij en organisaties wordt gehecht aan de werk/privé balans van werknemers.
- De vergrijzing en de aantrekkende economie, die uiteindelijk kunnen resulteren in een krapte op de arbeidsmarkt. Dit zou ervoor kunnen zorgen dat gemaksdiensten weer van belang worden voor werkgevers om zich te onderscheiden van de concurrent.
- Het merendeel van de organisaties besteedt veel aandacht aan het terugdringen van stress en ziekteverzuim en heeft oog voor de medewerkerstevredenheid. Hier kunnen gemaksdiensten een bijdrage aan leveren; de meeste ziekenhuizen geloven hier ook in.

Belangrijke aandachtspunten zijn:

- Binnen het merendeel van de organisaties besteedt met name de O.R. (veel) aandacht aan het thema werk/privé.
- Een behoorlijk aantal organisaties (m.n. profit) heeft weinig vertrouwen in de effecten gemaksdiensten.
- De “hoge” kosten zorgen er bij een groot aantal organisaties (ziekenhuizen) voor dat men niet overgaat tot het aanbieden van gemaksdiensten.
- Veel organisaties zijn gelegen in de buurt van allerlei faciliteiten. Hier maakt het personeel gebruik van.
- Het merendeel van de organisaties zegt voorstander te zijn van een bemand servicepunt.
- Bemensing van servicepunten door het eigen personeel wordt door het merendeel van de ziekenhuizen als goed alternatief gezien.
- HomeRun beperkt zichzelf door zich alleen te richten op organisaties met meer dan 1000 medewerkers op één locatie.
- Binnen veel organisaties heeft de faciliteit kinderopvang de grootste prioriteit.

Wanneer we HomeRun vergelijken met de concurrenten, kijkend naar de vraag vanuit de markt, kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- HomeRun werkt alleen met bemande servicepunten, iets wat de concurrenten niet allemaal doen. Dit is een positief punt, kijkend naar de vraag.
- Het is lastig te achterhalen welke prijzen de concurrenten vragen voor hun diensten, het is dientengevolge dan ook moeilijk te beoordelen of HomeRun lage of juiste hoge prijzen in verhouding tot de concurrentie hanteert.
- Het is onbekend in hoeverre de concurrentie kinderopvang aanbiedt. HomeRun biedt die mogelijkheid in ieder geval niet aan.

Hoofdstuk 7. Strategie

Nu de interne en externe analyse aan bod zijn geweest, en de uitkomsten van het onderzoek zijn samengevat, is het formuleren van een strategie aan de beurt.[32] In dit hoofdstuk worden de laatste twee stappen uit het dienstenmarketing model (zie paragraaf 1.5) behandeld: de strategie en de invulling van de marketingmix.
In paragraaf 7.1 wordt de strategie van HomeRun bepaald, waarbij wordt gekeken naar het doel dat ze wil bereiken. Vervolgens komt in paragraaf 7.2 de marketingstrategie aan bod, gebaseerd op o.a. de marketingmix.

7.1 Strategie

Voor het bepalen van een strategie wat betreft het huidige gemaksdienstenconcept van HomeRun, is het in eerste instantie noodzakelijk antwoord te geven op de deelvragen 5 en 6:
"*Hoe kijken de werkgevers uit de non-profit en profit sector aan tegen gemaksdiensten en op welke manier moet HomeRun "gemaksdiensten" positioneren in deze sector?"*

Het blijkt dat het onderwerp gemaksdiensten bij de werkgevers uit zowel de profit als de ziekenhuizen veelal op een verkeerde manier gepositioneerd is. In het kort kan het volgende gesteld worden:

- De ziekenhuizen zien gemaksdiensten als een luxe, die momenteel te veel geld kosten.
- De profitsector ziet gemaksdiensten over het algemeen als iets niet waarde-toevoegends en waarvoor de werknemers weinig interesse hebben.

Doel

Aangezien HomeRun haar gemaksdiensten alleen aan werkgevers van grote organisaties wil blijven aanbieden, is het enerzijds de bedoeling het huidige gemaksdienstenconcept aan te laten sluiten bij de behoeften en ideeën van die werkgevers. Anderzijds is het voor HomeRun van belang dat zij een winstgevend concept behoudt, wil het rendabel blijven om gemaksdiensten aan te bieden.
Om gemaksdiensten bij werkgevers uit de ziekenhuizen beter te positioneren, zal moeten worden ingespeeld op de kosten. Dit heeft voor HomeRun tot gevolg dat de ondernemingsbedreiging (die is gelegen in de economische recessie en als gevolg daarvan de vele bezuinigingen) vermindert.
Voor werkgevers uit de profit sector geldt dat zij overtuigd moeten worden van het belang en effecten van gemaksdiensten. De ondernemingskans ligt namelijk bij de toenemende aandacht onder werkgevers voor het verbeteren van de medewerkerstevredenheid en het terugdringen van ziekteverzuim en stress. Er moet worden duidelijk gemaakt dat gemaksdiensten hieraan kunnen bijdragen.
Hieronder zal de strategie worden behandeld die noodzakelijk is om tot deze doelen te komen.

Strategie

Voor het bereiken van een doel, is het bepalen van een strategie noodzakelijk. In het geval van HomeRun kan de groeistrategie van Ansoff worden toegepast. Groei biedt de mogelijkheid tot meer winst[33], iets dat HomeRun wil bereiken. HomeRun hoopt haar afzet te vergroten, door nieuwe klanten aan te trekken.
Aangezien HomeRun twee sectoren op verschillende manieren moet zien te bereiken, is het niet meer dan logisch dat daar ook twee strategieën voor worden ingezet.

- Wat betreft de profitsector is **marktpenetratie** een goede optie. Met deze groeistrategie streeft de onderneming naar groei door omzetvergroting met het huidige assortiment op de huidige markten.[34] Het is hier de bedoeling om non-users aan te trekken, wat in dit geval zal moeten worden bereikt d.m.v. een verbeterd marketingbeleid (overtuiging d.m.v. communicatie).
- Voor de werkgevers uit de ziekenhuizen is aanpassing van het huidige gemaksdienstenconcept noodzakelijk, gezien het feit dat deze groep de werkgeversbijdrage te hoog vindt. Hier dient de groeistrategie "**productontwikkeling**" ingezet te worden. Het betreft hier een aanpassing aan het huidige product, zodat de prijs verlaagd kan worden.

[32] Dekker, J., H.J. Kevelham, G.J.L. Weusthof, "Elementaire Marketing", Zutphen 1995, blz. 214
[33] Dekker, J., H.J. Kevelham, G.J.L. Weusthof, "Elementaire Marketing", Zutphen 1995, blz. 43
[34] Dekker, J., H.J. Kevelham, G.J.L Weusthof, "Elementaire Marketing" , Zutphen 1995, blz. 46

7.2 Marketingstrategie
Het doel van dit onderzoek is te bekijken op welke wijze HomeRun haar gemaksdiensten dient te gaan positioneren, wil zij in spelen op de veranderende visie van werkgevers. HomeRun zal een dusdanige positie op de markt moeten innemen dat ze zichzelf positief blijft onderscheiden van de concurrentie en ze aan de behoefte van haar klanten voldoet. Dat is de afstemming tussen de 3 C's: Company, Customers en Competition [35] Met behulp van deze 3 C's wordt een kader geschapen waaraan de uiteindelijke marketingstrategie moet voldoen. Hier worden de 3 C's uitgewerkt wat betreft het gemaksdienstenconcept van HomeRun:

- Company: HomeRun moet een concept bieden dat past bij haar organisatie en doelstellingen. Tevens moet het een haalbaar concept zijn, dat verzekerd is van winst. Het is aldus van belang dat HomeRun de servicepunten bemand blijft inzetten, aangezien dat voor haar een essentieel punt is.
- Customer: HomeRun moet tevens een concept aanbieden dat aansluit bij de wensen en eisen van de klant (werkgever). In dit geval is het van belang dat zij de kosten ziet te drukken en kan aantonen het aanbieden van gemaksdiensten effect heeft.
- Competition: HomeRun moet een concept bieden dat zich onderscheidt van de concurrent. Zij kan zich profileren d.m.v. kwaliteit en prijs.

Op basis van de bovenstaande uitgangspunten wordt de marketingstrategie bepaald. De marketingstrategie bestaat uit verschillende keuzen omtrent de volgende elementen:
- de keuze van de doelmarkt
- de positioneringskeuze
- de keuze van de marketingmix[36]

***Doelmarkt*:**
In het geval van HomeRun bestaat de doelmarkt uit twee deelmarkten, te weten de profit sector en de ziekenhuizen. De marketingstrategie heeft betrekking op deze twee doelgroepen.

Positioneringskeuze
Wat betreft de positioneringskeuze zijn twee situaties denkbaar:
- De dienst die aangeboden wordt, onderscheidt zich in de ogen van de consument niet noemenswaardig van andere diensten, m.a.w.: het heeft geen eigen gezicht.
- De aangeboden diensten van de verschillende ondernemingen verschillen wel van elkaar. De dienst heeft haar eigen gezicht.[37]

De laatste situatie is tot nog toe altijd van toepassing geweest op HomeRun. Klantgerichtheid en kwaliteit voor zowel de werkgever als de werknemer staan bij HomeRun hoog in het vaandel. Voor de werkgever wordt kwaliteit gerealiseerd wanneer resultaten voor de organisatie geboekt worden door een daling van het ziekteverzuim en stress. Voor de werknemer wordt kwaliteit gerealiseerd wanneer er sprake is van klantgerichtheid; een bemand servicepunt kan voor beide groepen bijdragen aan het leveren van kwaliteit. Hiermee wil HomeRun zich dan ook onderscheiden van de concurrent en deze manier van positioneren wil zij vast houden.
Nu blijkt dat werkgevers uit de ziekenhuizen de kosten van gemaksdiensten te hoog vinden, zou overwogen moeten worden om ook op basis van prijs te gaan differentiëren.

Marketingmix
De laatste stap voor het bepalen van een marketingstrategie is het invullen van de marketingmix (zie ook paragraaf 1.5: stap vijf van het dienstenmarketing model).
Het is in eerste instantie van belang te bekijken hoe HomeRun op dit moment haar marketingmix invult.
- **Prijs**: circa 25 tot 50 euro per werkgever per jaar
- **Plaats**: een zelfstandig servicepunt; hiermee wordt een servicepunt bedoeld dat HomeRun zelf opzet (geen bestaande desk o.i.d.)

[35] H.Kok, Marketing van de facilitaire organisatie, Alphen a/d Rijn 1997, blz.21
[36] Dekker, J., H.J. Kevelham, G.J.L Weusthof, "Elementaire Marketing" , Zutphen 1995, blz. 46
[37] Dekker, J., H.J. Kevelham, G.J.L Weusthof, "Elementaire Marketing" , Zutphen 1995, blz. 47

- **Product**: gemaksdiensten (Shell heeft productenverkoop in combinatie met gemaksdiensten)
- **Promotie**: HomeRun heeft de afgelopen jaren weinig aan promotie gedaan. Alleen bij de huidige klanten is zij actief.
- **Personeel**: er wordt gewerkt met bemande servicepunten, waarbij het personeel in dienst is bij HomeRun

Op basis van de bestaande marketingmix en op grond van de uitkomsten van het onderzoek kan er bepaald worden welke P aanpassing behoeft, wil HomeRun haar afzet binnen deze sectoren vergroten. Hieronder worden deze P's per sector benoemd.

- Wat betreft de ziekenhuizen dienen de P's van prijs, product en personeel aangepast te worden.
  - **Prijs**: De werkgeversbijdrage dient verminderd of ingetrokken te worden
  - **Product**: Het product dient aangepast te worden, zodat de kosten verminderd kunnen worden. Wanneer men overgaat tot het combineren van gemaksdiensten met de verkoop van producten, kan er winst behaald worden door HomeRun en is zij in staat de werkgeversbijdrage te verminderen (zie Shell concept).
  - **Personeel**: De personeelskosten vormen het grootste deel van de kosten, en hier moet een oplossing voor gevonden worden. Te denken valt aan het inzetten van minder personeel (beperkte openingsuren), maar ook het inzetten van personeel van de betrokken organisatie zou een oplossing kunnen zijn.

- Wat betreft de profitsector behoeft de P van **promotie** aandacht. Werkgevers dienen overtuigd te raken van de meerwaarde van gemaksdiensten.

Er moet aldus iets gedaan worden aan deze onderdelen van de marketingmix. Dit wordt uitgewerkt in het volgende hoofdstuk "Aanbevelingen".

Hoofdstuk 8. Aanbevelingen

De aanbevelingen hebben betrekking op de vraag hoe doel, strategie en marketingmix (zie hoofdstuk 7) bereikt worden. In dit geval is het de bedoeling dat HomeRun, op basis van de verkregen gegevens, van aanbevelingen wordt voorzien ten aanzien van het ontwikkelen van een gemaksdienstenconcept dat aansluit bij de ideeën van de werkgevers. Zodoende wordt antwoord gegeven op deelvraag 7, *"Op welke wijze moet het huidige concept van HomeRun t.a.v. het aanbieden van gemaksdiensten aangepast worden, zodat zij beter aansluit bij de wensen van de werkgevers uit de profit en non-profitsector?"*

Op basis van ervaring uit het verleden heeft HomeRun een aantal mogelijkheden uitgesloten:

1. Ten eerste wil HomeRun onder geen enkele voorwaarde werken met een onbemand servicepunt. In haar visie is een bemand servicepunt essentieel voor het leveren van service en zodoende vergroten van de afzet.
2. Ten tweede wil HomeRun niet dat een servicepunt wordt geïntegreerd met een bestaande frontdesk. Uit ervaring is gebleken dat het frontdeskpersoneel zich meer bezig houdt met vragen van klanten en bezoekers, dan dat zij daadwerkelijk bezig is met het gemaksdienstenconcept.
3. Ten derde wil HomeRun markconforme prijzen hanteren voor wat betreft de gemaksdiensten; de consument moet dezelfde prijs betalen in de stad als op kantoor. Uit onderzoek en ervaring is gebleken dat mensen een prijs die 50 cent hoger ligt dan elders al niet willen betalen. Het is van groot belang voor het succes van gemaksdiensten dat de prijzen marktconform blijven.

Met deze voorwaarden in het achterhoofd, kan worden gestart met de aanbevelingen.
Op dit moment hebben zowel de ziekenhuizen als de profit sector een negatieve perceptie t.o.v. gemaksdiensten. Deze perceptie behoeft verbetering; de positionering van gemaksdiensten dient veranderd te worden. Hieronder volgende de aanbevelingen. Aangezien binnen de profit sector en de ziekenhuizen er een duidelijk verschil in visie blijkt te zijn wat betreft gemaksdiensten, zullen de aanbevelingen dan ook per sector behandeld worden. Deze volgen in paragraaf 8.1 en 8.3. In paragraaf 8.3 zullen vervolgens de algemene aanbevelingen die o.a. betrekking hebben op beide sectoren aan bod komen.

8.1 Aanbevelingen wat betreft de ziekenhuizen

Uit de gesprekken met de respondenten van de ziekenhuizen kwam naar voren dat men over het algemeen gemaksdiensten wel als waarde toevoegend ziet voor de organisatie. Het probleem is gelegen in de kosten die het aanbieden van gemaksdiensten met zich meebrengt. Ik beveel dan ook aan de **kosten** (de P van prijs) voor de werkgever te verlagen met als doel de werkgevers uit deze branche over de streep te trekken. Dit heeft invloed op de P's van product en personeel (zoals uit de marketingmix al naar voren kwam), en deze zullen dan ook aan bod komen binnen de aanbevelingen.

Aanbeveling 1

De eerste aanbeveling betreft aldus het aanpassen van het huidige gemaksdienstenconcept van HomeRun. Hiervoor kunnen de ziekenhuizen in drie categorieën worden onderscheiden, te weten:

- de ziekenhuizen waar op dit moment geen winkeltje aanwezig is
- de ziekenhuizen waar een winkeltje in eigen beheer is
- de ziekenhuizen waar een winkeltje uitbesteed is aan een externe partij

Hieronder volgen de aanbevelingen per ziekenhuiscategorie wat betreft aanpassingen aan het huidige gemaksdienstenconcept.

- ***De ziekenhuizen waar op dit moment geen winkeltje aanwezig is***

Deze ziekenhuizen lenen zich naast het aanbieden van gemaksdiensten (waar slechts beperkte marge op wordt behaald) heel goed voor het opzetten van een nieuw winkeltje. In dit winkeltje kan HomeRun winstmarge behalen op de producten die zij daar verkoopt aan bezoekers, patiënten en natuurlijk aan het personeel.

Aangezien een groot aantal ziekenhuizen aangeeft te opteren voor het inzetten van eigen personeel op het servicepunt, is het aanbevelen daar gebruik van te maken. De kosten voor het personeel worden zodoende gedekt door de ziekenhuizen. Daar normaal gesproken de kosten voor HomeRun voor 60% uit personeelskosten bestaan, betekent dit dat zij nog maar een klein gedeelte van de kosten hoeft af te dekken.
Dit kan bewerkstelligd worden door winst op de producten in de winkel te behalen. De werkgeversbijdrage kan dan verminderd worden (of misschien wel helemaal afgeschaft worden). Wel is het hier van belang dat het "winkeltje" acht uur per dag geopend is; hoe langer de openingstijden, hoe meer producten er verkocht kunnen worden en hoe meer winst er kan worden behaald.

- ***De ziekenhuizen die een winkeltje in eigen beheer hebben***

Er zijn ook ziekenhuizen waar men een winkeltje (met snoep, kaarten en cadeaus) al in eigen beheer heeft. Menig ziekenhuis draait hier geen winst op en het vergt doorgaans veel aandacht. De aanbeveling voor HomeRun is dan ook om te bekijken in hoeverre ziekenhuizen bereid zijn om zo'n winkeltje over te laten nemen door HomeRun, in combinatie met het aanbieden van gemaksdiensten. Bovendien zouden ook deze ziekenhuizen misschien het personeel kunnen leveren, hetgeen HomeRun aanzienlijk scheelt in de kosten. Ook in dit geval is het verstandig om het "winkeltje" acht uur per dag te openen; grotere afzet van producten en meer winst voor HomeRun zijn dan het resultaat. Ook in dit geval kan vervolgens de werkgeversbijdrage teruggebracht of afgeschaft worden.

- ***De ziekenhuizen die een winkeltje uitbesteed hebben aan een externe partij***

Voor de ziekenhuizen waar al (diverse) uitbestede winkel(s) aanwezig zijn, ligt het anders. In deze gevallen heeft het voor HomeRun minder zin om een winkeltje op te zetten of te integreren in een huidige winkel, aangezien deze al uitbesteed zijn en het ziekenhuis daar dus geen omkijken naar heeft. Voor deze doelgroep zou HomeRun kunnen bekijken in hoeverre het haalbaar is om een eigen servicepunt op te zetten, zonder een winkeltje om winstmarge te behalen. Wel zou HomeRun dan het personeel kunnen laten verzorgen door het ziekenhuis. Dat scheelt al heel wat kosten. Maar dan nog is het noodzakelijk voor HomeRun om een (kleine) werkgeversbijdrage te ontvangen, om de rest van de kosten (zo'n 40%) te kunnen dekken. Anders heeft zij immers geen inkomen. Het is hier minder noodzakelijk om acht uur per dag geopend te zijn, aangezien HomeRun toch geen winst maakt op de diensten. Zes uur is dan voldoende; dit scheelt het ziekenhuis personeelskosten.

Aanbeveling 2

Stuur een mailing rond naar diverse ziekenhuizen met uitleg over HomeRun en de (nieuwe; zie vorige aanbeveling) gemaksdienstenconcepten die zij aanbiedt. Deze mailing kan het beste gestuurd worden naar de O.R. van organisaties, aangezien men daar veelal de meeste aandacht heeft voor werk/privé gerelateerde onderwerpen. Leg in de mail m.n. de nadruk op de positieve effecten van gemaksdiensten en de in verhouding minimale kosten ervan.

Aanbeveling 3

Deze aanbeveling heeft de minste prioriteit. In sommige gevallen zou het interessant kunnen zijn te bekijken in hoeverre het mogelijk is om een gezamenlijk servicepunt op te zetten voor meerdere organisaties tezamen. Tijdens de interviews werd dit alternatief een aantal malen genoemd door de respondenten. Het betreft hier dan ziekenhuizen die omringd zijn door andere bedrijven/instellingen. Op die manier worden de kosten hoofdelijk verdeeld en dat scheelt geld. Bovendien is HomeRun verzekerd van een grotere afzet; je slaat twee (of meer) vliegen in één klap. Als nadeel hiervan geldt dat HomeRun zelf de ruimte voor een centraal servicepunt moet zoeken en het doorgaans veel tijd kost om meerdere organisaties tegelijk bereid te vinden om over te gaan op het aanbieden van gemaksdiensten.

8.2 Aanbevelingen wat betreft de profitsector
De werkgevers uit de profitsector geven over het algemeen aan dat zij geen positieve effecten van gemaksdiensten op hun werknemers en bedrijfsresultaat verwachten. Men gelooft dus niet in een toevoegende waarde. Om dit te kunnen veranderen, zal met harde bewijzen moeten worden gekomen. De P van promotie is hierbij van groot belang.
Mijn aanbeveling voor de profitsector betreft dan ook niet zozeer het aanpassen van het huidige gemaksdienstenconcept, aangezien het echte probleem daar niet in gelegen is. Van veel groter belang in deze sector is de werkgevers te overtuigen van het belang van gemaksdiensten. Op deze manier kan een voet tussen de deur worden verkregen bij de profit sector. Beide aanbevelingen zijn van even groot belang. Ze volgen hier:

Aanbeveling 1
Het rondsturen van een **mailing** naar diverse organisaties met uitleg over HomeRun en haar gemaksdiensten. Deze mailing kan het beste gestuurd worden naar de O.R. van organisaties, aangezien men daar veelal de meeste aandacht heeft voor werk/privé gerelateerde onderwerpen. Leg in de mail de nadruk op de positieve invloed die gemaksdiensten hebben op de werknemers en het bedrijfsresultaat. Geef in de mailing (eventueel) aan dat HomeRun een mogelijkheid aanbiedt tot het laten uitvoeren van een **wetenschappelijk onderzoek** naar de interesse en behoefte aan gemaksdiensten onder werknemers. Wanneer het onderzoek door een wetenschappelijk instituut zal worden verricht, zal dit geloofwaardiger overkomen dan wanneer HomeRun zelf dat onderzoek verricht. Op deze manier komen zowel de werkgevers als HomeRun erachter of de belangstelling voor gemaksdiensten nog aanwezig is, waarna zij vervolgens een plan kunnen gaan trekken.

Aanbeveling 2
Het verkrijgen van “free publicity” voor het plaatsen van **artikelen** in vakbladen zoals o.a. het “Management Team”, waarbij werkgevers uit de huidige klantenkring (Fortis en Dow) hun visie geven op de aangeboden diensten en welke effecten het heeft binnen hun organisaties. Tevens is het dan aan te bevelen om een **wetenschappelijk onderzoek** uit te laten voeren (bij bijvoorbeeld Fortis) naar de effecten van de gemaksdiensten, en dat ook in het artikel op te nemen. Aangezien het hier een wetenschappelijk onderzoek betreft, zal dit geloofwaardiger over komen bij de werkgevers, dan wanneer het onderzoek door HomeRun zelf wordt uitgevoerd. Zodoende komen de gemaksdiensten weer meer onder de aandacht en vergroot HomeRun haar naamsbekendheid. Dit kan een positieve uitwerking hebben op de visie van de werkgevers uit de profit sector, met als eventueel gevolg dat het bedrijfsleven de gemaksdiensten vervolgens meer op waarde schat.
De bedoeling is dat een extra kracht een interessante brief/e-mail opstelt, waarin zij uitleg geeft over HomeRun en het belang van gemaksdiensten en hiermee verschillende vakbladen ziet te prikkelen voor “free publicity” (het gratis plaatsen van een artikel). Ook zou deze kracht telefonisch vakbladen kunnen gaan benaderen.

8.3 Algemene aanbevelingen
Er zijn ook een aantal aanbevelingen te doen die meer algemeen van karakter zijn. Ze zijn gerangschikt op mate van prioriteit:

- HomeRun moet zich met name gaan richten op organisaties die gelegen zijn op afgelegen locaties. Meerdere organisaties waren van mening dat het gemaksdienstenconcept uitstekend zou kunnen werken voor afgelegen bedrijven, aangezien de werknemers daar geen gebruik van faciliteiten in de buurt kunnen maken.

- HomeRun zou meer aan sponsoring moeten doen ter vergroting van haar naamsbekendheid; te denken valt aan sponsoring op het internet op pagina’s die te maken hebben met werk/privé gerelateerde onderwerpen en gemaksdiensten (www.szw.nl etc). Het logo kan daar worden geplaatst of de HomeRun website kan als link vermeld worden. Vaak is het mogelijk om te onderhandelen met organisaties om elkaar wederzijds te benoemen op de websites.

- HomeRun zou een light versie van hun concept kunnen invoeren, waarbij het servicepunt bijvoorbeeld maar drie uur per dag geopend is. Dit scheelt personeelskosten. Wel is dit alleen aan te raden in het geval dat er alleen diensten “verkocht” worden. In het geval dat er sprake is van de verkoop van producten, kan men de winkel het best zo lang mogelijk openen i.v.m. de te behalen winst.

- HomeRun zou i.p.v. het aantal medewerkers dat een organisatie heeft, het aantal fte's als uitgangspunt kunnen nemen (randvoorwaarde). Immers, een organisatie kan wel 1000 medewerkers hebben, maar misschien werkt het merendeel parttime en zijn zij weinig aanwezig. Fte's geven precies aan hoeveel uren het personeel werkzaam is en dus ook (eventueel) aanwezig is. Misschien zijn er organisaties met minder man personeel, maar in totaal wel meer Fte's.

- HomeRun zou een onderzoek kunnen laten uitvoeren naar andere markten binnen de non-profit sector, om te kijken hoe het daar staat met de interesse voor gemaksdiensten.

- HomeRun dient werkgevers duidelijk te maken dat zij rekening moeten gaan houden met de vergrijzing. Men moet zich wat meer gaan richten op de oudere werknemer binnen het bedrijf. Het is van belang deze mensen zo lang mogelijk te binnen de organisatie te behouden, omdat er anders straks een groot aantal onvervulde functies zullen ontstaan. Dit pleit voor uitbreiding van het dienstenaanbod. Kaartverkoop voor culturele uitstapjes en recreatiemogelijkheden zou ingevoerd kunnen worden (de P van product).

- HomeRun zou kunnen bekijken in hoeverre het mogelijk is om kinderopvang te betrekken bij het aanbieden van gemaksdiensten, aangezien dit grote prioriteit heeft binnen organisaties.

Hoofdstuk 9. Consequenties van de aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de consequenties op het gebied van financiën, personeel en structuur, die de aanbevelingen met zich mee (kunnen) brengen, uiteengezet. Deze consequenties worden alleen aangegeven bij relevante aanbevelingen. Een aantal aanbevelingen brengt namelijk geen consequenties van een bepaalde aard met zich mee.

9.1 Financiële consequenties

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de laatste deelvraag binnen dit onderzoek, te weten:
"Welke financiële consequenties heeft het vernieuwen van een concept dat aansluit bij de ideeën van de werkgevers, voor HomeRun?"
Aangezien de aanbevelingen per sector zijn benoemd, zullen de financiële consequenties ook per sector behandeld worden. Deze zullen per aanbeveling genoemd worden.

9.1.1 Financiële consequenties van de aanbevelingen t.b.v. ziekenhuizen

De financiering in het geval van de ziekenhuizen heeft betrekking op de eerste twee aanbevelingen.

Aanbeveling 1 Aanpassing concept

Aangezien er binnen de aanbevelingen t.b.v. de ziekenhuizen drie verschillende manieren naar voren zijn gekomen voor het aanpassen van het huidige gemaksdienstenconcept, zal de financiering per concept worden toegelicht. Gezien het feit dat er tussen de concepten één en twee qua begroting geen verschil is, worden die samen genomen.
Er wordt telkens verwezen naar spreadsheets; deze zijn te vinden op de volgende pagina's. De volgende uitgangspunten gelden voor elk concept:

- Het betreft hier jaarlijkse bedragen
- Er wordt uitgegaan van een ziekenhuis met ongeveer 2000 medewerkers
- Er zijn geen personeelskosten, aangezien het ziekenhuis daar zelf zorg voor draagt.
- Er zijn geen kosten opgenomen voor inrichting en huur van ruimte voor de servicepunten, aangezien dit door de werkgever betaald dient te worden.

Concepten 1 en 2: Opzet van HomeRun servicepunt van diensten in combinatie met productenverkoop
Spreadsheet 1 geeft een begroting voor HomeRun van de kosten van concept 1 en concept 2.

Spreadsheet 1: Jaarlijks Kostenoverzicht "diensten/producten winkel".

Personeelskosten bezetting shop[1]	€	-
Overige personeelskosten (opleiding, bedrijfskleding, verzekering)[2]	€	4.000
Aansturing / management[3]	€	8.000
Communicatiekosten[4]	€	4.000
Voorraadkosten (afschrijvingen door bederf)[5]	€	1.565
Derving[6]	€	921
ICT kosten (kassa, onderhoud systemen, etc.)[7]	€	2.000
Telefoon- en faxkosten[8]	€	1.200
Verpakkingskosten (tassen, cadeaupapier, etc.)[9]	€	300
Intern gebruik (kantoorartikelen)[10]	€	500
Verzekeringen[11]	€	200
Financiële kosten[12] (bankkosten)	€	500
Administratieve kosten[13]	€	3.100
Totale kosten (per jaar)	€	26.286
Te verwachte omzet incl. BTW[14]	€	250.000
Te verwachte omzet excl. BTW[15]	€	223.214
Inkoopwaarde[16]	€	184.152
Te verwachte marge (per jaar)[17]	€	39.063
Marge	€	39.063
Totale kosten	€	26.286
Winst (per jaar)	€	12.776

[1] Er zijn geen personeelskosten, aangezien het ziekenhuis daar zorg voor draagt
[2] Dit is een ervaringscijfer
[3] De aansturingkosten worden geschat op 8000,- euro. Dit houdt in dat op het hoofdkantoor ongeveer 8 uur per week besteed wordt aan de aansturing van de servicepunten (uitgaande van een loon van 20,- euro per uur). Dit is hoger dan wanneer HomeRun haar eigen personeel op de servicepunten inzet, aangezien het een groter deel van de taken zelf kan verrichten.
[4] Dit zijn kosten voor brochures e.d.
[5] De voorraadkosten komen voort uit de som van de inkoopwaarde en het % van het voorraadrisico
[6] De dervingskosten komen voort uit de som van de inkoopwaarde en het % van de derving
[7] Dit is een ervaringscijfer
[8] Idem
[9] Idem
[10] Idem
[11] Dit is een ervaringscijfer
[12] Idem
[13] De administratieve kosten worden geschat op een jaarlijks bedrag van 3100,- euro. Dit houdt in dat er per week 3 uur wordt besteed aan de administratie
[14] Een omzet van 250.000 euro wordt aangehouden vor de “verkoop” van producten en diensten tezamen, wat inhoudt dat elke werknemer gemiddeld zo’n 10 euro per mand besteedt
[15] Omzet inclusief / 1.12. Dit houdt in dat de btw 12% bedraagt; dit cijfer is en gemiddelde van de 19% btw voor luxe producten, en de 6% btw voor basisproducten. Beide zijn standaardpercentages voor btw.
[16] Omzet exclusief * (1- gemidd. Marge op producten) =223.214 * 82,5%
[17] Omzet exclusief - inkoopwaarde

Variabelen

Aantal uur per dag bezetting shop[18]		8
Aantal extra uren (admin, comm)[19]		2
Totaal aantal uren		10
Personeelskosten per uur[20]	€	-
Personeelskosten per jaar	€	-
Gemiddelde omzetsnelheid[21]		0,08
Voorraadrisico[22]		0,85%
Derving[23]		0,5%
Gemiddelde marge op producten en diensten[24]		17,5%

<u>Uitkomst:</u>

Totale marge:	39.063 euro
Totale kosten:	26.286 euro

Winst:	12.777 euro

In dit geval wordt er vanuit gegaan dat de werkgever geen werkgeversbijdrage betaalt.

[18] Dit is een mogelijkheid; minder openingsuren heeft geen invloed op de kosten voor HomeRun, aangezien het ziekenhuis zorgdraagt voor het personeel (en de kosten)
[19] Aantal uren dat het servicepuntpersoneel per dag nodig heeft voor de administratie; ook dit kan afwijken, maar heeft geen invloed op kosten voor HomeRun
[20] Deze kosten worden door het ziekenhuis betaald
[21] Dit is een ervaringscijfer
[22] Idem
[23] Idem
[24] De gemiddelde winstmarge op producten en diensten tezamen bedraagt 17,5%. Aangezien er op de diensten doorgaans geen (of zeer beperkt) winst wordt gemaakt, houdt dit in dat op de producten een winstmarge van 35% wordt behaald (35% / 2= 17,5%).

Concept 3: Alleen diensten"verkoop"
Spreadsheet 2 toont de begroting voor HomeRun van concept 3.

Spreadsheet 2: Jaarlijks kostenoverzicht "alleen dienstenverkoop"

Personeelskosten bezetting shop[1]	€	-
Overige personeelskosten (opleiding, bedrijfskleding, verzekering)[2]	€	4.000
Aansturing / management[3]	€	8.000
Communicatiekosten[4]	€	4.000
Voorraadkosten (afschrijvingen door bederf)[5]	€	-
Derving[6]	€	-
ICT kosten (kassa, onderhoud systemen, etc.)[7]	€	2.000
Telefoon- en faxkosten[8]	€	1.200
Verpakkingskosten (tassen, cadeaupapier, etc.)[9]	€	300
Intern gebruik (kantoorartikelen)[10]	€	500
Verzekeringen[11]	€	200
Financiële kosten[12] (bankkosten)	€	500
Administratieve kosten[13]	€	2.000
Totale kosten	€	22.700
Te verwachte omzet incl. BTW[14]	€	50.000
Te verwachte omzet excl. BTW[15]	€	44.643
Inkoopwaarde[16]	€	44.643
Te verwachte marge[17]	€	-
Marge	€	-
Totale kosten	€	22.700
Winst	€	- 22.700

[1] Er zijn geen personeelskosten, aangezien het ziekenhuis daar zorg voor draagt
[2] Dit is een ervaringscijfer
[3] De aansturingkosten worden geschat op 8000,- euro. Dit houdt in dat op het hoofdkantoor ongeveer 8 uur per week besteed wordt aan de aansturing van de servicepunten (uitgaande van een loon van 20,- euro per uur). Dit is hoger dan wanneer HomeRun haar eigen personeel op de servicepunten inzet, aangezien zij een groter deel van de taken zelf kunnen verrichten
[4] Dit zijn kosten voor brochures e.d.
[5] Er zijn geen voorraadkosten, aangezien er in dit geval geen producten worden in- en verkocht (er is immers geen "producten"winkel)
[6] Er zijn geen dervingkosten, aangezien er in dit geval geen producten worden ingekocht
[7] Dit is een ervaringscijfer
[8] Idem
[9] Idem
[10] Idem
[11] Idem
[12] Idem
[13] De administratieve kosten zijn iets lager dan bij de andere concepten, aangezien er geen administratie nodig is voor de verkoop van producten e.d. De kosten worden in dit geval geschat op 2000,- euro, wat inhoudt dat er per week ongeveer 2 uur besteed te worden aan administratie
[14] De omzet wordt hier geschat op 50.000,- euro (minder dan bij de andere concepten), aangezien er in dit geval alleen diensten "verkocht" worden, en geen producten
[15] Omzet inclusief / 1.12. Dit houdt in dat de btw 12% bedraagt; dit cijfer is en gemiddelde van de 19% btw voor luxe producten, en de 6% btw voor basisproducten. Beide zijn standaardpercentages voor btw.
[16] Omzet exclusief * (1-gemiddelde marge)= 44.643 * 1
[17] Omzet exclusief - inkoopwaarde

Variabelen

Aantal uur per dag bezetting shop[18]		6
Aantal extra uren (admin, comm)[19]		2
Totaal aantal uren		8
Personeelskosten per uur	€	-
Personeelskosten per jaar	€	-
Gemiddelde omzetsnelheid[20]		0,0
Voorraadrisico[21]		0,00%
Derving[22]		0,0%
Gemiddelde marge op producten en diensten[23]		0,0%

Totale marge: 0 euro
Totale kosten: 22.700 euro

Verlies: 22.700 euro

In dit geval zal de werkgever wel een werkgeversbijdrage moeten betalen, wil het voor HomeRun rendabel blijven hier gemaksdiensten aan te bieden. Bij een ziekenhuis met 2000 medewerkers, zal de werkgever minimaal **17.50 euro** per werknemer per jaar (werkgeversbijdrage) moeten betalen, wil HomeRun een redelijke winst draaien.

Totale omzet: 35.000 euro (2000 * 17.50 euro)
Totale kosten: 22.700 euro

Winst: 12.300 euro

Aanbeveling 2 Mailing
Het opstellen en rondsturen van een mailing (per email) naar de O.R. binnen de ziekenhuissector brengt alleen personeelskosten met zich mee; zo'n 20 uur. Uitgaande van een uurloon van 20,- euro, komen deze kosten in totaal uit op een bedrag van **400 euro.** Wanneer HomeRun per brief een mailing wil doen, komen de kosten voor papier, enveloppen en postzegels erbij.

9.1.2 Financiële consequenties aanbevelingen t.b.v. de profit sector:
De financiering van de aanbevelingen voor de profit sector zal geen begrotingsplaatje opleveren, aangezien het moeilijk is de kosten van tevoren precies te bepalen. Hieronder volgen richtlijnen van de kosten.

Aanbeveling 1 Mailing met aanbod tot wetenschappelijk onderzoek
Mailing: De kosten voor het opstellen en versturen van een mail naar de O.R. van organisaties, betreft personeelskosten. Uitgaande van zo'n 20 uur en een loon van 20,- euro per uur, komt het totaal bedrag uit op **400,- euro.** Wanneer HomeRun per brief een mailing wil doen, komen de kosten voor papier, enveloppen en postzegels erbij

[18] Er wordt in dit geval uit gegaan van 6 openingsuren per dag. Dit is minder dan bij de overige concepten, aangezien er in dit geval geen producten worden verkocht, en het voor de winst dan ook minder belangrijk is om veel uren geopend te zijn. Deze uren hebben geen invloed op de kosten voor HomeRun, aangezien het ziekenhuis zorgdraagt voor het personeel
[19] Aantal uren dat servicepuntmedewerkers per dag nodig hebben vor de administratie; ook dit kan afwijken, mar zal geen invloed hebben op de kosten voor HomeRun
[20] Aangezien er geen sprake is van producten, is er ook geen voorraad, en dus ook geen gemid. omzetsnelheidcijfer
[21] Aangezien er in dit geval geen sprake is van producten, is er ook geen voorraad en dus ook geen voorraadrisico
[22] Idem wat betreft de derving
[23] Aangezien er geen producten worden verkocht in dit geval (waar doorgaans behoorlijke winst op kan worden gemaakt), is er ook geen sprake van een winstmarge. De kleine winstmarge die behaald zou kunnen worden op de diensten is te minimaal om te noemen

Onderzoek: De kosten voor wetenschappelijke onderzoek zijn vrij lastig te bepalen. De tarieven die door wetenschappelijke instituten gehanteerd worden, zijn afhankelijk van de mate van het belang dat het instituut zelf aan het onderzoek hecht. Mocht een instituut (bijvoorbeeld een universiteit) het onderwerp interessant vinden en daar zelf ook iets aan hebben (voor publicaties o.i.d.) dan worden de prijzen voor dit onderzoek omlaag gesteld. Het gaat dan om tarieven van ongeveer 325, - euro per dagdeel. In het geval dat het instituut zelf geen belang heeft bij het onderzoek, zijn de kosten hoger. Deze kosten bedragen dan ongeveer 1000,- euro (minimaal) wat marktconform is aan de tarieven die consultantbureaus hanteren. Wel betreft het hier prijzen voor kortlopende onderzoeken (10 tot 14 dagen). Mocht het onderzoek langer duren, dan is het gebruikelijk dat er prijsafspraken gemaakt worden tussen de opdrachtgever en de onderzoeker.

Voor wat betreft het onderzoek dat moet worden verricht naar de interesse en ideeën van werknemers in/over gemaksdiensten, is een onderzoek van zo'n twee weken per organisatie (20 dagdelen) nodig. De kunst voor HomeRun is om een wetenschapper te zoeken die zelf geïnteresseerd is in dit onderzoek, zodat de kosten minimaal blijven. Dit zou dan in totaal uitkomen op een bedrag van **7000,-** euro. Homerun moet dan bekijken in hoeverre werkgevers bereid zijn hier aan mee te financieren. Het is immers in hun eigen voordeel wanneer zij interesse tonen in de ideeën van hun werknemers
De wetenschappelijke onderzoeken naar de interesse onder medewerkers binnen organisaties hebben tot baat het binnenhalen van nieuwe klanten. Een nieuwe klant levert een winst op van ongeveer 15.000 euro per jaar (dit is een richtlijn gebaseerd op de huidige klanten). Wanneer er 7000,- geïnvesteerd wordt in een onderzoek, dan wordt er een winst behaald van 8000,- euro per organisatie. In het geval dat de werkgever bereid is tot het meefinancieren aan het onderzoek, dan kan de winst hoger uitpakken. Bovendien is het onderzoek een eenmalige investering; mocht er een klant worden binnengehaald, dan betekent dit dat de (eventuele) volgende jaren een winst van 15.000 euro wordt gemaakt.

Aanbeveling 2 Artikel voor vakbladen met effecten gemaksdiensten

Artikelen plaatsen: Voor de profitsector is het van belang dat er artikelen over HomeRun en haar gemaksdiensten worden geplaatst in een vakblad(en) en zodoende naamsbekendheid te creëren en interesse te wekken onder werkgevers. Er zal geprobeerd moeten worden "free publicity" te krijgen. Mocht dit niet lukken, dan wordt het HomeRun afgeraden artikelen te plaatsen in vakbladen. De tarieven hiervoor zijn namelijk erg hoog; circa 6.513,- euro per pagina (gebaseerd op de tarieven van het blad "Managementteam").

- Voor het verkrijgen van "free publicity" zal een mankracht voor zo'n 100 uur ingehuurd moeten worden. Uitgaande van een uurloon van zo'n 20 euro, komen de personeelskosten uit op **2000,- euro**.
- Voor het schrijven van artikelen voor diverse vakbladen is ongeveer 80 uur mankracht nodig. Uitgaande van een uurloon van 20,- euro, komen deze personeelskosten uit op **1600,- euro**.

Onderzoek: Voor wat betreft het onderzoek naar de effecten van gemaksdiensten binnen Fortis/Dow is ook een tijdslimiet van ongeveer twee weken nodig. Deze kosten zal HomeRun helemaal zelf moeten opbrengen, aangezien er geen belangen van anderen bij zijn gemoeid. Zeker in dit geval zal HomeRun een wetenschapper bereid moeten zien te vinden tegen een lage prijs dit onderzoek uit te voeren. Mocht dit lukken, dan zijn de kosten eenmalig ongeveer **7000 euro** (zie hierboven), maar elke nieuwe klant levert jaarlijks 15.000 euro op.
In dit geval zijn de baten: (aantal nieuwe klanten * 15.000 euro) – 7000 euro.

Mocht het niet lukken een wetenschapper te vinden die interesse heeft in het onderwerp voor eigen werk, dan lopen de kosten al snel op naar minimaal zo'n 20.000 euro (20 dagdelen * 1000,- euro). Deze kosten zijn veel te hoog voor HomeRun. In dat geval wordt het dan ook afgeraden om zo'n onderzoek uit te laten voeren.

9.1.3 Financiële consequenties algemene aanbevelingen
Voor het merendeel van de algemene aanbevelingen is het niet mogelijk/relevant om financiële consequenties te geven. Degene die wel berekenbare kosten met zich meebrengen, worden hieronder uitgewerkt.

Aanbeveling Sponsoring
De prijzen voor het plaatsen van een logo op internet zijn erg uiteenlopend. Zoals gezegd is het verstandig om te bekijken met welke organisaties (sites) hierover onderhandeld kan worden. Een plaats op bijv. "www.google.nl" is erg kostbaar.
Er is een mankracht voor ongeveer 80 uur nodig voor het bepalen welke internetpagina's interessant zijn voor HomeRun en voor het leggen van contact met de beheerders hiervan en onderhandelen over prijzen. De kosten hiervan komen uit op **1600,- euro** (uitgaande van een uurloon van 20,-).

Aanbeveling Onderzoek naar andere markten
Inhuren van een kracht (stagiaire) voor onderzoek naar andere markten binnen de non profitsector. De kosten voor een stagiaire zijn 200,- per maand. Een onderzoek van 5 maanden komt dan uit op **1000,- euro**.

9.2 Personele consequenties
De aanbevelingen brengen niet alleen financiële, maar ook personele consequenties met zich mee. Ze worden hier ook weer per sector (daar waar het relevant is) genoemd.

9.2.1 Personele consequenties ziekenhuizen
De aanbevelingen wat betreft de ziekenhuizen hebben de volgende personele consequenties:

- Er is een mankracht nodig voor eenmalig ongeveer 20 uur voor het opzetten van een mailing en rondsturen naar diverse ziekenhuizen
- Op het moment dat er gewerkt gaat worden met servicepunten die bemand worden door medewerkers van het ziekenhuis, is er vanuit HomeRun een groter aantal uren nodig voor aansturing hiervan; zo'n 8 uur per week. Hiervoor zal een extra mankracht nodig zijn.
- Het aantal uren voor administratie die gemoeid zijn wanneer de aanbevolen concepten worden ingezet zal uitkomen op zo'n 2 à 3 uur per week. De medewerker voor de aansturing zou deze uren er eventueel bij kunnen pakken.
- In geval van nieuwe klanten (en servicepunten) zal er een tweede servicepunt coördinator ingehuurd moeten worden (naast mevr. Medendorp).

9.2.2 Personele consequenties profit sector
De aanbevelingen wat betreft de profit sector brengen die volgende personele consequenties met zich mee:

- Inhuren van een mankracht voor zo'n 100 uur voor het verkrijgen van "free publicity" bij diverse vakbladen.
- Inhuren van een mankracht voor het schrijven van een artikel, eenmalig zo'n 80 uur.
- Inhuren van een mankracht voor eenmalig 20 uur voor het opzetten en rondsturen van een mailing naar diverse organisaties.
- Inhuren van een wetenschappelijk onderzoeker voor zo'n 20 dagdelen (voor effecten bij Dow/Fortis).
- Desgewenst (op verzoek van organisaties) inhuren van een wetenschapper (onderzoek naar de interesse van werknemers voor gemaksdiensten) voor zo'n 20 dagdelen per organisatie.
- In geval van nieuwe klanten (en servicepunten) zal er een tweede servicepunt coördinator ingehuurd moeten worden, naast mevr. Medendorp.

9.2.3 Personele consequenties voor algemene aanbevelingen

- Inhuren van stagiaire voor onderzoek in de non profitsector; zo'n 500 uur
- Inhuren van mankracht voor 80 uur voor sponsoring

9.3 Structurele consequenties

Naast financiële en personele consequenties, kunnen de aanbevelingen ook structurele consequenties tot gevolg hebben. In het geval van HomeRun zullen er alleen kleine structurele veranderingen kunnen ontstaan wanneer er nieuwe klanten worden binnengehaald.
Mocht Homerun nieuwe klanten (profit of non profit) binnenhalen, dan zal er namelijk extra aansturing nodig zijn voor de servicepunten. De huidige servicepunten (drie in totaal) worden gecoördineerd door één persoon. Mochten er meer servicepunten bijkomen dan zal dat inhouden dat er een tweede manager bij moet komen. Dit heeft geen grote veranderingen voor de structuur van HomeRun tot gevolg; deze zal iets uitgebreid worden in het "middenkader", maar de lijn van management blijft hetzelfde. De overige aanbevelingen brengen geen structuurveranderingen met zich mee.

Hoofdstuk 10. Implementatie

Het implementatieplan geeft aan wie, wat, wanneer doet, met welk gewenst resultaat. Voor de implementatie van mijn aanbevelingen houd ik een startdatum aan van 1 juni. Dit kan ook verlaat worden; alles schuift dan mee. Het implementatieplan wordt aangegeven in de onderstaande tabel.

Wanneer (maand)	Aantal dagen/ uren	Wie	Wat	Resultaat
Juni/juli/ aug.	Totaal 100 uur	Extra kracht	Vakbladen bellen/mailen voor het verkrijgen van “free publicity”.	Verkrijgen van “free publicity” bij diverse vakbladen
Aug.	20 dagdel en= 80 uur	Wetenschappelijk onderzoeker	Onderzoek naar de effecten van gemaksdiensten bij Fortis en/of Dow	Bewezen effecten die getoond zullen worden in het artikel
Sept.	Totaal 80 uur	Extra kracht	Schrijven van artikelen (over HomeRun en het belang van gemaksdiensten) voor vakbladen, waarin de uitkomsten van het onderzoek bij Dow/Fortis in dienen te worden opgenomen	Artikelen die werkgevers aanspreken en de interesse voor gemaksdiensten doen toenemen
Okt.	Totaal 40 uur	Extra kracht	Opstellen van mailing voor ziekenhuizen en profit sector, waarin wordt vermeld wie HomeRun is, wat zij aanbiedt en wat de mogelijkheden zijn (concepten, wetenschappelijk onderzoek)	Professionele mailing die interesse opwekt bij de O.R. van organisaties en uiteindelijk werkgevers
Nov.	Totaal 80 uur	Extra kracht	Zoeken van sponsormogelijkheden op internet (gerelateerde sites)	Logo en links van HomeRun op internet plaatsen, ter vergroting van de naamsbekendheid
Sept. T/m febr.	Totaal 500 uur	Stagiaire	Onderzoek naar interesse gemaksdiensten van overige markten binnen de non profit sector	Bekendheid met visie van werkgevers in de gehele non profit, zodat daarop ingespeeld kan worden

Literatuurlijst

Boeken

- Asscher-Vonk, J.P., *"Arbeidswetgeving 2002-2003"*, Deventer 2002
- Baarda, D.B., M.P.M. de Goede*, " Basis boek Methoden en Technieken",* Houten 1999
- Baarda, D.B., M.P.M. de Goede, *" Basis boek Methoden en Technieken",* Houten 1997
- Dekker, J., *" Marketing op NIMA A niveau",* Zutphen 1993
- Dekker, J., H.J. Kevelham, G.J.L. Weusthof*, "Elementaire Marketing",* Zutphen 1995
- Esther, P., R. Muffels en J.Schippers, *" Flexibilisering, organisatie en employability",* Bussum 2001
- Harvard Business Review, "*Over de balans tussen werk en privé*", Zaltbomel 2001
- Kok, H.," *Marketing van de facilitaire organisatie",* Alphen a/d Rijn 1997
- Koopmans, I. en M.M.J.Stavenuiter, *"Tijd voor arbeid en zorg- Spreiding van de arbeidstijd over de levensloop"*, Breukelen 2001
- Kotler, *"Marketing Management*", Prentice Hall International 2000
- Leeuw, A.C.J. de, "*Bedrijfskundige methodologie; Management van Onderzoek*", Assen 1996
- Vries jr, W. de, Helsdingen, P.C.J. van, Kasper, J.P.D., "*Dienstenmarketingmanagement",* Groningen 2001

Artikelen, Rapporten e.d.

- Advies vd MDW-werkgroep Persoonlijke Dienstverlening II, "*Vraag en aanbod in de persoonlijke dienstverlening: marktontwikkelingen, belemmeringen en oplossingen*", mei 2003
- ANP, 10 januari 2004, geciteerd in blad Sociale Zaken, nr.2, 13 januari 2004
- Arboconvenant Ziekenhuizen, 2001
- CAO Academische ziekenhuizen 2002-2004
- CAZ,1998
- CBS 2003
- Delsen, L., *"Kippigheid in de Polder (2003), "Labour is not commodity",* Internationale Arbeidsorganisatie, Verklaring van Philadelphia
- Fosler, F., *"School en ziekenhuis dicht zonder vrouwen*", NRC Handelsblad, 6 sept 2003
- Geurts, S.A.E., T.W. Taris, E. Demerouti,J. Dikkers en M.A.J. Kompier, *" Waar werk en privé elkaar raken: de stand van zaken"*, Gedrag en Organisatie 15 (2002), nr.3
- Klantonderzoek HomeRun bij Fortis/Amev en Dow, 2003

- Landelijk Ondersteuningspunt Preventie, Trimbos Instituut
- Langeveld, S.,van, *"Employee benefits geanalyseerd",* EB Actueel/ februari 2000
- Muconsult 2003, *"Abeidsvoorwaarden en –verhoudingen op ondernemingsniveau"* ; Geciteerd bij Lei Delsen "Kippigheid in de Polder"
- Oeij, P.R.A., E.P. Miedema,A. Goudswaard, *"De toekomst van flexibilisering van arbeid en arbeidsrelaties"*, TNO Arbeid 2002
- Panel Oosterhout; verslagen van panelbijeenkomsten met externe deskundigen
- Schenkel, M., *"Economie gunstigst sinds jaren '80"*, NRC Handelsblad, 29 jan 2004
- SCP 2002
- Vakwijzer ADP
- Visser, J., *"The first Part-time economy in the World. Does it work?"*, UVA aias-publikaties 11 mei 2001
- Wildt, M. de, *"Een veranderende samenleving vraagt om antwoord; Gemaksdiensten bevorderen de afstemming tussen werk en privé*", Facility Magazine, sept.2002

Scripties

- Hoff, S., "De zorg over werk en privé", Afstudeerscriptie opleiding Bedrijfskunde RUG, nov.2003

Internetpagina's

- www.homerunweb.nl
- www.gemaksbalie.nl
- www.minfin.nl
- www.szw.nl
- www.wbk.nl
- www.fnv.nl
- www.lekkerleven.nl
- www.superserver.nl
- www.elivio.nl
- www.sequenza.nl

Bijlage I Vragenlijst

1. Algemene gegevens bedrijf /branche
2. Functie van de geïnterviewde
3. Aantal werknemers
4. Man/vrouw verhouding
5. Veel tweeverdieners/ met kleine kinderen?
6. Leeftijdsopbouw

7. Wat zijn de speerpunten binnen uw beleid op het gebied van personeelszorg?
   - Op welke manier staat de werk/privé balans van medewerkers op de agenda? Waarom wel/niet?
   - Arbeidsvoorwaarden/ omstandigheden verbeteren

8. Welke problemen m.b.t. het personeel vallen er te erkennen in uw organisatie?
   - Hoe hoog is het ziekteverzuim (in %)? Bent u daar tevreden mee?
   - Is er sprake van een hoog personeelsverloop?
   - Is er sprake van stress onder het personeel?
   - Hoe is het gesteld met de medewerkertevredenheid?

9. Heeft uw organisatie beleid ontwikkeld op het terrein van “balans tussen werk en privé”? Zo ja, wat houdt dit in? Faciliteiten en/of regelingen? (kinderopvang, flexibel werken etc.)

10. Gaat uw organisatie op korte termijn beleid ontwikkelen op dit terrein? Zo ja, wat gaat dit inhouden?
11. Hoe beoordeelt u het belang van dit onderwerp in de toekomst?(Maatschappelijke ontwikkelingen, wetgeving)
12. Wordt er in uw CAO iets over dit onderwerp gemeld?
13. Vormt dit onderwerp een thema binnen uw OR?

14. Bent u bekend met gemaksdiensten?
15. Worden er gemaksdiensten aangeboden, welke? (winkeltje aanwezig?)
16. Is dit in het verleden overwogen? Zo ja, waarom niet ingevoerd?

17. Wat ziet u als voordelen van gemaksdiensten?
18. Wat ziet u als nadelen van gemaksdiensten?

19. Welke stimulerende factoren zouden er kunnen spelen binnen uw organisatie?
20. Welke belemmerende factoren zouden er kunnen spelen binnen uw organisatie?
21. Welke stimulerende factoren zouden er kunnen spelen binnen de omgeving? (maatschappelijke/ economische ontwikkelingen)
22. Welke belemmerende factoren zouden er kunnen spelen binnen de omgeving? (maatschappelijke/economische ontwikkelingen)

23. Zouden uw werknemers geïnteresseerd zijn in gemaksdiensten, waarom wel/niet? Onderzoek naar gedaan? Over gesproken?
24. Is er ruimte/budget beschikbaar voor gemaksdiensten?
25. Verwacht u in de toekomst gemaksdiensten aan te bieden aan uw medewerkers?

26. Op welke wijze zouden gemaksdiensten een bijdrage kunnen leveren aan uw speerpunten/ oplossing bieden voor de problemen in uw organisatie?

- Denkt u dat de uitkomsten van Fortis (klanttevredenheidsonderzoek) ook voor uw organisatie zouden kunnen gelden?

27. Hoeveel zouden gemaksdiensten mogen kosten per werknemer per jaar,volgens u?

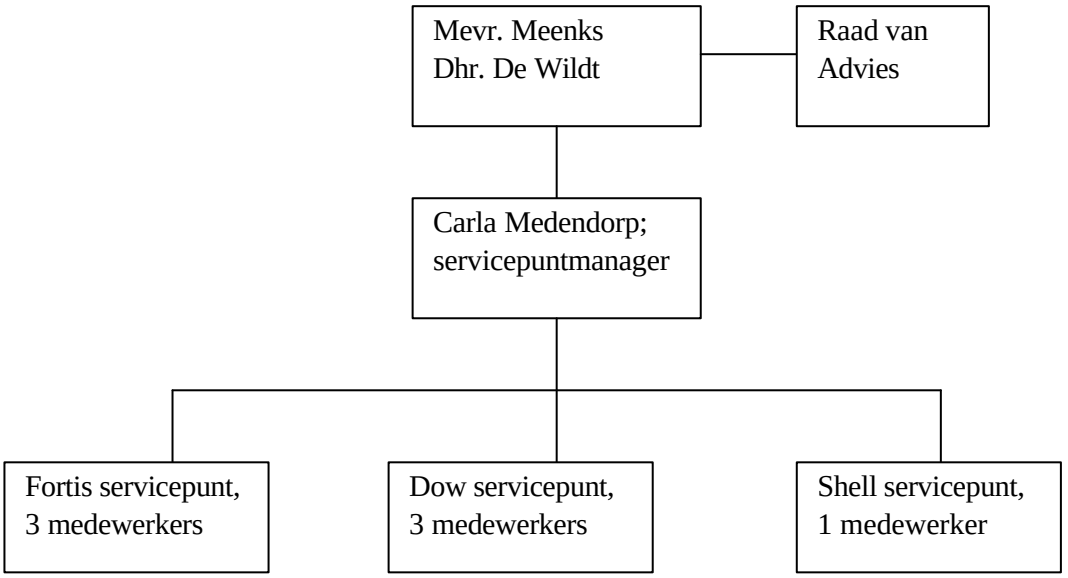
28. Stel dat de werkgeversbijdrage 35,- euro p.persoon p.jaar bedraagt; zou u dan liever met dat geld op een andere manier willen bijdragen aan goede werk/privé balans? (op andere manier willen investeren) Zo ja, hoe ziet u dat dan voor u?

29. Op welke manier zouden gemaksdiensten aangeboden kunnen worden binnen uw organisatie?

- Werkgeversbijdrage; ja/nee, hoeveel?
- Bemand of onbemand servicepunt, waarom?
- Soorten diensten:
    - Stomerij
    - Maaltijd
    - Boodschappen
    - Kleine gemakken
    - Gebak/Bloemen
    - Was & Strijk
    - Kleding en Schoenreparatie
    - Vers Brood
    - Groente/Fruitservice

Bijlage II Achtergrondinformatie HomeRun en gemaksdiensten

Geschiedenis en organisatie van HomeRun
HomeRun is vijf jaar geleden opgericht door mevr. Meenks en dhr.van der Heide en de core business bestond destijds uit het aanbieden van gemaksdiensten aan werkgevers van grote organisaties. In 2002 heeft Dhr. Van de Heyde HomeRun verlaten en is zijn plaats ingenomen door dhr. de Wildt. Vanaf dit moment is HomeRun zich ook bezig gaan houden met de advisering aan werkgevers over de balans tussen werk en privé. Deze adviestak heeft sinds maart 2004 een eigen naam gekregen, Qidos.
HomeRun kent aldus twee directeuren met ieder hun eigen specialisme. Dhr. de Wildt richt zich met name op het benaderen van potentiële klanten op het gebied van advisering, en mevr. Meenks houdt zich vooral bezig met de gemaksdiensten. Zij stuurt de bemanning op de servicepunten aan.
Hier volgt een organogram van de organisatie.



Het ontstaan van gemaksdiensten
De oorsprong van gemaksdiensten ligt in Amerika; daar is het begrip Quality Time een belangrijk thema geworden. Bijna elk bedrijf en woningcomplex biedt medewerkers en bewoners mogelijkheden om allerlei diensten af te nemen die het mogelijk maken de beperkte vrije tijd op een kwalitatief betere wijze in te vullen. Tijdrovende zaken als boodschappen doen, de auto naar de garage brengen, tuinonderhoud, klussen binnenshuis enz. hoeven dan niet meer zelf te worden gedaan. De tijd die wordt bespaard, komt ter beschikking voor andere activiteiten. Deze diensten worden daar “concierge” of “convenience” services genoemd.

Er is in Amerika een aantal professionele aanbieders van (uitsluitend) gemaksdiensten. Deze bedrijven richten zich op organisaties en bedrijven met tenminste 50 werknemers. Maar het is ook mogelijk voor o.a. tweeverdieners om op individuele basis gebruik maken van de gemaksdiensten. Het betreft hier dan met name diensten als het onderhouden van de tuin, de hond uitlaten, iemand die op het huis past als de loodgieter langskomt etc. De communicatie van diensten geschiedt via het internet thuis of via het bedrijfsintranet.
Wanneer bedrijven gemaksdiensten aanbieden, betalen zij per werknemer een bijdrage. Deze vorm van dienstenaanbieding is een welkome aanvulling op het secundaire arbeidsvoorwaardenpakket.

Tevens wordt vanuit de overheid elke woningcorporatie gestimuleerd onderzoek te verrichten naar de mogelijkheden om gemaksdiensten aan te bieden. Een uitgebreid dienstenpakket zal de leefbaarheid in de wijk vergroten en zal de binding met de woningcorporatie doen toenemen.[38]
Vanuit de V.S. zijn de gemaksdiensten overgewaaid naar Nederland.

[38] www.gemaksbalie.nl

Bijlage III Fortis Klantenonderzoek

Bijlage IV Ontwikkelingen

Maatschappelijke ontwikkelingen

Sinds een aantal jaren is er sprake van verschillende maatschappelijke ontwikkelingen, die de discussie over het onderwerp "balans tussen werk en privé" hebben aangewakkerd en invloed hebben op het belang van gemaksdiensten. Ze worden hier genoemd.

- Groeiend aantal twee verdieners
- Feminisering van de arbeidsmarkt
- Krapte op de arbeidsmarkt[39]

Naast deze ontwikkelingen vond nog een aantal maatschappelijke ontwikkelingen plaats:

- Toename vergrijzing
- Toename flexibilisering
- Toename individualisering
- Ontstaan van een 24 uurs economie

Al deze ontwikkelingen worden hieronder toegelicht.

Tweeverdieners
Tweeverdieners zijn onder te verdelen in dubbelverdieners (beide partners werken fulltime), anderhalfverdieners (een partner werkt fulltime, de ander werkt parttime) en half-om-half verdieners (beide partners werken parttime).
Het aantal tweeverdieners is de afgelopen jaren gestegen en veranderd van een minderheid in een meerderheid. In 1986 behoorde 30% nog tot de tweeverdieners, in 1994 was het aandeel tweeverdieners gelijk aan het aandeel eenverdieners en in 1998 vormen tweeverdieners de meerderheid. Aldus heeft het traditionele kostwinnersgezin niet meer een dominante positie in de Nederlandse samenleving.[40]
In 2002 waren er ruim 2.1 miljoen gezinnen bestaande uit twee volwassenen zonder kinderen. Maar ook de categorie eenpersoonshuishoudens heeft terrein gewonnen; ruim 2.4 miljoen in 2002.[41]
Uit een advies van de MDW- werkgroep Persoonlijke Dienstverlening, blijkt dat tweeverdieners met hogere inkomens een omvangrijke (potentiële) vraag naar persoonlijke diensten hebben. Het is opvallend dat vooral jongeren uit deze categorie belangstelling tonen voor het uitbesteden van activiteiten (strijken, maaltijden etc). De groep als geheel heeft meer behoefte aan persoonlijke diensten dan hun huidige consumptie doet vermoeden. O.a. voor boodschappen, klussen en huishoudelijke hulp.[42]

Feminisering van de arbeidsmarkt
In de loop van de vorige eeuw heeft Nederland zich ontwikkeld tot een kennisintensieve samenleving, waarbinnen de dienstensector een belangrijke plaats inneemt. Deze verandering is samengegaan met en sterke economische groei die het welvaartspeil enorm heeft verhoogd.[43]
Vanwege het ontstaan van een kenniseconomie, ontstond ook een stijgende behoefte aan hooggeschoold personeel. Steeds meer mensen gingen studeren, zowel mannen als vrouwen. Vervolgens is de arbeidsparticipatie van vrouwen ook enorm toegenomen. Er ontstaat diversiteit aan de top: m.a.w. meer vrouwen gaan hoge functies bekleden en hebben als gevolg daarvan interesse in ondersteuning voor het verzorgen van de privé taken.

---

[39] Landelijk Ondersteuningspunt Preventie, Trimbos Instituut
[40] Esther, P., R. Muffels en J.Schippers, " Flexibilisering, organisatie en employability", Bussum, 2001
[41] CBS 2003
[42] Advies vd MDW-werkgroep Persoonlijke Dienstverlening II, "Vraag en aanbod in de persoonlijke dienstverlening: marktontwikkelingen, belemmeringen en oplossingen", mei 2003, blz 15

[43] Hoff, S., "De zorg over werk en privé", scriptie RUG, nov.2003, blz. 17

Uit de cijfers van het CBS blijkt dat vrouwen nog steeds blijven oprukken op de arbeidsmarkt en dat werkende vrouwen een toenemend deel van het gezinsinkomen inbrengen. Op dit moment zorgen vrouwen in tweeverdienerhuishoudens gemiddeld voor een derde van de inkomsten.[44]
Door deze toegenomen participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt, combineren steeds meer mensen betaalde arbeid met de zorg voor kinderen en huishouden.

Krapte op de arbeidsmarkt
Tot 2001 was er sprake van een sterke economie; met een gemiddeld inkomen van ruim 17000 euro waren we rijker dan ooit tevoren. Meer dan de helft van de huishoudens was in het bezit van een eigen huis, auto en p.c.[45] De bedrijven draaiden een goede omzet, de werkloosheid was laag en er was sprake van een krapte op de arbeidsmarkt. Als gevolg hiervan moesten werkgevers zich onderscheiden van de concurrentie om personeel aan te kunnen trekken en te kunnen behouden. Dit werd o.a. gedaan door uitbreiding van de secundaire arbeidsvoorwaarden.

Toename vergrijzing
Door de combinatie van de vergrijzing van de beroepsbevolking en de lage participatiegraad van ouderen zullen steeds meer oudere werknemers het arbeidsproces verlaten. Dit zal nadelige consequenties hebben voor organisaties; hun “know how” verlaat immers het bedrijf. Werkgevers zullen op den duur hier rekening mee moeten gaan houden en zullen moeten bekijken hoe zij hun personeel vast kunnen houden en weer nieuw (hoogwaardig) personeel kunnen aantrekken voor het bekleden van de open functies.

Toename individualisering.
Ook de term “individualisering” kwam steeds meer ter sprake. Individualisering is het streven van mensen om werk, tijd en inkomen af te stemmen op hun persoonlijke voorkeuren en omstandigheden. Door de CAO à la carte wordt de individualisering van de arbeidsvoorwaarden vormgegeven. [46] In de afgelopen jaren is er een aantal onderzoeken verricht naar de mate van deze “individualisering” van de samenleving. Deze zijn samen te vatten in een aantal trends die voor flexibilisering van de arbeid belangrijk zijn:

- Meer kleinere of eenpersoons huishoudens
- Meer interactie tussen werktijd en niet werktijd
- Meer autonomie voor het individu in sociale verhoudingen[47]

Individualisering heeft als gevolg dat de arbeidssatificatie hoger ligt, dat er sprake is van een hogere arbeidsmotivatie, minder werkdruk, en een betere balans tussen arbeid en privé/zorg.

Toename flexibilisering.
De flexibilisering van de arbeidsmarkt vormt een trend die steeds meer opkomt. Er wordt steeds meer parttime gewerkt. “Nederland is het land met de grootste parttime economie ter wereld. Cijfers die de ratio parttime werkende vrouwen aangeven, tonen dat Nederland de Scandinavische landen al overtreft”. [48] Het betreft hier hoogstwaarschijnlijk stellen die beide gaan werken, wat dan vaak resulteert in parttime banen, met name wanneer men kinderen krijgt. Ook voor deze categorie mensen is het van belang dat werk en privé met elkaar te combineren valt.
Zo komen er binnen organisaties steeds meer regelingen die werknemers in staat stellen om thuis of elders (tele) te werken.
Flexibilisering heeft een positief effect op het verloop, het verzuim en de productiviteit en op de wervingskracht van de organisatie en biedt meer flexibiliteit in de inzet van arbeid. [49]

---

[44] NRC Handelsblad, “School en ziekenhuis dicht zonder vrouwen”, zaterdag 6 sept 2003, blz.53
[45] SCP 2002, CBS
[46] Muconsult 2003, Abeidsvoorwaarden en –verhoudingen op ondernemingsniveau; Geciteerd bij Lei Delsen “Kippigheid in de Polder”, blz.1
[47] *Oeij, P.R.A., E.P. Miedema,A. Goudswaard, “De toekomst van flexibilisering van arbeid en arbeidsrelaties”, TNO Arbeid 2002, blz 56-57*
[48] Visser, J., “The first Part-time economy in the World. Does it work?”, UVA aias-publikaties 11 mei 2001, blz.2 (www.uva.nl/aias/publicaties/firstparttime.htm)
[49] Lei Delsen, Kippigheid in de Polder (2003), “Labour is not commodity”, Internationale Arbeidsorganisatie, Verklaring van Philadelphia, blz 5

Met name het telewerken stelt mensen in de gelegenheid hun werk te doen waar en wanneer ze maar willen. Laptops, mobiele telefonie, video conferencing etc. maken dit mogelijk. Dit zijn technologische ontwikkelingen.

Ontstaan van een 24 uurs economie.
Binnen het Midden en Klein Bedrijf is men de afgelopen jaren het nut gaan inzien van verruimde openingstijden. In een maatschappij waar veel mensen overdag werken, is het logisch dat winkeliers moeten gaan inspelen op de werktijden van mensen. Vandaar dat steeds meer supermarkten, maar ook kappers en tandartsen gaan werken in de avonduren, zodat zij ook kunnen voorzien in de behoeftes van personen die pas laat vrij zijn.

Regulerende ontwikkelingen

Naast de maatschappelijke ontwikkelingen is binnen Nederland de afgelopen jaren ook een aantal regelingen genomen, die invloed hebben gehad op het onderwerp werk/privé balans. Die activiteiten zijn onder te verdelen in wettelijke regelingen en convenanten en CAO's. Hieronder worden ze beschreven.

- **Wettelijke regelingen**

Het gezinsmodel uit de jaren vijftig, waarin de man voltijd werkte en de vrouw thuisbleef om voor het huishouden en de kinderen te zorgen, is definitief voorbij. Volgens de Emancipatie monitor 2002 van het Sociaal en Cultureel Planbureau had in 2001 ruim 53 procent van vrouwen tussen de 15 en 64 jaar een betaalde baan van 12 uur of meer.
De regering streeft via meerdere sporen een beleid na, dat mensen meer mogelijkheden biedt om naar behoefte te kunnen variëren in de combinatie van werk en andere activiteiten. De Wet Arbeid en Zorg, de Wet aanpassing arbeidsduur en de projecten in het kader van het project Dagindeling zijn initiatieven van de overheid om de balans tussen arbeid en zorg te verbeteren. Dat geldt zowel voor vrouwen als voor mannen. In het Hoofdlijnenakkoord van het kabinet Balkenende II wordt een levensloopregeling voorgesteld die het werknemers makkelijker maakt om op het gewenste moment in de levensloop verlof op te nemen.[50]
Maar ook de uitgebreide wet kinderopvang, de arbeidstijdenwet en de uitgebreide wet Poortwachter, maken dat werkgevers steeds meer rekening gaan houden met de werk privé balans van hun werknemers.
Hieronder volgt toelichting op de verschillende wetten.

Wet Arbeid en Zorg
Vanaf 1 december 2001 is de nieuwe wet Arbeid en Zorg van kracht. Doel van deze wet is "dienstbaar te zijn aan het streven de arbeidsdeelname te bevorderen door de combinatie met andere taken beter mogelijk te maken" (nota) In het wetsvoorstel werd de nieuwe Wet Arbeid en Zorg omschreven als een nieuwe stap op weg naar een "een nieuw evenwicht tussen arbeid en zorg".[51]
De wet heeft verschillende al bestaande verlofmogelijkheden gebundeld en er zijn ook een aantal nieuwe verlofvormen ingevoerd. De al bestaande vormen van verlof waren bijv. het zwangerschaps- en bevallingsverlof, het ouderschapsverlof, het calamiteitenverlof, het kraamverlof en de loopbaanonderbreking. Nieuwe verlofvormen zijn kortdurend zorgverlof en het adoptieverlof.[52]

Werknemers hebben recht op maximaal tien dagen betaald zorgverlof per jaar. Adoptie-ouders krijgen ieder recht op vier weken betaald adoptieverlof. Ook pleegouders kunnen in bepaalde gevallen aanspraak maken op vier weken verlof, bij plaatsing van het kind in het gezin. Bij de geboorte van een kind hebben vaders recht op twee dagen kraamverlof. Het ouderschapsverlof mag voortaan ook worden opgenomen in drie delen. Werkgevers en werknemers kunnen afwijkende afspraken maken over onder meer de duur en de betaling van sommige verlofvormen.

[50] www.szw.nl
[51] Koopmans, I. en M.M.J.Stavenuiter, "Tijd voor arbeid en zorg- Spreiding van de arbeidstijd over de levensloop", Breukelen, 2001
[52] Asscher-Vonk, J.P., "Arbeidswetgeving 2002-2003", Deventer 2002

Werknemers die kortdurend zorgverlof opnemen, krijgen 70 procent van het loon doorbetaald. De werkgever is voor de helft van de kosten gecompenseerd door middel van een algemene lastenverlichting. Het verlof geldt voor de verzorging van thuiswonende zieke kinderen, pleegkinderen of partner en voor de verzorging van zieke ouders. De werkgever kan zich tegen het opnemen van het zorgverlof verzetten op grond van een zwaarwegend bedrijfs- of dienstbelang. Het is mogelijk om in CAO's andere afspraken te maken over het recht op verlof, de duur van het verlof en de betaling.

Langdurig zorgverlof
Ook is er en wetsvoorstel ingediend voor langdurig zorgverlof. Volgens dit voorstel krijgen werknemers recht op betaald langdurig zorgverlof als zij tijdelijk de zorg op zich willen/ moeten nemen voor een stervende partner, ouder of kind, of voor kinderen met een levensbedreigende ziekte. De werkgever kan het verlof weigeren, maar alleen op grond van zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelang. Tevens staat in het wetsvoorstel dat in de cao of met instemming van de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging het recht op zorgverlof ingeperkt of opgeheven kan worden.[53]

Verlofsparen
Kern van verlofsparen is dat een werknemer via zijn werkgever geld en/of tijd opzij zet op een geblokkeerde rekening. Het saldo van deze rekening kan de werknemer op een later moment besteden aan verlof. Dit verlof wordt als betaald verlof beschouwd.[54]

Wet aanpassing arbeidsduur
De Eerste Kamer heeft ingestemd met het wetsvoorstel Recht op Aanpassing van de Arbeidsduur en is op 1 juli 2000 van kracht geworden.
Werknemers krijgen een wettelijk recht om korter of langer te gaan werken. De werkgever moet een verzoek tot vermindering of uitbreiding van de arbeidsduur inwilligen, tenzij dit op grond van zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen niet van hem kan worden verwacht.
De Wet aanpassing arbeidsduur biedt werknemers meer mogelijkheden om betaald werk te combineren met andere verantwoordelijkheden. Daardoor kunnen werk en zorgtaken beter verdeeld worden tussen mannen en vrouwen. Het wetsvoorstel kan vooral voor vrouwen een stimulans zijn om (weer) te gaan werken en economisch zelfstandig te worden.[55]
Het recht op aanpassing van de arbeidsduur is bestemd voor werknemers en ambtenaren die minstens een jaar in dienst zijn. Werkgevers met minder dan tien werknemers zijn uitgezonderd van de wet. Deze werkgevers moeten zelf een regeling treffen. Van het recht op uitbreiding van de arbeidsduur kan worden afgeweken bij CAO. Als er geen CAO is kan de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging afwijken van de wet. Van het recht op vermindering van de arbeidsduur kan niet ten nadele van de werknemer worden afgeweken.[56]

Stimuleringsmaatregel Dagindeling
De Stimuleringsmaatregel Dagindeling liep op 1 mei 2003 af. In vier jaar tijd zijn 140 experimenten uitgevoerd die het combineren van werk en privé makkelijker maken. Tijdens de slotbijeenkomst op 24 maart zijn de resultaten en conclusies van de experimenten samen met het eindadvies van de Stuurgroep Dagindeling gepresenteerd. De resultaten worden verwerkt in voorstellen waarmee bijvoorbeeld de overheid en het bedrijfsleven hun beleid kunnen aanpassen.
De maatregel werd vier jaar geleden ingesteld met als doel om maatschappelijke organisaties, bedrijven en gemeenten uit te dagen met creatieve ideeën en oplossingen te komen om de combinatie van werk en privé te vergemakkelijken.[57]

---

[53] www.szw.nl

[54] vakwijzer ADP
[55] www.szw.nl

[56] www.swz.nl

[57] www.swz.nl/actueel

Er was 27 miljoen euro beschikbaar, waarmee 140 experimenten zijn gesubsidieerd. De experimenten om het combineren van werk en privé te vergemakkelijken, blijken succesvol te zijn. Er is een groot aantal concrete oplossingen uit de experimenten voortgekomen. Van de 140 experimenten worden er 84 zelfstandig voortgezet, opgenomen in beleid of worden de resultaten door andere organisaties overgenomen. Bekende voorbeelden van dagindelingprojecten zijn de zogeheten dagarrangementen binnen brede scholen, waarbij kinderen ook voor en na schooltijd worden opgevangen; het 'moedercontract' in zorginstellingen, een vorm van flexibel werken waarbij moeders onder schooltijd kunnen werken en de zogeheten gemaksbalies, waarbij op één plaats een groot aantal diensten wordt aangeboden zodat overbodig reizen wordt voorkomen. De stuurgroep vindt het belangrijk dat initiatieven van bedrijven op het gebied van levenslooparrangementen en persoonlijke dienstverlening worden gestimuleerd. De stuurgroep adviseert ook een forse impuls te geven aan telewerken. Binnen vijf jaar moet een kwart van het werk op flexibele tijden via telewerk gebeuren.[58]

Levensloopregeling

De levensloop van mensen is de afgelopen decennia veranderd. Er bestaat een toenemende behoefte aan mogelijkheden om werk en tijd voor andere doelen te combineren en meer over de levensloop te spreiden. In bepaalde levensfasen blijkt dit combineren echter minder makkelijk. Met name in de gezinsfase – het zogenoemde 'spitsuur' van het leven – maken financiële druk en tijdsdruk het combineren van taken moeilijk. Om het vinden van een juist evenwicht tussen verschillende taken mogelijk te maken en ervoor te zorgen dat tijd en inkomen op de juiste momenten beschikbaar zijn, wordt in dit wetsvoorstel een levensloopregeling geïntroduceerd. Met de introductie van de levensloopregeling wordt een regeling gecreëerd die voor alle vormen van verlof kan worden benut. Het kabinet verwacht dat de levensloopregeling de toegankelijkheid van langer durend verlof in het algemeen zal verbeteren. Uitgangspunt voor het levensloopbeleid is dat de mogelijkheden voor individuele werknemers om naar eigen behoefte te variëren in de combinatie van werk en andere activiteiten worden verruimd. Een individuele levensloopregeling, die naar eigen verlofbehoefte kan worden ingevuld, sluit hier het beste bij aan.[59] De huidige verlofspaarregeling, die de basis vormt voor en vanaf 1 januari 2004 zou opgaan in de levensloopregeling; dit is een regeling die de mogelijkheid biedt om een inkomensvoorziening (loonvervanging) op te bouwen voor een periode van (gedeeltelijk) onbetaald verlof. Het sparen kan plaatsvinden in tijd of in geld. De beoogde ingangsdatum van de levensloopregeling was 1 januari 2004. Naar verwachting zal dat twee jaar later worden. In het Najaarsoverleg 2003 tussen kabinet en de sociale partners is namelijk afgesproken dat de levensloopregeling wordt meegenomen in de plannen rond een nieuw fiscaal stelsel rond VUT-en prepensioen

Wet basisvoorziening kinderopvang

Vanaf 1 januari 2005 zal de wet basisvoorziening kinderopvang worden ingevoerd. Een wetsvoorstel dat bijdraagt aan de verbetering van de kinderopvang met als belangrijkste punten: financiering en kwaliteit. Ouders, werkgevers en overheid hebben allen op hun eigen manier belang bij een goede kinderopvang en het is dan ook de bedoeling dat de kosten voor de opvang door overheid, werkgevers en ouders samen betaald worden. Ouders krijgen straks een subsidie van de overheid voor kinderopvang. Deze subsidie is inkomensafhankelijk en wordt betaald door de Belastingdienst. Uitgangspunt is dat ook werkgevers een financiële bijdrage geven. Ze zijn niet verplicht om aan kinderopvang bij te dragen, maar in veel bedrijven maakt kinderopvang deel uit van de arbeidsvoorwaarden. Het resterende gedeelte betalen de ouders zelf. Zo kunnen ouders zelf op zoek gaan naar de kinderopvangorganisatie die het beste aansluit op hun wensen. [60]

De Wbk legt de kwaliteit van kinderopvang landelijk vast en ook de controle is straks in elke gemeente hetzelfde.

Het wetsvoorstel Wbk stelt straks als globale norm, dat kinderopvang moet bijdragen aan een goede en gezonde ontwikkeling van kinderen in een veilige omgeving.

Deze globale norm wordt aangevuld met specifieke regels in een landelijk geldende aanvullende regeling (algemene maatregel van bestuur). Zo'n amvb is flexibeler dan een wet en kan makkelijker op veranderingen inspelen. Die flexibiliteit is nodig, want de kinderopvang is nog volop in ontwikkeling. [61]

---

[58] www.swz.nl/actueel

[59] www.minfin.nl

[60] www.wbk.nl

[61] www.wbk.nl

Arbeidstijdenwet
Voor iedereen die `onder gezag' arbeid verricht geldt de Arbeidstijdenwet. Leidinggevenden en hoger personeel met een bepaald inkomen zijn uitgezonderd van de arbeids- en rusttijdennormen van de wet. De doelstelling van de Arbeidstijdenwet sluit aan bij die van de Arbeidsomstandighedenwet. Deze beoogt veiligheid, gezondheid en welzijn van werknemers bij de arbeid. Daarnaast wil de wet het voor werknemers makkelijker maken om arbeid te combineren met zorgtaken en/of andere verantwoordelijkheden. [62]
De Arbeidstijdenwet geldt voor werkgevers en werknemers bij zowel bedrijven als de overheid. De wet kent een standaardregeling en een overlegregeling. De standaardregeling is het uitgangspunt. Hierin staan normen waarvan iedereen in principe gebruik moet maken. De normen van de overlegregeling zijn iets ruimer. Daar mag echter alleen gebruik van worden gemaakt in collectief overleg.
Voor beide regelingen geldt dat ze moeten worden nageleefd. Zowel werkgever als werknemer hebben op dit vlak verplichtingen. [63]

Wet Poortwachter: Nieuwe regels bij ziekteverzuim
Sinds 1 april 2002 gelden nieuwe regels voor het eerste jaar waarin een werknemer ziek is. Op die datum is de Wet verbetering poortwachter in werking getreden. De rechten en plichten van werknemers en werkgevers in het eerste ziektejaar worden in de nieuwe wet aanzienlijk aangescherpt. Doel hiervan is zieke werknemers weer sneller aan het werk te helpen en daarmee de toeloop op de WAO te beperken.

- **Convenanten en CAO's**

<u>Convenanten</u>

Convenant Arbeidsmarktbeleid Zorgsector
Om de balans tussen werk en privé te kunnen verbeteren voor werknemers, hebben werkgevers en werknemersorganisaties ook een taak voor zichzelf weggelegd. In 1998 hebben de sociale partners in de zorgsector het Convenant Arbeidsmarktbeleid Zorgsector (CAZ) afgesloten met het Ministerie van Volksgezondheid, welzijn en Sport en het Centrum voor Werk en Inkomen. Het doel van de convenant is dat de partijen gezamenlijk de knelpunten op de arbeidsmarkt aanpakken. In het CAZ zijn afspraken gemaakt waaronder het bevorderen van de instroom, het bevorderen van behoud zittend personeel en het verbeteren van de arbeidsomstandigheden en de werksdruk.[64]

Arboconvenant ziekenhuizen
Het Arboconvenant ziekenhuizen richt zich vooral op het terugdringen van het ziekteverzuim en de instroom in de WAO [65]. Dit is een belangrijk aandachtspunt, juist nu de vergrijzing voor de deur staat. Het zal steeds moeilijker worden om op redelijk korte termijn personeel te kunnen vinden. Ook willen steeds meer werknemers langer blijven doorwerken. Dat kan alleen als men gezond blijft en met plezier naar zijn/haar werk gaat. Kortom: goede arbeidsomstandigheden zijn een steeds belangrijker voorwaarde voor succesvol en duurzaam ondernemen.

Arboplus convenant academische ziekenhuizen
De academische ziekenhuizen en universitaire medische centra willen hun ziekteverzuim binnen drie jaar met 20% terugdringen. Zij hebben dit onlangs afgesproken in een zogenoemd arboplus-convenant.Hiervoor worden tal van maatregelingen genomen om de lichamelijke en psychische belasting van werknemers te verminderen.[66]
In sectoren waarmee arboconvenanten zijn gesloten is het ziekteverzuim in de periode 2001-2002 met gemiddeld 9% gedaald. In sectoren waar geen convenanten over de verbetering van de arbeidsomstandigheden zijn afgesloten, bleef het ziekteverzuim nagenoeg gelijk. Dit zei staatssecretaris Rutte bij de opening van het arbocongres: 'Arboconvenanten het betere werk' op 22 januari 2003 in Amsterdam.

---

[62] www.szw.nl

[63] www.szw.nl
[64] CAZ,1998
[65] Arboconvenant Ziekenhuizen, 2001
[66] ANP, 10 januari 2004, geciteerd in blad Sociale Zaken, nr.2 13 januari 2004, blz.1

CAO's
Niet alleen in convenanten, maar ook in CAO's worden afspraken gemaakt over het verbeteren van de werk/privé balans van werknemers.
Bijna 90% van de werknemers voor wie een CAO geldt, valt onder een bedrijfstak-CAO. En soms worden bedrijfstak-CAO's weer opgesplitst in ondernemings-CAO`s. In grote CAO's staat vaak vermeld, dat bepaalde onderwerpen per bedrijf nader zullen worden uitgewerkt, in overleg met de bond of de ondernemingsraad van het betreffende bedrijf. In een CAO kan alles aan de orde komen, waar partijen met elkaar afspraken over willen maken.[67]
Zo is bijvoorbeeld in de CAO Academische ziekenhuizen een leeftijdsbewust personeelsbeleid een aandachtspunt voor de CAO partijen.[68] Dit beleid is erop gericht dat werkgevers rekening houden met de leeftijd en de levensfase van medewerkers. Op het moment dat werknemers bijvoorbeeld in de fase van kleine kinderen zitten, zal het mogelijk moeten zijn om werktijden aan te passen op schooltijden en schoolvakanties.

Economische ontwikkelingen

De hierboven beschreven maatschappelijke ontwikkelingen hebben een positieve invloed gehad op de werk/privé balans in de Nederlandse samenleving.
Dit gold echter niet voor de economische ontwikkelingen van de afgelopen jaren. Vanaf 2001 is er sprake van een sterke achteruitgang in de economie, hetgeen een negatief effect gehad heeft op o.a. het introduceren van gemaksdiensten.
Op dit moment wordt er beweerd dat de economie weer aantrekt. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de vele veranderingen op het gebied van de economie die de belangstelling voor de gemaksdiensten beïnvloed hebben.

Economische ontwikkelingen rond 2001
Vanaf 2001 is er sprake van een economische teruggang/recessie. Deze recessie begon inde VS en waaide al snel over naar Europa. Als gevolg hiervan waren bezuinigingen aan de orde van de dag en vielen zowel in de profit als non profit sector veel gedwongen ontslagen. Het gevolg hiervan was dat de arbeidskrapte overging in een overvloed op de arbeidsmarkt. Er was geen sprake meer van personeelstekort met als gevolg dat het aanstellen van personeel geen prioriteit meer had.

De introductie van gemaksdiensten was voor de werkgevers een uitstekende manier om zich te profileren t.o.v. concurrent. Men liet op deze manier blijken rekening te houden met de werk/ privé balans van het personeel, wat natuurlijk een gunstige uitwerking had op de positie van de werkgever op de arbeidsmarkt.
Maar als gevolg van de economische recessie was het voor werkgevers niet meer zo essentieel om extra arbeidsvoorwaarden aan te bieden. Het huidige personeel blijft veelal bij het bedrijf en er is een overschot op de arbeidsmarkt. De noodzaak uit concurrentieoogpunt zich te profileren d.m.v. van "luxe" zaken zoals bijvoorbeeld gemaksdiensten, nam dan ook al gauw af. Tevens hadden veel organisaties andere prioriteiten om geld in te investeren.
Bovendien konden bedrijven het niet aan hun personeel verkopen, dat zij gemaksdiensten zouden gaan aanbieden, terwijl er op hetzelfde moment sprake was van zoveel bezuinigingen en gedwongen ontslagen.

"De tegenvallende conjunctuur maakt werkgevers huiverig om te investeren in het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden en had op korte termijn grote invloed op de ontwikkeling van de vraag en aanbod van persoonlijke dienstverlening. De conjunctuurinvloed gaat verschillende richtingen op. Een deel van de vraag heeft het karakter van een "luxegoed", dat wil zeggen dat de vraag stijgt naarmate het inkomen hoger is. Bij een tegenvallende conjuncturele situatie waarin de werkloosheid snel toeneemt, valt daarom een stagnerende vraag naar persoonlijke diensten te verwachten.

[67] www.fnv.nl
[68] CAO Academische ziekenhuizen 2002-2004

Bovendien vergt het opzetten van bedrijven die gemaksdiensten aanbieden of hierin bemiddelen, een zekere schaal van investeren. Dat betekent dat er de komende jaren een verdere schaalvergroting in het aanbod valt te verwachten terwijl kleine bedrijven het moeilijk zullen krijgen."[69]

Deze ontwikkeling had nogal wat consequenties voor de markt van gemaksdiensten. Voor de aanbieders van gemaksdiensten (die vijf jaar daarvoor als paddestoelen uit de grond geschoten waren) waren er onvoldoende afzetmogelijkheden. Het werd duidelijk dat werkgevers geen/minder behoefte meer hadden aan dit soort faciliteiten. Vele aanbieders van gemaksdiensten konden het hoofd niet meer boven water houden en zijn failliet gegaan. Voor degenen die over bleven, was het alsnog een moeilijk taak om hun dienst te kunnen verkopen.

Recente economische ontwikkelingen
Op dit moment wordt door verschillende economen beweerd dat de economie weer aantrekt. Dit komt voort uit de Amerikaanse economie die langzamerhand in een fase raakt waarin de positieve invloeden elkaar beginnen te versterken (consumptie trekt aan, door de oplopende werkgelegenheid worden de bestedingen weer aangejaagd).[70]
Mocht dit inderdaad het geval zijn, dan is de verwachting dat het personeelstekort over drie jaar groter dan ooit zal zijn. Oorzaak hiervan is de sterke vergrijzing en het feit dat er zoveel gedwongen ontslagen zijn gevallen de afgelopen tijd. Werkgevers zullen de gaten die straks gaan vallen, mede veroorzaakt door de arbeidsafvloeiing i.v.m. het bereiken van de pensioen gerechtigde leeftijd, moeten zien op te vullen met nieuw aan te trekken personeel. Met name voor het aantrekken van werknemers van een hoog niveau zal extra moeite moeten worden gedaan. Werkgevers zullen in de toekomst gedwongen worden zich weer te onderscheiden van de concurrent.

Technologische ontwikkelingen

Ook op technologisch gebied zijn ontwikkelingen gaande die het van invloed zijn op het belang van gemaksdiensten. Helaas betreft het hier wel ontwikkelingen die gemaksdiensten kunnen tegenwerken.

Nieuwe kantoorconcepten m.b.t. flexwerken
Flexwerken wordt door steeds meer werknemers gedaan. Het houdt in dat men niet meer aan het kantoor gebonden is voor zijn/haar werk. Men kan steeds meer op afstand werken vanwege de nieuwe kantoorconcepten van tegenwoordig. Het gaat hier om laptops, mobiele telefonie en bijvoorbeeld video conferencing. Dit heeft als gevolg dat men ook steeds vaker in staat is o thuis te werken. Dit maakt gemaksdiensten op kantoor overbodig.

Online services
Steeds meer ondernemers (supermarkten etc.) bieden de klant de mogelijkheid tot het online bestellen en thuis bezorgd krijgen van producten en diensten. Zo hoeft de klant niet meer de deur uit. Ook dit werkt het belang van gemaksdiensten tegen, aangezien men al op vele andere manieren tijd en moeite bespaard wordt.

---

[69] Advies vd MDW-werkgroep Persoonlijke Dienstverlening II, "Vraag en aanbod in de persoonlijke dienstverlening: marktontwikkelingen, belemmeringen en oplossingen", mei 2003, blz. 18-32

[70] Schenkel, M., NRC Handelsblad, "Economie gunstigst sinds jaren '80", 29 jan 2004, blz.13

Bijlage V Uitkomsten Ziekenhuizen

Hier volgen de gedetailleerde uitkomsten van de interviews met de respondenten in de ziekenhuizensector.

Personeelsbestand

Leeftijdsopbouw
De leeftijdsopbouw binnen de ziekenhuizen is als volgt:
Twee ziekenhuizen hebben de meeste werknemers in de leeftijdscategorie van 20-30, in één ziekenhuis vallen de meeste medewerkers in de leeftijdscategorie 30-39 jaar. Twee andere ziekenhuizen hebben de meeste werknemers tussen de 35 en de 44 jaar, twee ziekenhuizen hebben de meeste werknemers in de categorie 40-45 jaar en twee respondenten vermelden dat in hun ziekenhuizen het merendeel van de medewerkers tussen de 25 en 50 jaar is.

Verhouding man/vrouw
Eén ziekenhuis heeft een personeelsbestand dat voor 60% uit vrouwen bestaat, er zijn drie ziekenhuizen waar 65% vrouwen werkzaam zijn, vier ziekenhuizen waarbij 75% van het personeel uit vrouwen bestaat, en er is één ziekenhuis met 80% vrouwen in dienst.

Tweeverdieners
Binnen acht ziekenhuizen zijn er onder de werknemers veel tweeverdieners en mensen met kleine kinderen. Er wordt hierbij wel door de respondenten gezegd dat daar geen specifieke cijfers over bekend zijn. Eén ziekenhuis heeft helemaal geen zicht op het aantal tweeverdieners en mensen met kleine kinderen.

Personeelsbeleid
In deze paragraaf zal iets vermeld worden over de speerpunten die de organisatie voeren t.a.v. hun personeelsbeleid. Deze informatie is vrij algemeen, en verschilt per organisatie.

Optimaliseren werkprocessen en inzet personeel
Twee ziekenhuizen noemen het verbeteren van de werkprocessen en de daarmee samenhangende inzet van personeel als een van hun speerpunten. Binnen deze ziekenhuizen wordt nu teveel personeel ingezet op plaatsen waar dat niet nodig is. Dit kan als gevolg hebben dat er personeel overgeplaatst moet worden.

Bevorderen van de medewerkertevredenheid/arbeidstevredenheid
Binnen drie ziekenhuizen wordt aandacht besteed aan de bevordering van de tevredenheid van medewerkers; men wil zorgdragen voor meer faciliteiten en regelingen die maken dat het personeel zich prettig voelt bij zijn/haar werkomgeving. Maar ook vindt men het belangrijk dat het werk op zich leuk en uitdagend blijft.

Persoonlijke ontwikkeling
Vier ziekenhuizen noemen persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers als een van hun speerpunten. Het gaat hier om een loopbaanbeleid, waarbij moet worden gedacht aan opleidingsmogelijkheden en verbreding en verdieping van de vakkennis.

Flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden
Vier ziekenhuizen houden zich op dit moment bezig met het flexibiliseren van de arbeidsvoorwaarden; er zal een keuzesysteem voor wat betreft arbeidsvoorwaarden worden ingesteld. Twee ziekenhuizen doen dit uit het belang om in te kunnen spelen op wensen van medewerkers en hierdoor wellicht het behoud van personeel te kunnen stimuleren. Eén ziekenhuis doet dit ook omdat zij op deze manier hoopt te bereiken dat het ziekenhuis een goede naam als werkgever krijgt. Eén ziekenhuis heeft als speerpunt dat de instroom van gekwalificeerde medewerkers bevorderd moet worden; het betreft hier personen die de moeilijk vervulbare en hogere functies kunnen bekleden; deze zijn moeilijk te krijgen. Op het moment dat het ziekenhuis een CAO-à-la-carte gaat handhaven, zou dat bevorderend kunnen werken op het aantrekken van gekwalificeerd personeel (die over het algemeen hogere eisen stellen aan werkgevers).

Terugbrengen van ziekteverzuim
Drie ziekenhuizen noemen als een van hun speerpunten het terugbrengen van het ziekteverzuim. Zij zijn bezig met de opzet van een preventiebeleid voor fysieke en psychische klachten van medewerkers, om op die manier te kunnen waken voor ziekte en/of uitstroom van deze medewerkers.

Mobiliteitsbeleid
Twee ziekenhuizen richten zich met name op de instroom vanuit de WAO; zij willen zorgen dat medewerkers die in de WAO zitten weer zo snel mogelijk aan het werk kunnen en niet langdurig in die WAO blijven verkeren.

Meer mensgericht en prestatiegericht
Twee ziekenhuizen noemen mensgericht- en prestatiegericht werken als een van hun speerpunten. Met mensgericht wordt bedoeld dat er rekening wordt gehouden met de wensen van medewerkers (ook m.n. wat betreft werktijden en faciliteiten) en prestatiegericht houdt in dat er in de toekomst niet meer op het aantal uren dat wordt gewerkt zal worden gelet maar juist op de geleverde prestaties(dit geldt m.n. voor het kantoorpersoneel; de staffuncties.)

Leeftijdsbewust handelen
Eén ziekenhuis geeft aan dat zij binnen haar personeelsbeleid leeftijdsbewust handelen als een van de speerpunten ziet. Hiermee wordt bedoeld dat leidinggevende rekening moeten houden met de levensfase waar werknemers zich in bevinden (kinderen etc), en daar moeten de werkomstandigheden/tijden deels op afgestemd kunnen worden.

Ouderenbeleid
Eén ziekenhuis heeft als een van zijn speerpunten het ouderenbeleid vanwege de vergrijzing van het personeelsbestand. Men besteedt hier aandacht aan voorzieningen voor werknemers die straks willen stoppen met werken. Het is van belang om werknemers zo lang mogelijk tevreden en gezond e houden, zodat zij wat langer blijven door werken.

Problemen op het gebied van personeel
Binnen elke organisatie zijn er gegevens bekend t.a.v. het ziekteverzuim, de personeelsverloop, de werkdruk en de medewerkertevredenheid. Deze gegevens zijn erg belangrijk voor organisaties, om te kunnen bepalen hoe het personeel zich voelt in de organisatie. Ze worden hier per ziekenhuis vermeld.

Ziekteverzuim
Eén ziekenhuis heeft een percentage van 4.5%, de respondent vermeldt dat de trend dalend is, maar dat het percentage nog lager kan. Een ander ziekenhuis heeft een percentage van 4.8%; ook hier is de trend de afgelopen jaren enorm dalend geweest en men is tevreden met dit percentage.
Twee ziekenhuizen hebben een ziekteverzuim van 5%, is dalende (wet Poortwachter), en men is tevreden. Twee andere ziekenhuizen geven een percentage van 5.7% aan, waarmee men tevreden is; hier wordt door de respondenten gezegd dat het percentage dalend is vanwege convenanten en de huidige economie.
Eén ziekenhuis heeft een ziekteverzuim van 5.8% en men is hier aardig tevreden mee, maar het kan nog verder teruggedrongen worden. Dit geldt ook voor een ander ziekenhuis met een ziekteverzuimpercentage van 6%.
Tenslotte is er nog een ziekenhuis dat een percentage heeft van 7.5%; in dit geval meldt de respondent dat men daar niet tevreden mee is en dat dit echt omlaag moet worden gebracht.

Personeelsverloop
Eén ziekenhuis heeft een personeelsverloop van 7%, waar men erg tevreden mee is.
Twee ziekenhuizen hebben een verloop van 10%, wat redelijk hoog is; een van deze respondenten is hier tevreden mee (gezonde doorstroom), de andere respondent is van mening dat dit percentage te hoog is en het vormt aldaar een aandachtspunt binnen het beleid.
Eén ziekenhuis heeft een verlooppercentage van11.4%, dit is stijgend, maar men is daar niet ontevreden mee. Er wordt vermeld dat het hier een organisatie betreft waar veel doorstroom is.

Een ziekenhuis heeft een verloop van 15%, zij achten dit een normaal cijfer, is al jaren hetzelfde; wel iets aan de hoge kant maar dat ligt aan het feit dat er veel jonge mensen in dienst zijn die worden opgeleid en uiteindelijk weer doorstromen. Dit geldt ook voor een ander ziekenhuis met een verloop van 15.6%.
Binnen twee ziekenhuizen zijn de cijfers op dit moment onbekend, maar verwacht men dat het verloop enorm dalend is vanwege de economie.
Eén respondent kan moeilijk iets over het personeelsverloop binnen haar ziekenhuis zegen.

Werkdruk
Binnen vier ziekenhuizen is de werkdruk redelijk hoog is, maar te hanteren; het heeft niet tot veel ziekteverzuim geleid (onderzoek naar verricht).
Twee respondenten zijn van mening dat werkdruk redelijk hoog is, m.n. bij verpleging. Zij willen dat deze beleefde hoge werkdruk naar beneden wordt gebracht.
Eén ziekenhuis blijkt een redelijke werkdruk te hebben, maar daarbij wordt vermeld dat die minder is dan in de regionale ziekenhuizen.
Een ander ziekenhuis heeft te kampen met een hoge werkdruk, m.n. nu zij moeten concurreren met privé klinieken die goedkoper zijn; zij moeten met minder personeel in minder tijd een hogere productiviteit zien te verkrijgen.Dit heeft natuurlijk een negatieve invloed op de werkdruk voor werknemers.
En één ziekenhuis is nu bezig met onderzoek naar de ervaren werkdruk, maar heeft op dit moment daar nog geen resultaat van.

Medewerkertevredenheid
Drie ziekenhuizen melden dat de werknemerstevredenheid goed is.
Eén ziekenhuis heeft een onderzoek gedaan onder de medewerkers waaruit naar voren kwam dat 71% van het personeel tevreden is.
Een ander ziekenhuis heeft ook een onderzoek ingesteld, maar scoorde niet hoog. Met name op het gebied van faciliteiten ontbreekt het een en ander volgens de medewerkers. Hier wordt rekening mee gehouden bij de verbouwing (die gaande is) en het management zal zorgen dat er na de verbouwing meer faciliteiten aanwezig zijn.
Drie ziekenhuizen hebbent onderzoek verricht naar de medewerkertevredenheid en scoorden een 7; zij vinden dat dit beter kan en gaan nu ook bezig met uitgebreid onderzoek waaruit moet blijken wat aandachtspunten moeten zijn op het gebied van tevredenheid.
Eén ziekenhuis is op dit moment bezig met onderzoek en heeft dus nog resultaten.

Beleid op het gebied van balans werk/privé
In deze paragraaf volgen de maatregelingen en faciliteiten die ziekenhuizen hebben ingezet om de werk privé balans van werknemers te kunnen ondersteunen.

Huidige beleid
Met het beleid op het gebied van de werk/privé balans van werknemers is het binnen de ziekenhuizen niet zo slecht gesteld. De regelingen en faciliteiten die op dit moment aangeboden worden, volgen hier.

Kinderopvang
Alle ziekenhuizen dragen zorg voor een kinderopvang van goede kwaliteit; de kinderopvang is of vlakbij het ziekenhuis gesitueerd of in de buurt van de woonlocatie van medewerkers. Vijf van deze ziekenhuizen zijn voorzien van een eigen kinderopvang op het terrein.

Flexibele arbeidstijden
Binnen zeven ziekenhuizen kunnen de werknemers flexibel werken. Dit geldt m.n. voor het kantoorpersoneel; wat betreft de verpleging die in ploegendiensten werken, kan er rekening worden gehouden met het rooster. Eén van deze ziekenhuizen biedt werknemers het zogenaamde “moedercontract” aan, waarmee bedoeld wordt dat het personeel (man of vrouw) de mogelijkheid krijgen om te werken op tijden die afgestemd zijn op de schooltijden van hun kinderen. Bij een ander ziekenhuis kunnen medewerkers bepalen dat zij liever 4 keer 9 uren willen werken i.p.v. 5 keer 8 uur; dit is ook een vorm van flexibel werken
Bij twee ziekenhuizen wordt de mogelijkheid om flexibel te werken nog niet aangeboden; wel gaan de tijden van de verpleging in overleg.

Tele/thuiswerken
Vijf ziekenhuizen geven werknemers de mogelijkheid om thuis te werken; dit geldt dan voor de kantoorfuncties, de zogenaamde ondersteunende staf. Eén van de respondenten meldt hierbij wel dat uit ervaring blijkt dat werknemers dat toch niet prettig vinden; men werkt thuis langer door en mist het contact met collega's.
Vier ziekenhuizen hebben de regeling voor thuiswerken niet getroffen.

Verlofregelingen
Alle ziekenhuizen hebben goede regelingen wat betreft zorgverlof (ouders, partner, kind). Een ziekenhuis vermeldde daar wel bij dat zij op het moment geen betaald ouderschapsverlof aanbieden, maar daar wordt aan gewerkt.

Overige ondersteunende regelingen/faciliteiten
Eén ziekenhuis biedt werknemers gratis openbaar vervoer aan.
Twee ziekenhuizen hebben kortingsregelingen met MKB in de stad (bioscoop, dierentuin, theater etc). En één heeft een regeling met fitnesszaal in de buurt.
Twee ziekenhuizen bieden de medewerkers de mogelijkheid tot bedrijfsfysiotherapie aan en een hiervan biedt ook psychisch sociale hulp aan, op kosten van de werkgever.
Vier ziekenhuizen hebben de CAO a la carte regeling; het meerkeuzesysteem. Hier valt o.a. het pc privé project onder en het fietsplan.

Beleid in de toekomst
Alle ziekenhuizen zijn van mening dat het onderwerp werk privé balans steeds meer in de aandacht zal komen te staan. Er zal steeds meer zorg op maat komen, en met name als de economie weer aantrekt en de vergrijzing steeds verder toeneemt, moeten werkgevers een goede naam op de arbeidsmarkt houden. Bovendien moeten zij hun huidige personeel zien te behouden in geval van een arbeidskrapte. Ook zullen er steeds meer vrouwen werken in organisaties, wat het belang van dit onderwerp werk privé balans versterkt.

Binnen zes ziekenhuizen wordt er zowel binnen de Ondernemingsraad als in de CAO veel aandacht besteed aan het onderwerp werk privé balans voor werknemers. Drie ziekenhuizen besteden minder aandacht binnen de OR aan het thema, aangezien er op dit moment andere zaken als prioriteit worden gezien (bezuinigingen etc.); wel wordt er in de CAO enige aandacht besteed aan dit onderwerp.

Gemaksdiensten
Drie respondenten waren onbekend met het fenomeen gemaksdiensten, de overige respondenten kenden het begrip wel.
Vijf ziekenhuizen hebben het aanbieden van gemaksdiensten aan hun medewerkers nog nooit overwogen, vier ziekenhuizen hebben het in het verleden wel eens over nagedacht.
Twee respondenten zeggen dat er geen interesse voor gemaksdiensten is zowel vanuit management als vanuit werknemers.
Vier respondenten melden dat er wel interesse voor gemaksdiensten is, maar een daarvan meldt wel dat die interesse uitgaat vanuit een kleine groep mensen te weten de tweeverdieners zonder kinderen.
Twee ziekenhuizen hebben geen onderzoek naar de interesse verricht, omdat zij bang waren om werknemers dan hoop te geven. Zij hebben het aanbieden van gemaksdiensten wel overwogen, maar waren van mening dat er andere prioriteiten waren.
Bij acht ziekenhuizen worden de kosten worden als grootste probleem gezien; deze ziekenhuizen hebben dan ook te kampen met forse bezuinigingen en geen budget te besteden aan zaken als gemaksdiensten.

De volgende diensten zijn al aanwezig binnen de ziekenhuizen
Twee ziekenhuizen beschikken over de mogelijkheid tot het meenemen van maaltijden. Vijf ziekenhuizen hebben een kapper op de locatie. Zes ziekenhuizen beschikken over een winkeltje waar snoep, cadeaus, bloemen en kaarten te koop zijn. Twee ziekenhuizen hebben een reisbureau op locatie waar het personeel met korting reizen kan boeken. Een ziekenhuis heeft een schoonheidsspecialiste in dienst voor medewerkers. Bij drie ziekenhuizen bevindt zich een boekhandel op het terrein. Eén ziekenhuis heeft een postkantoor.

Vier ziekenhuizen beschikken over een drogisterij/apotheek op de locatie. Eén ziekenhuis heeft een Albert to go en Multi Vlaai in de centrale hal. En twee ziekenhuizen hebben een geldautomaat op de locatie.

- **De voordelen**

De respondenten kunnen meerdere voordelen noemen, vandaar dat ze ingedeeld worden in categorieën.

Stijging tevredenheid
Twee respondenten zijn van mening dat door het inzetten van gemaksdiensten een stijging van de tevredenheid van medewerkers kan worden bewerkstelligd. Dit zou weer als gevolg kunnen hebben dat mensen loyaler aan de organisatie blijven en dat de werkgever een goede naam krijgt op de arbeidsmarkt.

Daling ziekteverzuim
Eén respondent ziet een verwachtte daling van het ziekteverzuim als voordeel. Volgens haar zullen medewerkers beter in staat zijn zorg en werk te kunnen combineren en zal men zich dan minder snel ziek melden.

Daling personeelsverloop
Eén respondent vermoedt dat het personeelsverloop op de lange termijn zou kunnen dalen ten gevolge van gemaksdiensten; medewerkers zullen tevreden zijn over de werkgever en minder snel overwegen naar de concurrent te gaan.

Daling werkdruk/stress
Twee respondenten zien als voordeel dat de stress onder het personeel zou kunnen afnemen. Met name vrouwen binnen het ziekenhuis hebben nogal te kampen met problemen op het gebied van de combinatie werk privé. Op het moment dat gemaksdiensten aangeboden zullen worden, kan het zo zijn dat medewerkers een deel van hun huishoudelijke taken uit handen geven en daar niet meer naar om hoeven te kijken. Dit scheelt tijd en uiteindelijk misschien ook stress.

Goede reputatie als werkgever op arbeidsmarkt
Twee respondenten verwachten als voordeel dat de werkgever op de arbeidsmarkt een goede naam zal krijgen, wanneer blijkt dat hij middels de inzet van gemaksdiensten oog heeft voor de problematiek op het gebied van werk privé combinatie van werknemers en daar z'n steentje aan bij wilt dragen.

Gemak voor de werknemer
Vijf respondenten zien met name als grootste voordeel het gemak dat de werknemers wordt aangeboden; d.m.v. gemaksdiensten zullen werknemers gemakkelijker hun werk en privé kunnen combineren. Zij hoeven niet nog eens na of tijdens werktijd van alles te regelen als boodschappen, bezoek aan de stomerij/ schoenenmaker etc.

Geen
Drie respondenten zien op dit moment geen voordelen in van gemaksdiensten.

- **De nadelen**

Kosten
Zeven respondenten zien de kosten van gemaksdiensten als grootste nadeel; er wordt hier dan gedoeld op de werkgeversbijdrage, maar ook op de investering in koel en vriesinstallaties en de huur van de ruimte.

Beperkte afname
Vier respondenten verwachten dat er uiteindelijk weinig werknemers gebruik zullen gaan maken van de gemaksdiensten. Deze beperkte afname wordt als een groot nadeel gezien, aangezien er dan immers ook weinig positieve effecten te verwachten zijn van de gemaksdiensten.

Beperkte toegevoegde waarde
Twee respondenten zien de beperkte toegevoegde waarde als een nadeel; er kan van tevoren niet worden aangetoond welke positieve effecten te verwachten zijn en dus heeft het in eerste instantie geen toegevoegde waarde voor een organisatie.

Principe
Eén respondent is van mening dat gemaksdiensten voor onrust zorgen; mensen krijgen het idee dat ze alles op het werk moeten regelen, de boodschappen etc. Dit neemt de ontspanning weg, die er juist ook moet zijn als men op het werk is.

Geen
Eén respondent ziet geen nadelen in van het aanbieden van gemaksdiensten.

- **Stimulerende factoren**

Hoewel de meeste ziekenhuizen nu nog geen gemaksdiensten aanbieden aan hun werknemers, kan het zijn dat er toch een aantal factoren zijn die stimulerend zouden kunnen werken. De volgende factoren werden door de respondenten genoemd:

Toenemende aantal tweeverdieners/vrouwen op de arbeidsmarkt
Drie respondenten zien het toenemende aantal vrouwen op de arbeidsmarkt als stimulans voor het aanbieden van gemaksdiensten. Dit geldt ook voor het toenemende aantal tweeverdieners; zij verwachten dat deze ontwikkelingen het belang van gemaksdiensten zullen stimuleren, aangezien het voor steeds meer gezinnen/stellen moeilijk wordt om werk en privé goed op elkaar af te stemmen. Het is immers niet meer zo vanzelfsprekend dat er een persoon de hele dag thuis zit om zich bezig te houden met de dagelijkse huishoudelijke taken. Hier moet een oplossing voor gevonden worden, en gemaksdiensten zouden hier een bijdrage aan kunnen leveren.

Belang van het thema werk privé (CAO etc), regelgeving
Twee respondenten zijn van mening dat de steeds groeiende aandacht voor het onderwerp werk privé balans binnen de overheid, maar ook binnen de maatschappij stimulerend kan werken. Hoe meer dit onderwerp in de aandacht blijft, des te meer regelingen en faciliteiten zullen moeten worden bedacht om dit onderwerp (de werk privé balans van werknemers) te kunnen ondersteunen.

Concurrentie
Drie respondenten denken dat de concurrentie stimulerend kan werken; op het moment dat andere ziekenhuizen overgaan tot het aanbieden van gemaksdiensten, dan zal de eigen organisatie niet achter kunnen blijven. Ze moet immers concurrerend blijven op de markt. Zij melden hierbij dat gemaksdiensten op zich niet zozeer als onderscheidend kunnen worden gezien, maar op het moment dat je het niet doet (en de rest wel) dan kan het wel negatief onderscheidend zijn.

Aantrekken van de economie/ ontstaan van arbeidskrapte
Zes respondenten zien het aantrekken van de economie en het eventuele ontstaan van een krapte op de arbeidsmarkt als stimulerende factor. Op dat moment zullen werkgevers weer wat meer hun best moeten doen om nieuw personeel aan te trekken en het huidige personeel te behouden, dat zij meer geneigd zullen zijn extra faciliteiten en/of regelingen te bieden aan werknemers. Gemaksdiensten zouden hier één van kunnen zijn. Tevens geldt ook dat wanneer de economie weer wat aantrekt, de bezuinigingen misschien ook wel zullen afnemen en er meer geld beschikbaar is voor extra's.

Wanneer werknemers meer gaan eisen/interesse tonen
Drie respondenten verwachten dat wanneer personeel meer gaat eisen en een duidelijke interesse gaat tonen in gemaksdiensten, dat dit zou kunnen zorgen voor een belangstelling vanuit de werkgever voor het aanbieden van deze diensten.

Wanneer er veel stress ontstaat
Eén respondent ziet een stimulans voor het aanbieden van gemaksdiensten, op het moment dat er sprake is van een hoge mate van stress onder het personeel. Dat zou een moment kunnen zijn voor de werkgever om te gaan bekijken welke faciliteiten/regelingen hier een positieve invloed op zouden kunnen hebben. Er zou dan gedacht kunnen worden aan gemaksdiensten.

- **Beperkende factoren**

Er zijn natuurlijk ook factoren die het belang van gemaksdiensten kunnen tegenwerken. Volgens de verschillende respondenten kunnen de volgende factoren daar invloed op hebben.

Economie (bezuinigingen)
Acht respondenten delen de mening dat de huidige economie een sterke tegenwerkende invloed heeft op de inzet van gemaksdiensten. Binnen deze ziekenhuizen zijn bezuinigingen aan de orde van de dag. Er is al veel gesneden in faciliteiten die voorheen wel aanwezig waren, en er is al helemaal geen sprake van geld dat te besteden is aan gemaksdiensten. Bovendien verwachten een aantal van deze respondenten dat ook de werknemers (vanwege de slechte economie) minder te besteden hebben en zelf dus niet zo snel gebruik zullen maken van zulke diensten. Het wordt als een luxe beschouwd.

Verruimde openingstijden
Eén respondent noemt de verruimde openingstijden als een tegenwerkende factor. Medewerkers hoeven niet na hun werk meteen boodschappen te doen, omdat de winkels anders gesloten zijn. Dit biedt meer mogelijkheden.

Services aangeboden door supermarkten e.d.
Eén respondent noemt de services die aangeboden worden door o.a. supermarkten als een tegenwerkende factor. Zo kan men bij diverse supermarkten kleding laten stomen, complete meeneemmaaltijden kopen, schoen en kledingreparatie etc.Het worden one stop shopping centra, en dat maakt het voor de consument gemakkelijk, omdat zij alles in een keer kan doen.

Faciliteiten in de buurt
Acht ziekenhuizen bevinden zich (volgens de respondenten) in de buurt van faciliteiten. Hier doen de medewerkers hun boodschappen in de pauze. Dit werkt het belang van gemaksdiensten tegen.

Faciliteiten aangeboden door de werkgever
Twee ziekenhuizen (waarvan één ziekenhuis per september 2004) zijn voorzien van een redelijk aantal faciliteiten als winkeltjes, reisbureaus, kappers, postkantoor etc. De aanwezigheid van deze faciliteiten worden door de respondenten als een tegenwerkende factor gezien.

Flexibele arbeidstijden/thuis werken
Eén respondent is van mening dat de flexibele arbeidstijden en het feit dat men thuis kan werken het nut van gemaksdiensten in de weg staan. De werknemers zijn niet meer zo uur en plaatsgebonden, wat hen vrijer maakt om boodschappen te doen op momenten wanneer het hun het beste schikt. De combinatie tussen werk en privé wordt dor deze mogelijkheden al grotendeels ondersteund.

Reorganisaties
Eén ziekenhuis bevindt zich temidden van een reorganisatie wat gepaard gaat met veel drukte, onzekerheden en gelduitgave. Dit is volgens de respondent niet het moment om over gemaksdiensten te beginnen.

Weinig belangstelling
Twee respondenten zijn van mening dat de beperkte interesse vanuit de werknemers als tegenwerkende factor kan worden gezien. Wanneer werknemers niet veel belangstelling tonen, dan zal de afname hoogstwaarschijnlijk ook niet groot zijn, menen zij. Dit heeft als gevolg dat er voor de organisatie dus geen positieve effecten aan het aanbieden van gemaksdiensten verbonden zitten.

Principe (ontspanning op het werk dmv boodschappen doen)
Twee respondenten zien een principekwestie als tegenwerkende factor. Zij zijn van mening dat werknemers het prettig vinden om tussen de bedrijven door (in de pauze) even boodschappen te kunnen doen. Dit zorgt voor wat afleiding en ontspanning. Wanneer je dit van de werknemers overneemt, zullen zij op het werk alleen nog maar bezig zijn met het uitoefenen van hun functie. Ontspanning is er niet meer bij en dat is niet goed voor de mens.

De opzet van gemaksdiensten

Dienstenaanbod
Twee respondenten zeggen dat er al veel diensten aanwezig zijn, en hebben geen extra faciliteiten nodig. Twee zijn van mening dat er al wel veel is, maar dat stomerij, wasserij, strijkerij, reparatie en ook iets als maaltijdenvoorziening (chinees/pizza) voor de avonddienst wel interessant zouden kunnen zijn.
Drie ziekenhuizen zien stomerij, wasserij, strijkerij, reparatie wel zitten; hiervan zouden twee ziekenhuizen ook wel geïnteresseerd zijn in boodschappendienst. Een respondent is van mening dat massageservice iets zou kunnen zijn voor hun ziekenhuis. Een ander ziekenhuis zegt dat alles wel interessant kan zijn, behalve stomerij; de meeste werknemers bevinden zich in de verpleging en dragen geen pakken.
Eén ziekenhuis heeft hier geen mening over, omdat het nooit onderzocht is.

Bedrag
Een respondent vindt het bedrag van 35 euro per werknemer per jaar veel te hoog en is van mening dat maximaal 10% van de werkelijke kosten redelijk zouden zijn. Een andere respondent meent dat 5-10 euro maximaal op te brengen is voor een werkgever.
Twee ziekenhuizen vinden het bedrag niet zo vreemd als het daadwerkelijk veel effect zou hebben op ziekteverzuim en personeelsverloop. Maar wanneer de afname beperkt is, en het effect vervolgens minimaal (wat men verwacht), dan is het bedrag wel veel te hoog.
Vier ziekenhuizen steken het geld liever in iets anders (in geval ze over het geld beschikken), en vinden het te hoog.
Opmerkelijk is dat een ziekenhuis het bedrag juist aan de lage kant vindt.

Servicepunt
Twee respondenten zijn van mening dat een servicepunt bemand door eigen personeel de beste optie zou zijn; dit scheelt geld. Eén van deze respondenten oppert dat het misschien een idee kan zijn om de desk onder te brengen bij een van de andere servicepunten; een complete integratie. Dit scheelt ruimte en dus geld.
Twee respondenten vinden dat het absoluut een bemand punt moet zijn, aangezien alle services in het ziekenhuis bemand zijn. Eén van die respondenten meldt dat het misschien een idee is om een gezamenlijk servicepunt voor meerdere bedrijven op te zetten in de buurt.
Drie ziekenhuizen vinden zowel onbemand servicepunt als een servicepunt dat bemand wordt door eigen personeel (integratie met servicepunt FD o.i.d.) wel een goed alternatief. Eén van deze respondenten maakt de opmerking dat in de toekomst steeds meer zaken digitaal worden geregeld en mensen die gebruik maken van zulke diensten (die besteld worden via internet) vast al wel goed bekend zijn met computers. Een onbemand systeem zou dan goed kunnen werken.
Tenslotte is er nog een respondent die van mening is dat wanneer er wordt overgegaan tot gemaksdiensten, alles uitbesteed moet worden, ook het personeel. Zo heb je daar als werkgever geen omkijken meer naar.
Eén respondent heeft hier geen mening over.

Gemaksdiensten in de toekomst?
Vijf respondenten vinden gemaksdiensten een interessant concept en willen er wel over nadenken; maar pas als er meer geld beschikbaar is en er duidelijk kan worden aangetoond dat er belangstelling voor gemaksdiensten bestaat bij de werknemers. Van deze respondenten meldt een dat zij dit onderwerp op gaat nemen in het grote medewerkerstevredenheidsonderzoek, om te kunnen bepalen hoe groot de behoefte is.
Eén respondent denkt dat er voorlopig geen sprake zal zijn van het aanbieden van gemaksdiensten; dat zal pas gebeuren wanneer het ziekenhuis nieuw personeel nodig heeft en duidelijk wordt dat personeel zulke diensten als een voorwaarde gaat beschouwen.
Drie ziekenhuizen hebben misschien wel interesse, maar vinden de bijdrage te hoog; ze hebben geen geld te besteden op de korte termijn.

Andere maatregelen/ faciliteiten in de toekomst i.p.v. gemaksdiensten
Vier respondenten zouden het geld liever investeren in een uitgebreide kinderopvang, zoals o.a. ook kinderopvang in de avonduren voor de avondploeg. Eén respondent zou het geld gebruiken om het betaald parkeren af te kunnen schaffen.
Drie respondenten zouden het geld liever besteden aan personeelsfeesten om de sociale band te versterken, wat ook invloed zou kunnen hebben op de medewerkertevredenheid.
Eén respondent zou het geld liever willen steken in bedrijfsuitjes; deze uitjes bestonden wel in het verleden, maar daar is in gesneden vanwege de bezuinigingen.
Een andere respondent zou het geld willen gebruiken voor bedrijfsfitness, omdat verwacht wordt dat daar veel meer werknemers interesse in hebben.
Eén ziekenhuis zou het geld niet in iets specifieks, maar meer in uitbreiding van de arbeidsvoorwaarden in het algemeen willen investeren.

Bijlage VI Uitkomsten onderzoek Profit sector

Personeelsbestand

Leeftijdsopbouw
Eén organisatie heeft een gemiddelde werknemersleeftijd van 32 jaar, binnen vijf organisaties vallen de meeste werknemers in de leeftijdcategorie 30 tot 39 jaar, drie organisaties hebben de meeste werknemers in de leeftijdscategorie 35-45, één organisatie heeft een gemiddelde leeftijd van 45 jaar, en één organisatie heeft de meeste werknemers in de leeftijdscategorie 40 tot 55 jaar.

Verhouding man/vrouw
Eén organisatie heeft een personeelsbestand waarvan 65% vrouwen zijn , één organisatie heeft 50% vrouwen in dienst, er is een organisatie met 47% vrouwen, een organisatie met 45% vrouwen, een organisatie waarvan het personeel uit 40% vrouwen bestaat, één met 36% vrouwen, een andere met 35% vrouwen in dienst. Eén met 30% vrouwen, twee organisaties met 25% vrouwen, en één met 15% vrouwen.

Tweeverdieners
Zes organisaties hebben veel tweeverdieners en mensen met kinderen in dienst. Drie organisaties hebben een redelijk aantal tweeverdieners en mensen met kinderen onder hun medewerkers. Eén organisatie met een beperkt aantal tweeverdieners en mensen met kinderen , en er is een organisatie met veel tweeverdieners, maar weinig mensen met kleine kinderen

Personeelsbeleid

Motiveren
Twee organisatie zeggen dat het belangrijkste speerpunt binnen hun personeelsbeleid is het zodanig motiveren van mensen, dat zij bereid zijn hard te werken, maar dat zij tegelijkertijd plezier in hun werk hebben. Het doel is medewerkers betrokken te houden bij de organisatie, zodat ze loyaal blijven aan het bedrijf.

Ondernemend
Drie organisaties zien de competentie “ondernemend” als een belangrijk eigenschap van medewerkers. Onder hun personeelsbeleid valt dan ook een speerpunt met betrekking tot dit onderwerp; medewerkers moeten uitdaging krijgen binnen hun werk en hierdoor zelf initiatieven gaan nemen.

Persoonlijke ontwikkeling
Bij vijf organisaties behoort persoonlijke ontwikkeling van medewerkers tot een van de speerpunten van hun personeelsbeleid. Er moet gezorgd worden dat medewerkers mogelijkheid hebben tot opleiding, een loopbaan binnen de organisatie en eventueel werken binnen een internationale context. Kortom, er worden tal van mogelijkheden aangeboden aan de werknemers opdat zij zich zoveel mogelijk kunnen ontplooien.

Goede arbeidsvoorwaarden
Bij vier organisaties wordt het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden genoemd binnen het personeelsbeleid. Er moet zorg worden gedragen voor goede arbeidsvoorwaarden (aansluitend bij de rest van de markt), zodat de werkgever een goede naam heeft op de arbeidsmarkt en het personeel met plezier blijft werken voor de organisatie. Arbeidsvoorwaarden à la carte worden genoemd.

Ziekteverzuim moet dalen
Bij één organisatie vormt het terugdringen van het ziekteverzuim een belangrijk speerpunt. Met name de uitstroom in de WAO vormt binnen deze organisatie een groot probleem, waar veel aandacht aan moet worden geschonken.

Medewerkers vertrouwen en verantwoordelijkheid geven
Twee organisatie melden, dat het geven van verantwoordelijkheid en vertrouwen aan werknemers, het belangrijkste speerpunt binnen hun bedrijf is. Hierdoor zullen medewerkers zich beter kunnen ontwikkelen, tevreden zijn in hun werk en loyaal blijven aan de organisatie. Uiteindelijk stijgt de productiviteit van een organisatie hierdoor.

EFQM model
Eén organisatie heeft het EFQM model als speerpunt binnen het personeelsbeleid. Binnen hun organisatie wordt het personeel als de belangrijkste factor gezien die uiteindelijk maakt dat een bedrijf resultaat boekt. Er wordt hier dan ook veel zorg besteed aan deze factor en het is van belang dat er middelen worden toegewezen aan het personeel zodat zij optimaal kunnen presteren.

Meer resultaatgericht werken
Twee organisaties zijn van mening dat het belangrijk is dat medewerkers meer prestatiegericht gaan werken; het gaat daar niet meer om de uren die medewerkers maken, maar om de resultaten die geboekt worden. Flexibel werken wordt hier aangemoedigd; men mag zelf bepalen wanneer te werken, zolang er maar prestaties worden geleverd.

Problemen op het gebied van personeel
Binnen elke organisatie zijn er gegevens bekend ten aanzien van het ziekteverzuim, het personeelsverloop, de werkdruk en de medewerkertevredenheid. Deze gegevens zijn erg belangrijk voor organisaties, om te kunnen bepalen hoe het personeel zich voelt in de organisatie. Ze worden hier per bedrijf vermeld.

Ziekteverzuim
Eén bedrijf heeft een percentage van 2.4% en is hier erg tevreden mee. Ditzelfde geldt voor een bedrijf met een ziekteverzuim van 2.9%.
Vijf organisaties hebben een ziekteverzuim van ongeveer 4% waar men tevreden mee is. Wel wordt gemeld dat het nog meer teruggedrongen kan worden. Een ander bedrijf heeft een ziekteverzuim van 5.2%, wat volgens de respondent absoluut omlaag kan.
Twee bedrijven hebben een ziekteverzuim van 5,5% en is daar niet tevreden mee.Er wordt dan ook veel aandacht aan besteed. Dit geld ook voor een organisatie waar men een percentage van 6.7% heeft.

Personeelsverloop
Twee bedrijven hebben een verloop van 3% en zijn uiterst tevreden.
Eén bedrijf heeft een verloop van 4%, waar men tevreden mee is. Een andere organisatie heeft een verloop van 4.9%, waar men erg tevreden mee is; daar wordt bij vermeld dat hun verloop altijd al laag is geweest.
Twee organisaties hebben een verloop van 6% en zijn daar tevreden mee.
Eén organisatie heeft een verloop van 8% en is daar tevreden mee; wel wordt geopperd dat het iets lager mag zijn.
Er is een organisatie die een verloop heeft dat iets aan de hoge kant is, te weten 9%. Dit wil men dan ook terugdringen. Een ander bedrijf heeft ook een verloop van 9% , maar is hier tevreden mee, aangezien zij onder het landelijk gemiddelde zitten van hun branche.
En dan is er nog een bedrijf waar het personeelsverloop 10%, bedraagt; hier is men tevreden, aangezien de meeste verloop veroorzaakt wordt door overplaatsingen binnen het bedrijf.
Eén bedrijf heeft een verloop van 25%, wat erg hoog is. Dit wordt veroorzaakt vanwege het feit dat het bedrijf een jonge starters organisatie is. Men is dan ook niet ontevreden met dit percentage. Wel wordt er in de gaten gehouden waarom werknemers weggaan en mocht dat om verkeerde redenen zijn, dan wordt hier aandacht aan besteed.

Werkdruk
Eén respondent is van mening dat de werkdruk hoog is, maar dat het personeel veel regelcapaciteit heeft en dus in staat is de druk te beheersen. Binnen twee organisaties is de werkdruk erg hoog, maar volgens de respondent ervaren de werknemers dat niet als vervelend.
Vier respondenten zijn van mening dat er binnen hun organisatie sprake is van een normale, wisselende werkdruk. Binnen drie organisaties schijnen de werknemers te maken te hebben met een redelijk hoge werkdruk.

Eén respondent kan daar weinig over zeggen; verschilt per werknemer (wat iemand aankan).

Medewerkertevredenheid
Binnen drie organisaties is gebleken uit onderzoek dat de werknemers goed tevreden zijn. Bij zes organisaties was deze tevredenheid erg hoog, en één respondent vertelde dat het personeel van zijn organisatie heel erg tevreden is; deze organisatie behoort dan ook tot de top 10 van werkgevers. Eén organisatie gaat zich bezighouden met een onderzoek op dit gebied, maar heeft daar nu geen gegevens over.

Beleid op het gebied van balans werk/privé
In deze paragraaf worden de maatregelingen en faciliteiten doorgenomen, die bedrijven hebben ingezet om de werk privé balans van werknemers te kunnen ondersteunen.

Huidige beleid
Een aantal respondenten vermeldden dat in 2000 het onderwerp werk privé balans erg in de aandacht is gekomen, maar dat dit in de loop van 2002 weer afgenomen is vanwege de economische recessie. De prioriteiten kamen anders te liggen en het onderwerp verloor in aandacht. Eén respondent vertelde dat zij het onderwerp work life balance erg hoog in het vaandel hebben gehad binnen de organisatie, maar dat vanuit het hoofdkantoor in de VS is bepaald is dat dit aan banden moest worden gelegd; het ging voor de Amerikaanse begrippen te ver.

Kinderopvang
Alle organisaties hebben regelingen wat betreft kinderopvang voor hun medewerkers. Het betreft hier geen kinderopvang op de locatie zelf, maar een contract dat is afgesloten met erkende kinderopvangcentra in de buurt of zelfs in de omgeving van de woonplek van werknemers. Bovendien geldt dat veel werkgevers een deel van de kosten van kinderopvang op zich nemen; het behoort dan tot de arbeidsvoorwaarden.

Flexibele arbeidstijden
Binnen negen organisaties is het voor de werknemers mogelijk om flexibel te werken. Eén organisatie biedt deze mogelijkheid niet, en binnen een organisatie is dit wel mogelijk, maar dan in goed overleg i.v.m. roosterplanning (ploegendiensten in de fabriek).

Thuis- en/of telewerken
Zeven organisaties bieden werknemers de mogelijkheid tot thuis/telewerken; een organisaties heeft dat niet in zijn beleid opgenomen. Binnen twee organisaties is het een mogelijkheid, maar wordt dit niet gestimuleerd, omdat men van mening is dat er dan geen overzicht meer is op waar de werknemers mee bezig zijn.

Verlofregelingen
Alle organisaties hebben veel geregeld op het gebied van verlof; zo hebben ze allemaal ouderschapsverlof, zorgverlof en mogelijkheid tot het sparen van vrije dagen en sabaticals.
Dit is geregeld volgens de wettelijke voorschriften op dit gebied.

Arbeidsvoorwaarden
Alle organisaties hebben redelijke secundaire arbeidsvoorwaarden, die marktcomform zijn. Er zijn twee organisaties die werknemers nog voorzien van lease-auto's, mobiele telefoons en laptops van de zaak. Drie organisaties bieden CAO a la carte aan; een keuze systeem voor de werknemer.

Overige maatregelen/ faciliteiten
Twee organisaties bieden therapieën aan, op het moment dat werknemers in de put dreigen te raken. Vijf organisaties doen van alles op het gebied van sportfaciliteiten (bedrijfsfitness etc). Twee organisaties hebben een beleid voor carpoolen, en stellen fietsen beschikbaar aan werknemers. Een organisatie biedt het personeel gratis openbaar vervoer aan.
Twee organisaties bieden werknemers de mogelijkheid tot fysiotherapie, in geval van fysieke overbelasting. Eén organisatie heeft zelfs een diëtiste in dienst voor de werknemers.

Beleid in de toekomst
Acht organisaties zijn van mening dat het onderwerp werk privé balans steeds meer aandacht zal gaan krijgen in de toekomst. Volgens hen heeft de economie hier invloed op; hoe beter de economie is, des te meer zullen werkgevers stilstaan bij dit onderwerp. Immers, er zal in dit geval sprake kunnen zijn van het ontstaan van een krapte op de arbeidsmarkt.
Eén respondent is van mening dat de interesse voor dit onderwerp afhangt van de belangstelling vanuit de werknemers.
Een andere respondent vermoedt dat er een duidelijke tweesplitsing zal gaan komen tussen mensen die alleen nog maar voor het werk (carrière) gaan en de hele privé situatie minder van belang vinden en aan de andere kant de mensen die wel werken maar meer om privé blijven geven. Zij zullen dan steeds meer parttime gaan werken.
Ook is er een respondent die van mening is dat het wel meer in de belangstelling zal komen te staan, maar de faciliteiten die aangereikt kunnen worden, moeten ergens stoppen. Anders gaat het te ver en is het niet meer haalbaar voor organisaties.

Bij zeven organisaties wordt zowel binnen de OR als in de CAO uitgebreid stilgestaan bij het onderwerp. Binnen vier organisaties wordt er wel iets over het belang van een goede afstemming tussen werk en privé gemeld in de CAO, maar niet uitvoerig; binnen de OR vormt het geen uitgebreid thema. Andere zaken hebben daar prioriteit.

Gemaksdiensten
Alle bedrijven zijn bekend met het thema gemaksdiensten.

Faciliteiten in de trant van "gemaksdiensten" die organisaties al aanbieden:
Er zijn drie bedrijven die een kantine hebben waar het personeel maaltijden kan meenemen naar huis. Eén bedrijf heeft een uitgebreide kantine met een pinautomaat, kaarten en bloemenverkoop; één bedrijf heeft een winkeltje op het terrein waar ook kleding gestoomd kan worden voor werknemers. Er is een bedrijf dat werknemers de mogelijkheid biedt om via intranet bloemen en gebak te bestellen, en er is en bedrijf dat fietsen voor werknemers ter beschikking stelt, zodat zij in de pauze boodschappen kunnen gaan doen in de nagelegen winkels.

Negen organisaties hebben in het verleden (met name twee jaar geleden, toen dit onderwerp erg in opkomst was) overwogen om gemaksdiensten aan te bieden aan hun werknemers. Vier bedrijven hebben/zijn benaderd door een aanbieder van gemaksdiensten die een onderzoek heeft gehouden onder het personeel naar de belangstelling. Daar kwam in drie gevallen uit naar voren dat het animo onder de werknemers te klein was (25%). Binnen een bedrijf was de belangstelling wel redelijk aanwezig, maar vormde de benodigde ruimte een probleem. In al deze gevallen zijn de gemaksdiensten niet doorgezet.
Twee bedrijven hebben zelf onderzoek gedaan naar de belangstelling van werknemers voor gemaksdiensten. Bij een bedrijf bleek dat werknemers net zo lief van de faciliteiten in de buurt gebruik wouden maken. Bij het andere bedrijf was de interesse sowieso minimaal. In beide gevallen is het aanbieden van gemaksdiensten dus niet doorgezet.
Eén bedrijf heeft niet doorgezet, omdat het hoofdkantoor in Engeland er niets mee te maken wou hebben. Een ander bedrijf heeft de plannen niet doorgezet (voor een pinautomaat en massage), omdat de organisatie moeilijk werd en omdat men toch eigenlijk ook vond dat er al redelijk veel georganiseerd werd voor de werknemers. Ook is er een organisatie die in het verleden een soort van gemaksdiensten heeft aangeboden in de vorm van een winkeltje met producten die de werknemers tegen inkoopprijs konden kopen, maar dit is afgeschaft.
Twee organisaties hebben het aanbieden van gemaksdiensten zelfs niet overwogen, omdat er totaal geen interesse was vanuit de werknemers.

- **De voordelen**

De werkgevers hadden verschillende ideeën wat betreft de voordelen die gemaksdiensten kunnen hebben. Ze zijn hier op een rijtje gezet.

Goede reputatie als werkgever op arbeidsmarkt
Eén bedrijf zag als voordeel het feit dat de organisatie als sociaal bewogen werkgever te boek zou komen te staan, wanneer zij haar werknemers de mogelijkheid tot afname van gemaksdiensten zou bieden.

Gemak voor de werknemers
Drie respondenten noemden het gemak voor de werknemer in sommige gevallen als voordeel. Zij maakten hierbij wel de opmerking dat dan alleen om de wat jongere, nieuwe werknemers zou gaan. Uit onderzoek (binnen de organisatie) is namelijk gebleken dat met name deze categorie (net afgestudeerd, vaak nog alleenstaand) interesse toonde in gemaksdiensten.
Eén van de drie respondenten was van mening dat het belangrijk voor werknemers is dat zij op het werk alleen bezig zijn met het werk en dat zij eenmaal thuis vrije tijd tot hun beschikking hebben; gemaksdiensten kunnen in veel gevallen dan een oplossing bieden, zodat men zich eenmaal thuisgekomen niet eerst bezig moeten houden met huishoudelijke beslommeringen.

Geen
Zes organisaties zien op dit moment geen enkel voordeel in van gemaksdiensten. Bij twee organisaties is dit te wijten aan het feit dat gemaksdiensten geen issue vormen binnen de organisatie, dus er wordt ook niet nagedacht over de eventuele voordelen. De andere respondenten gaven verschillende redenen, die in de paragraaf “tegenwerkende factoren’ aan bod zullen komen.

- **De nadelen**

Aangezien een behoorlijk aantal organisaties wel gemaksdiensten overwogen heeft, maar niet hebben ingevoerd, moest het wel zo zijn dat aan deze diensten (in de ogen van de respondenten) een aantal nadelen zitten verbonden. Ze worden hier vermeld.

Kosten
Drie bedrijven zijn van mening dat de kosten het grootste nadeel vormen; zij hebben het hier dan over de werkgeversbijdrage en de investering in koel en vriesinstallaties. Een van deze drie bedrijven zegt dat er geen budget voor het aanbieden van gemaksdiensten is, ongeacht de prijs.

Ruimte en organisatie
Vijf bedrijven noemden de ruimte die koel en vries installaties en een balie etc. innemen als één van de nadelen. Bovendien zou volgens hen de organisatie en logistiek van het aanbieden van gemaksdiensten ook een nadeel vormen. In één geval is er sprake van een organisatie met meerdere locaties; die zouden dat dan allemaal dezelfde mogelijkheid moeten krijgen; dit is wel moeilijk te organiseren.

Beperkte afname
Drie bedrijven noemen de verwachtte beperkte afname die uiteindelijk zal plaatsvinden als een nadeel. In eerste instantie zullen veel werknemers interesse tonen in de aangeboden diensten, maar de verwachting is dat de daadwerkelijke afname niet groot zal zijn.

Principe
Volgens drie respondenten is het nadeel van gemaksdiensten dat werknemers zich alleen nog maar bezig moeten houden met het werk; ze gaan niet even een boodschapje doen in de pauze of iets dergelijks; alles wordt vanachter de p.c. geregeld, zodat men weer verder kan met werken. Volgens hen gaat de ontspanning op deze manier verloren.

Vreemden op het terrein
Eén respondent meldt dat men het een onprettig idee vindt als er vreemde mensen op het terrein komen met een soort van winkel.

Geen
Twee bedrijven kunnen geen nadelen noemen, omdat het onderwerp gemaksdiensten op dit moment geen issue vormt binnen de organisatie.

- **Stimulerende factoren**

Onder stimulerende factoren vallen al die zaken die de respondenten in de omgeving (maatschappelijke ontwikkelingen) of binnen het bedrijf zagen als iets wat het belang van gemaksdiensten kon stimuleren. Ze volgen hier:

Toenemende aantal tweeverdieners/vrouwen op de arbeidsmarkt
Eén bedrijf noemde het feit dat steeds mee vrouwen binnen het bedrijf werkzaam zijn als een stimulerende factor. Immers, de vrouwen zijn vaak nog steeds degene die de thuissituatie inde hand moeten houden. Het is dan ook in hun belang dat er iets wordt gedaan op werk privé gebied, zoals het aanbieden van gemaksdiensten, zodat zij in staat worden gesteld om hun zorg en werktaken te kunnen combineren.

Concurrentie
Drie bedrijven noemen de concurrentiepositie als een stimulerende factor. Immers, bedrijven willen een goede naam op de arbeidsmarkt houden en te boek staan als een goed sociaal bewogen werkgever. Hiervoor zullen zij voor een deel mee moeten gaan met de trends die gaande zijn.
Maar ook werd er genoemd dat wanneer de concurrentie overgaat op het aanbieden van gemaksdiensten, dat de betreffende organisatie dan ook wel overstag moest gaan.

Aantrekken van de economie/ arbeidskrapte
Twee bedrijven zien het aantrekken van de economie als iets wat stimulerend kan werken. Wanneer de zaken weer goed gaan en er ook weer wat meer sprake is van krapte op de arbeidsmarkt, dan zou het kunnen zijn dat werkgevers overgaan tot het aanbieden van gemaksdiensten om zich te kunnen onderscheiden van de rest en op die manier personeel weten te behouden en weten aan te trekken.

Maatschappelijk belang
Eén bedrijf noemde het maatschappelijk belang als iets dat voor stimulans kan zorgen. Wanneer vanuit de maatschappij gemaksdiensten worden gezien als een pre voor werkgevers, dan zal dit onderwerp meer aandacht gaan krijgen.

Geen
Zes respondenten zagen geen stimulerende factoren voor het aanbieden van gemaksdiensten. Zelfs de eventuele aantrekking van de economie heeft volgens hen geen enkele invloed; het aanbieden van gemaksdiensten zal niet bepalen of een werknemer voor je blijft/wil werken. Andere faciliteiten/regelingen spelen daar een grotere rol in, zoals kinderopvang etc.

- **Beperkende factoren**

De meeste respondenten wisten zo een aantal tegenwerkende factoren op te noemen, die het belang van gemaksdiensten behoorlijk in de weg kunnen staan. Hier volgen ze:

Economie
Drie respondenten melden dat de economie op dit moment niet stimulerend werkt en zelfs als een tegenwerkende factor kan worden gezien. “Het is niet de tijd van de extraatjes”, wordt meerdere keren letterlijk gezegd. Er is wel geld, maar dat wordt nu eerst uitgegeven aan zaken die prioriteit hebben.

Verruimde openingstijden
Zes respondenten zien de verruimde openingstijden als een tegenwerkende factor. Het is voor mensen niet meer noodzakelijk om tijdens werktijd boodschappen te doen, aangezien winkels/stomerijen/kappers etc. blijven langer open.

Services aangeboden door supermarkten e.d.
Drie respondenten zijn van mening dat de vele services die door o.a. supermarkten worden aangeboden, het belang van gemaksdiensten tegenwerken. Veel supermarkten zijn al omgevormd tot "one stop shopping centra", waar men alles in één keer kan regelen; men kan z'n kleding naar de stomerij brengen, er is een verse bakker, sommige supermarkten bieden zelfs al kleding/schoenreparatie aan. Tevens zijn er ook de boodschappendiensten van bijvoorbeeld Albert Heijn, die uitkomst bieden aan mensen die echt krap in hun tijd zitten.
Maar ook bakkerijen en bloemenwinkels die gratis hun producten leveren op kantoren, zorgen voor een tegenwerkende factor. Immers, het personeel hoeft maar een telefoontje te geven en het gebak of de bloemen worden zonder voorrijkosten gebracht (service!).

Faciliteiten in de buurt
Zes respondenten noemen de faciliteiten de buurt; medewerkers maken daar in hun pauze gebruik van om even een boodschap te doen of naar de kapper te gaan.

Faciliteiten op het werk
Eén bedrijf biedt al mogelijkheden genoeg aan op het werk, en de respondent is daarom van mening dat de werkgever niet voor nog meer faciliteiten hoeft te zorgen.

Flexibele arbeidstijden/thuis werken
Vijf respondenten zien de flexibele arbeidstijden en de mogelijkheid tot telewerken als één van de tegenwerkende factoren; het personeel hoeft niet meer constant op kantoor te zitten, men kan steeds meer werken op uren dat het hem/haar uitkomt. Dit maakt het voor de medewerkers dan ook makkelijker om de thuissituatie met het werk te kunnen combineren, en er doen zich dan ook minder problemen voor wat betreft tijdsindeling voor boodschappen e.d.

Weinig belangstelling
Twee respondenten zien de beperkte interesse vanuit werknemers als een teken dat gemaksdiensten niet nodig zijn; dit werkt het belang van gemaksdiensten dan ook tegen.

De moeilijk te bepalend opbrengst
Een respondent merkt op dat de effecten (en dus opbrengsten voor de organisatie) moeilijk aan te tonen zijn van te voren. De werkgever heeft dus geen zekerheid of het aanbieden van gemaksdiensten überhaupt positieve effecten heeft; dit is volgens hem één van de tegenwerkende factoren.

Werknemers wonen in de buurt
Binnen één organisatie wonen alle werknemers in de buurt van het bedrijf; de reistijd is dus minimaal. De respondent ziet dit als een tegenwerkende factor, aangezien het personeel zo thuis is en dan makkelijk nog wat boodschappen kan doen.

Weinig vrouwen in dienst
Eén respondent van een productiebedrijf merkt op dat er weinig vrouwen in dienst zijn van de organisatie en dat het aanbieden van gemaksdiensten dan geen nut heeft. Het zijn (volgens deze persoon) immers de vrouwen die gebruik maken van deze diensten, aangezien zij veelal het werk met de zorg voor thuis moeten combineren.

<u>De opzet van gemaksdiensten</u>

Dienstenaanbod
Vanwege de minimale belangstelling voor gemaksdiensten, zijn er ook niet veel diensten naar voren gekomen waar specifiek vraag naar bestond.
Wel kwam één respondent met het idee voor een autowasservice, twee bedrijven zien het nut van een wachtdienst (voor thuis) in, twee bedrijven zien uitbreiding van kinderopvang wel zitten, en één bedrijf is eventueel wel geïnteresseerd in kapper en stomerij/wasserij. Een andere organisatie zou wel geïnteresseerd zijn in een pin-automaat op het terrein.

Bedrag
Acht bedrijven vinden de het bedrag van 35 euro per werknemer per jaar niet hoog, als het aanbieden van gemaksdiensten daadwerkelijk effect zou hebben. Natuurlijk loopt het met de economie niet zo goed, maar de kosten van deze diensten vormen niet het probleem voor deze organisaties.
Eén respondent vindt het bedrag van 35 euro wel te hoog, een andere organisatie heeft überhaupt geen budget voor gemaksdiensten.
Tenslotte is er nog één respondent die hier geen mening over heeft.

Servicepunt
Wat betreft de inrichting van het servicepunt (bemand of onbemand) zijn de meningen verdeeld.
Drie bedrijven vinden dat het servicepunt net zo goed onbemand geplaatst kan worden. Zij zien daar geen nadelen aan verbonden en de voordelen zijn dat de kosten voor personeel op deze manier uitgespaard kunnen worden. Volgens hen zullen werknemers het gebruik van gemaksdiensten niet laten afhangen van het feit of het servicepunt bemand dan wel onbemand is. Zo lang er maar een goed systeem voor wordt bedacht.
Eén organisatie is van mening dat zo'n servicepunt even zo goed door het eigen personeel bemand kan worden; dit scheelt misschien ook kosten en zo wordt het in de organisatie geïntegreerd.
Twee organisaties prefereren totale uitbesteding, zodat daar geen omkijken naar is. Als je de beslissing neemt om zo'n dienst wordt in te voeren, dan moet daar ook niet zuinig mee omgegaan worden, menen zij.
Vijf organisaties kunnen geen mening geven, omdat er niet over nagedacht is; het thema gemaksdiensten vormt geen onderwerp binnen de organisatie. Zij menen dat de vraag hoe een servicepunt opgezet moet worden, pas zal spelen wanneer het daadwerkelijk van de grond komt.

Gemaksdiensten in de toekomst?
Acht bedrijven zijn van mening dat zij in de toekomst (op korte termijn) geen gemaksdiensten zullen gaan aanbieden. Zij zien geen toegevoegde waarde en denken dat zelfs op het moment dat zij zich zouden moeten onderscheiden als werkgever, mensen hun keuze niet laten bepalen door de aanwezigheid van gemaksdiensten. Bovendien is de vraag te minimaal. Binnen één van deze acht organisaties werken de meeste mensen deeltijd, en dat zal voorlopig ook zo blijven. Hier bestaat geen vraag naar gemaksdiensten.
Eén bedrijf denkt dat men eventueel in de toekomst wel gemaksdiensten zou kunnen gaan aanbieden, maar dan op een andere manier; men denkt hierbij aan diensten als een autowasservice, een oppasdienst etc.
Twee bedrijven zijn er nog niet over uit; het zou een mogelijkheid kunnen zijn, maar dat hangt af van de ontwikkelingen binnen en buiten het bedrijf. Hierbij wordt gemeld dat wanneer de concurrenten het doen, dat zij dan hoogstwaarschijnlijk wel zullen volgen.

Andere maatregelingen/ faciliteiten in de toekomst i.p.v. gemaksdiensten
Vier bedrijven zouden het geld liever gebruiken voor het uitbreiden van kinderopvang. Eén organisatie zou het geld steken in het uitbreiden van een internationale school voor kinderen van buitenlandse medewerkers, en één bedrijf zou het geld gebruiken voor het versterken van de sociale band door vaker een bedrijfsborrel te organiseren. Een ander bedrijf zou het bedrag liever in vrije tijd laten omzetten.
Vier bedrijven hadden geen mening.