

PERSONEELSBELEID IN FLEXIBELE MIDDENVELDORGANISATIES

December 2019

Smits, I., Szekér, L., Vermeersch, L., & Lamberts, M.

Overzicht

1	Executive summary	3
2	Innovatiematrix	6
3	Inleiding	8
4	Ontwerp van de analyse	9
5	De organisaties voorgesteld	11
5.1	Hal 5	11
5.2	Toestand vzw – Allee du Kaai	12
5.3	Hal 5 en Allee du Kaai als middenveld	14
6	Drie HR-oriëntaties	16
6.1	Gericht op productiviteit	17
6.2	Gericht op betrokkenheid	17
6.3	Gericht op gedeelde waarden	19
7	Analyse van het personeelsbeleid	20
7.1	Personeelsbeleid bij Hal 5 en Allee du Kaai	20
7.1.1	Personeelsplanning, werving en selectie	21
7.1.2	Arbeidsorganisatie	23
7.1.3	Opleiding en carrièremogelijkheden	24
7.1.4	Feedback en evaluatie	25
7.1.5	Verloning en beloning	26
7.1.6	Overkoepelend personeelsbeleid	28
7.2	Relatie met vrijwilligers	29
7.3	HR-oriëntaties bij Hal 5 en Allee du Kaai	30

© 2019 HIVA KU Leuven

Contact: ine.smits@kuleuven.be

CSI Flanders – www.middenveldinnovatie.be

Vlaams strategisch basisonderzoek gefinancierd door VLAIO

8	Conclusies en aanbevelingen	30
9	Referenties	33
10	Bijlagen	36

1 Executive summary

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

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

Onderzoek omtrent personeelsbeleid in het algemeen en in non-profit organisaties specifiek, toont aan dat een **passend personeelsbeleid** belangrijk is voor de prestaties van de organisatie en het welzijn van de werknemers. Richtlijnen over de concrete vormgeving van het personeelsbeleid zijn echter minder helder. Algemeen zijn er vijf centrale thema's in personeelsbeleid: personeelsplanning, werving en selectie; arbeidsorganisatie; opleiding en carrière mogelijkheden; feedback en evaluatie; en verloning en beloning. Literatuur over personeelsbeleid in de non-profit sector en het middenveld onderscheidt daarnaast drie

oriëntaties voor organisationele keuzes in verband met personeelsbeleid: productiviteit, betrokkenheid, en gedeelde waarden. Deze oriëntaties drukken uit waar een organisatie de nadruk op legt bij het invullen van de vijf bovengenoemde aspecten van het personeelsbeleid. De keuze voor een oriëntatie is bovendien niet dwingend voor de vormgeving van alle aspecten van het personeelsbeleid: een organisatie kan een combinatie van oriëntaties implementeren. Bij een personeelsbeleid gericht op **productiviteit** wordt het menselijk kapitaal van werknemers ingezet om de productiviteit van de organisatie te optimaliseren. Een personeelsbeleid met een sterke focus op productiviteit benadert werknemers als personen die een taak uitvoeren en op die manier weliswaar belangrijk zijn voor de werking, maar die ook vervangbaar (moeten) zijn. Een oriëntatie op **betrokkenheid** plaatst het menselijk kapitaal van werknemers centraal in de organisatie en investeert in een langdurig engagement tussen de werknemer en de organisatie. Onderzoek toont aan dat een focus op betrokkenheid in personeelsbeleid effectief leidt tot meer betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie (organisational commitment). De oriëntatie op **gedeelde waarden** behelst de voorwaarde dat keuzes in het personeelsbeleid in eerste instantie afgetoetst zijn met de missie, visie en waarden van de organisatie. Personeelsbeleid dient dan ter ondersteuning en versterking van de waarden, missie en doelen van de organisatie. Literatuur suggereert dat een oriëntatie op betrokkenheid of gedeelde waarden meer passend zou zijn voor middenveld- en non-profit-organisaties, gezien de activiteiten van deze organisaties, de unieke kenmerken van het personeel.

Het koppelen van de geobserveerde praktijken bij Hal 5 en Allee du Kaai aan dit theoretisch kader met drie onderscheiden oriëntaties, toont dat soortgelijke organisaties die soortgelijk werk verrichten, die bovendien beide in een startfase zitten en kleinschalig en lokaal werken, wel verschillende keuzes kunnen maken wat betreft personeelsbeleid. Overkoepelend zien we dat de focus bij Hal 5 eerder aanleunt bij een personeelsbeleid gericht op betrokkenheid en productiviteit, terwijl bij Allee du Kaai eerder een oriëntatie op betrokkenheid en waarden waargenomen wordt. De keuzes die gemaakt worden met betrekking tot personeelsplanning, werving en selectie, worden bij Hal 5 vooral ingegeven door betrokkenheid bij de organisatie, waar dat bij Allee du Kaai ook sterk voort komt uit een identificatie met de organisatiewaarden. Beide organisaties focussen daarnaast sterk op betrokkenheid wat betreft arbeidsorganisatie; werknemers werken in team en ervaren veel autonomie en flexibiliteit. Verschillen tussen de organisaties zijn merkbaar op vlak van opleiding, waar bij Hal 5 expliciet geen ruimte voor is (productiviteitsgestuurde organisatiekeuze), terwijl werknemers bij Allee du Kaai opleidingen kunnen volgen gericht op hun langetermijn-tewerkstelling (focus op betrokkenheid). De organisatie van feedback en evaluatiemomenten bij Hal 5 en Allee du Kaai weerspiegelt dit; waar

Hal 5 meer focust op resultaten, hebben deze momenten bij Allee du Kaai hoofdzakelijk als doel de persoonlijke groei en ontwikkeling van de werknemer te stimuleren. Verloning, tot slot, verloopt bij beide organisaties volgens barema's uit de socio-culturele sector, maar bevat bij Hal 5 elementen uit een productiviteitsbenadering, waar dat bij Allee du Kaai opnieuw eerder uitgaat van waarden in lijn met de organisatievisie en -missie.

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

2 Innovatiematrix

Personeelsbeleid ontwikkelen in een kleine, fluïde organisatie: Hal 5

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



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

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

3 Inleiding

Leegstand en onderbenutting van beschikbare ruimte zijn gekende maatschappelijke problemen. Leegstaande gebouwen zijn een doorn in het oog van mensen die een woning nodig hebben, ondernemers die handelsruimte zoeken en de eigenaars die hierop belast worden. Daarnaast versnelt leegstand ook de verkrotting van gebouwen en vergroot de aantrekking van vandalisme en criminaliteit het onveiligheidsgevoel van de buurt (Dirkx et al., 2018). De moeilijkheid een nieuwe, finale invulling te voorzien is een belangrijke reden voor leegstand, bijvoorbeeld door de eigenschappen van het gebouw, gebrek aan financiële middelen of het gebrek aan kandidaten om te ondernemen in het pand (Agentschap Ondernemen & Kennisnetwerk Detailhandel, 2015). Organisaties als Toestand vzw en Hal 5 vzw vechten dit aan door een tijdelijke invulling te voorzien in leegstaande gebouwen. Hoewel leegstand gemakkelijk een negatief imago in de hand werkt, dienen deze sites als buurtversterkende netwerkplaatsen.

Beide organisaties zijn ontstaan door de reactie van geëngageerde jongeren of buurtbewoners op het maatschappelijk probleem van leegstand en vanuit een lokale sociale nood aan meer buurtversterkend werk. Hun antwoord hierop is een tijdelijke invulling voor leegstaande hallen in Brussel en Leuven. Door het tijdelijk karakter van deze projecten, is ook de organisatie van Hal 5 en Allee du Kaai (een project van Toestand vzw) flexibel en beperkt; de organisaties tellen respectievelijk slechts twee en vier werknemers. De kleinschaligheid in dit opzicht wordt doorbroken door diverse samenwerkingen met externe partners die gebruik maken van de hallen.

In deze studie werd het personeelsbeleid van Hal 5 vzw en Allee du Kaai geanalyseerd, wat impliceert dat deze studie zich enkel focust op de werknemers van de organisatie zelf. De keuze voor deze organisaties wordt in het volgende hoofdstuk besproken. De onderzoeksvraag die behandeld wordt is de volgende:

Op welke manier kan een fluïde, kleine middenveldorganisatie vorm geven aan zijn personeelsbeleid?

Personeelsbeleid behandelt de instroom en begeleiding van nieuwe medewerkers, hun opleidingskansen en carrièremogelijkheden, hun evaluatie-, belonings- en verloningssystemen. Daarmee speelt personeelsbeleid een belangrijke rol in organisaties en heeft het een grote impact op het welzijn van werknemers bij het uitvoeren van hun job (Sels, 2011).

Voorgaand literatuuronderzoek in het kader van het CSI Flanders-project toonde reeds aan dat er **bepaalde eigenheden zijn aan werken in het middenveld**. Zo blijkt dat middenveldswerkers

veel vaker gedreven zijn door intrinsieke motivatoren zoals de inhoud van het werk en het gevoel bij te dragen aan iets positief (Szekér & Van Gyes, 2017). Daarnaast zijn ook de aard en organisatie van werk in het middenveld uniek. Een eerste analyse op basis van Europese data toont bijvoorbeeld aan dat zogenaamd ‘verzadigde’ en ‘omkaderde’ jobs sterk bovengemiddeld aanwezig zijn in de Belgische sociaal-culturele sector, in vergelijking met andere sectoren (Szekér & Van Gyes, 2017). ‘Verzadigd’ en ‘omkaderd’ werk worden gelinkt aan een algemeen gunstig beeld van jobkwaliteit, waarbij de werknemer groeikansen en ondersteuning krijgt, autonomie ervaart en een aangenaam sociaal klimaat. Bij ‘verzadigd’ werk stelt zich echter wel de vraag of op langere termijn het mogelijk teveel aan autonomie, complexiteit en werkdruk vooral bepaalde gezondheidsrisico’s met zich mee brengt (Szekér et al., 2017).

Personeelsbeleid kan voor deze jobs een cruciale rol spelen. Het informele karakter, de gelimiteerde middelen en beperkte ondersteuning die gelinkt zijn aan de specifieke situatie van kleine, fluïde middenveldorganisaties kunnen het opzetten van een gecoördineerd en onderbouwd personeelsbeleid echter bemoeilijken (Akingbola, 2013).

Deze studie bespreekt hoe de cases Hal 5 en Allee du Kaai hun personeelsbeleid invullen en linkt dit aan theoretische kaders uit de human resource literatuur. In de komende paragrafen wordt vooreerst het ontwerp van de analyse besproken, gevolgd door een voorstelling van de cases en hun rol als middenveldorganisatie. Vervolgens wordt een theoretisch analysekader ontworpen van waaruit deze studie de observaties met betrekking tot het personeelsbeleid in Hal 5 en Allee du Kaai beschrijft. De conclusies bevatten tot slot beperkte aanbevelingen voor andere zeer kleine organisaties en beleidsactoren.

4 Ontwerp van de analyse

De selectie van kleine organisaties om personeelsbeleid te bestuderen impliceert meteen een vraag naar relevantie: hoe realistisch is het om van personeelsbeleid te spreken met zo weinig werknemers? Nadenken over personeelsbeleid is echter belangrijk voor elke organisatie, ongeacht diens grootte, structuur of thematiek. Bovendien kan personeelsbeleid bij grotere organisaties onderzocht worden aan de hand van vragenlijsten en kwantitatieve methodes, wat ook gebeurt in het CSI Flanders project.

Deze cases vormen daarom een aanvulling op het andere onderzoek over personeelsbeleid binnen het CSI Flanders project. Hal 5 en Allee du Kaai zijn geselecteerd als relevante cases vanwege hun complementair karakter ten opzichte van de surveys die in het CSI Flanders-project zijn georganiseerd. Omdat de surveys over personeel in het middenveld enkel organisaties met

meer dan vijf werknemers bevragen, vallen organisaties als Hal 5 en het project Allee du Kaai niet in deze steekproef. Op basis van de CSI Flanders survey onder middenveldorganisaties blijkt echter dat 17,8% van de organisaties in het middenveld geen personeelsleden hebben, en dat 24% minder dan vijf personeelsleden heeft (Szekér & Van Gyes, 2017). Daardoor biedt deze studie op basis van kleine cases, interessante aanvullende informatie over **uitdagingen en innovaties met betrekking tot personeelsbeleid bij kleine en fluïde organisaties in het middenveld**. Daarnaast focussen beide organisaties op een nieuw en actueel maatschappelijk thema, wat de onderlinge vergelijkbaarheid vergroot en een link legt met nieuwe vormen van middenveld, zoals burgerinitiatieven (Holemans et al., 2018; Plovie, 2018a). Burgerinitiatieven worden namelijk gedefinieerd als “een vorm van zelforganisatie van burgers, gericht op de verbetering van de eigen leefomgeving en/of de samenleving waarbij een aantal mensen betrokken is in een al dan niet tijdelijke initiatiefgroep, actiegroep, projectgroep” (Plovie, 2018b).

De keuze voor homogene cases laat toe diepgaand te kijken naar gelijkenissen en verschillen tussen organisaties die op dezelfde manier rond eenzelfde thema werken. Deze methode voor case selectie heet *homogeneous sampling* (Patton, 1990) en heeft als doel een bepaalde subgroep in detail te bestuderen. De keuze voor twee organisaties vormt een kwalitatieve steekproef, met als doel cases te analyseren die erg specifiek, maar tegelijk informatief zijn (Patton, 1990). Dit betekent dat deze analyse geen representativiteit nastreeft voor het hele middenveld, maar wel inzichten trachten verschaffen voor andere, kleine, flexibele middenveldorganisaties.

De analyse van de cases is gebaseerd op emailconversaties, telefoongesprekken en face-to-face interviews met de projectcoördinatoren bij zowel Hal 5 als Allee du Kaai. De interviews vonden plaats in de projecthal en gebeurden aan de hand van een vooraf opgestelde leidraad. Deze informatie is aangevuld met interne documenten en openbaar beschikbare materialen zoals folders, websites en sociale media pagina's. Relevante stakeholders gaven feedback op de analyse na een voorstelling van de cases en resultaten; deze werd toegevoegd in bijlage 3 (stakeholder assessment).

Het onderzoeksthema van deze casestudy is het personeelsbeleid van Hal 5 en Allee du Kaai – beide projecten met minder dan vijf werknemers die een tijdelijke invulling geven aan leegstaande hallen vanuit een sociale en maatschappelijke nood aan buurtversterkend werk. De centrale vraag luidt dus hoe kleine, flexibele middenveldorganisaties die innovatief sterk inspelen op hun dagelijks veranderende omgeving, vormgeven aan hun personeelsbeleid. Hiervoor worden de huidige praktijken in verband met personeelsbeleid geschetst volgens vijf categorieën:

personeelsplanning, werving en selectie; arbeidsorganisatie; opleiding en carrièremogelijkheden; feedback en evaluatie; en verloning en beloning. Deze praktijken worden gelinkt aan een theoretisch kader dat drie HR-oriëntaties onderscheidt: productiviteit; betrokkenheid; en gedeelde waarden. Deze oriëntaties kunnen begrepen worden als manieren om de verschillende onderdelen van het personeelsbeleid in te kleuren vanuit een bepaalde focus.

5 De organisaties voorgesteld

De cases geselecteerd voor deze case study zijn vzw Hal 5 en Allee du Kaai. Beide organisaties willen tegemoet komen aan een actueel maatschappelijk vraagstuk, namelijk leegstand in de stad. Hoewel de bestaansredenen van het Leuvense Hal 5 en het Brusselse Allee du Kaai veel gelijkenissen vertonen, zijn interessante verschillen waar te nemen met betrekking tot de keuzes die ze maken, ook op vlak van personeelsbeleid. De volgende paragrafen beschrijven de oorspong, missie en visie van de individuele cases.

5.1 Hal 5

Hal 5 is een vereniging zonder winstoogmerk met twee werknemers die sinds september 2017 een tijdelijke invulling geeft aan de Leuvense Centrale Werkplaatsen, de oude spoorweghallen. Het belangrijkste doel van Hal 5 is om een duurzame ontmoetingsplek te zijn en de buurt samen te brengen in een stedelijke omgeving met ruimte voor experiment. Vier pijlers liggen aan de grondslag van de organisatie en bepalen de selectie van verschillende partners die in de hal huizen: voeding, bewegen, gemeenschapsopbouw, en duurzaam ondernemen. Dit zorgt voor een gevarieerd aanbod in producten en activiteiten, waarmee Hal 5 een divers publiek wil aantrekken en samenbrengen.

Hal 5 schetst zichzelf als een project dat is ontstaan uit een samenwerking tussen enkele buurtbewoners en de stad Leuven, gekenmerkt door afwisselend bottom-up (vanuit de buurt) en top-down (vanuit de stad Leuven) initiatieven. De oude spoorweghallen zijn eigendom van de stad Leuven en worden beheerd door het Autonoom Gemeentebedrijf Stadsontwikkeling Leuven (AGSL). Nadat een eerste poging om een definitieve invulling te geven aan de site weinig succesvol blijkt, volgt een initiatief van enkele buurtbewoners en ontstaat een tijdelijk park op deze site: Central Park 3010. Vervolgens vraagt de relatief nieuwe buurt rond de oude spoorweghallen of ze ook in de ruimte van Hal 5 een tijdelijke invulling mogen voorzien en stelt deze groep buurtbewoners een inhoudelijk, ruimtelijk en financieel plan voor aan de stad Leuven. Zowel de buurt als de stad Leuven zagen buurtversterkend potentieel in deze plaats. Nadat AGSL investeert

om het gebouw van Hal 5 bruikbaar te maken voor een tijdelijke invulling, wordt een oproep gelanceerd naar geïnteresseerde partijen. Geïnteresseerde bewoners en ondernemers uit de buurt tekenen hier samen op in en de huidige gebruikers van Hal 5 starten samen de vzw Hal 5.

De organisatie is financieel volledig zelfsturend en betaalt maandelijks huur aan AGSL voor het gebruik van de hal. Daarnaast betaalt Hal 5 (verspreid over de vijf projectjaren) 300 000 euro, opgehaald en gebruikt als investering, terug aan Triodos bank via een win-win lening. Het concept van een win-win lening staat toe geld te lenen bij burens en sympathisanten, waarbij een lage of geen interest van tel is. Dit maakt het interessant voor particulieren om te investeren en staat de organisatie toe bepaalde investeringen op voorhand te doen. Inkomsten voor de terugbetaling komen voort uit het organiseren van evenementen, het verhuren van de hal (voor externe evenementen alsook de huurgelden van de partners die huizen in Hal 5), en de bar die opgehouden wordt door studenten, flexijobbers en eens per week ook door vrijwilligende burens. De stad Leuven voorziet daarnaast wel een subsidie om evenementen van andere verenigingen aan de helft van de prijs te organiseren in de hal.

Ondanks de rol van vzw Hal 5 als tijdelijk project, streven ze ernaar dit concept te versterken en uiteindelijk te evolueren naar een definitieve invulling voor deze site met een blijvende buurtversterkende werking. Appendix 1 biedt een visuele voorstelling van Hal 5.

5.2 Toestand vzw – Allee du Kaai

Toestand vzw is een tweetalige organisatie die in 2012 ontstaan is vanuit een groep geëngageerde jongeren die een nood aan ruimte om te experimenteren en creëren in Brussel aankaat. Toestand vzw coördineert meerdere projecten in en rond Brussel die elk op verschillende wijze leegstand tegengaan door deze ruimtes een tijdelijke invulling te geven (heractiveren van de plaats) en deze opnieuw publiek toegankelijk te maken. Vanuit de drijfveren om meer plaatsen toegankelijk te maken en verspilling van ruimte te vermijden, is het doel van Toestand vzw om Brussel inclusiever te maken en samen met partnerorganisaties en buurtbewoners ontmoetingsplaatsen te creëren voor alle geïnteresseerden. Toestand vzw heeft verschillende projecten met verschillende medewerkers, waarvan de meeste specifiek zijn toegewezen aan een project en een aantal de overkoepelende werking garanderen. Boekhouding, technisch werk, personeelsadministratie en een deel van de communicatie van en voor projecten gebeurt in samenwerking met Toestand vzw en de projecten. Omdat de verschillende projecten van Toestand vzw op dagelijkse basis autonoom werken en om de vergelijkbaarheid met Hal 5 te vergroten, concentreert deze case study zich enkel op het project Allee du Kaai.

Allee du Kaai is een project dat is ingericht in leegstaande loodsen nabij het Brusselse Noordstation en Maximiliaanpark en stelt vier personeelsleden te werk. Drie kernprincipes zijn bepalend voor alles wat ondernomen wordt in de hal van Allee du Kaai: een sociale focus, een vrije gebruiksprijs, en open toegankelijkheid. Ten eerste is Allee du Kaai sociaal, wat impliceert dat ontmoeting centraal staat en iedereen welkom moet zijn. De verschillende doelgroepen worden gestimuleerd om elkaar te ontmoeten, bijvoorbeeld door het strategisch plannen van activiteiten die elk een vaste doelgroep aantrekken, maar waarvan de doelgroepen onderling elkaar in het dagelijks leven niet makkelijk tegenkomen. Zonder verplichting om te interageren met de andere groep, worden de aanwezigen zich wel bewust van de anderen. Vervolgens wordt elke samenwerking en activiteit georganiseerd aan de hand van een prix libre; niets is gratis, maar afspraken in verband met betalingen worden op maat gemaakt en kunnen variëren wat betreft de hoogte van het geldelijk bedrag, of wat betreft het ter beschikking stellen van tijd, een wederdienst of materialen. Dit geldt zowel voor participatie in een activiteit als voor organisaties of individuen die de hallen van Allee du Kaai gebruiken. Het derde kernprincipe bepaalt dat elke activiteit open staat voor iedereen. Privé-gebruik van de hallen is niet mogelijk, alles wat georganiseerd wordt in Allee du Kaai is toegankelijk voor iedereen die er op dat moment deel van wil uitmaken.

Daarnaast werkt Allee du Kaai samen met een aantal vaste partners voor activiteiten die wekelijks of op regelmatige basis plaatsvinden, en met personen of organisaties die eerder occasioneel gebruik maken van de hallen. Zowel de vaste partners als de eenmalige gebruikers kunnen individuen of organisaties zijn en variëren met betrekking tot legale structuur, locatie, grootte en focus. Het kader waarbinnen deze diverse actoren Allee du Kaai gebruiken is breed: het gaat om het aanbieden van mogelijkheden dus **“in theorie is alles mogelijk”** (projectcoördinator, 2019/07/03). Toch wordt veel belang gehecht aan een aantal basisregels, zoals respect voor alles en iedereen, geen druggebruik, en het groeten van andere aanwezigen.

De hallen waarin Allee du Kaai opereert, worden gekenmerkt door de eigenheid van tijdelijk gebruik: alles is mogelijk zolang de schil van het gebouw intact blijft. De gebouwen zijn eigendom van Leefmilieu Brussel, maar worden beheerd door het personeels- en vrijwilligersteam van Allee du Kaai. De werking wordt gefinancierd door middel van verschillende projectsubsidies die aangetrokken kunnen worden door de brede focus van Allee du Kaai, zoals subsidies voor cultuur, buurtontwikkeling, of werken met jongeren, vrouwen, mensen met een andere nationaliteit dan de Belgische. Omdat dit bovendien een openbare aanbesteding is van Leefmilieu Brussel, voorziet deze laatste een aantal ondersteunende zaken zoals verzekeringen en een onkostenvergoeding

die de projectcoördinator budget biedt voor het onderhoud van de infrastructuur. Appendix 2 biedt een visuele voorstelling van Allee du Kaai.

5.3 Hal 5 en Allee du Kaai als middenveld

Hal 5 en Allee du Kaai zijn projecten van jonge organisaties die zichzelf niet noodzakelijk als middenveldorganisaties beschouwen. Waar Hal 5 zichzelf omschrijft als een stedenbouwkundig experiment, focust Allee du Kaai zich hoofdzakelijk op de dagelijkse werking van het project zonder die inspanningen te labelen. Beide herkennen zich echter sterk in de definitie die het CSI Flanders project vooropstelt om het middenveld te omschrijven (Oosterlynck, Verschuere & Verhaeghe, 2019). Deze definitie is gebaseerd op vier principes waaraan organisaties in meer of mindere mate kunnen voldoen: sociaal oogpunt, politiek engagement, publieke diensten, en ontstaan uit de samenleving. Zowel Hal 5 als Allee du Kaai stellen dat zij zich identificeren met alle criteria.

Het eerste principe beschrijft dat de organisaties een **sociaal of maatschappelijk oogpunt** hebben en dus niet gericht zijn op het genereren van winst voor de subsidiënt of investeerder. Wat betreft Allee du Kaai is dat heel duidelijk het uitgangspunt van het project. Dit weerspiegelt zich zowel in de doelstelling om een multigelaagd publiek aan te trekken als in de dagelijkse praktijk van de prix libre die het iedereen toestaat gebruik te maken van de voorzieningen aan een vergoeding die individueel bepaald en haalbaar is. De unieke situatie van het project is een belangrijke facilitator hiervoor gezien Allee du Kaai geen vergoeding betaalt aan Leefmilieu Brussel voor het gebruik van de gebouwen, noch zelf moet voorzien in budget voor het onderhoud van de gebouwen, en evenmin strikte verantwoording moet afleggen in verband met budgetten, dagelijkse werking en gebruikers van de ruimte. Hier toont zich een cruciaal verschil met het project Hal 5 in Leuven. Hal 5 streeft er eveneens naar toegankelijk te zijn voor alle geïnteresseerden, maar betaalt maandelijks huur aan de stad Leuven voor het gebruik van de gebouwen. Hal 5 werkt niet met subsidies zodat het project financieel volledig onafhankelijk en zelfvoorzienend is. Dit zorgt ervoor dat vaste inkomstenbronnen belangrijk zijn voor het voortbestaan van het project. Daarnaast huizen in deze hallen ook meer vaste partners die als ondernemer wel een sterkere bedrijfsfocus (moeten) hebben. Hoewel Hal 5 als project dus evenmin gericht is op winst produceren, is bijvoorbeeld het installeren van een tweeprijzensysteem¹ voorlopig enkel deel van de missie en visie, maar geen praktijk.

¹ Bij een tweeprijzensysteem varieert de prijs van een product of dienst naargelang de financiële mogelijkheden van de klant. Verschillende klanten betalen dus een andere prijs voor hetzelfde product.

Ten tweede is **politiek engagement** en de ambitie om impact te hebben op de samenleving cruciaal. Gezien hun wortels in het aanpakken van leegstand en de ongelijke verdeling van ruimte, zijn beide organisaties politiek betrokken en kaarten ze een belangrijk maatschappelijk probleem aan, simpelweg door het oprichten van hun project. Ze beantwoorden een vraag naar vrije ruimte voor creativiteit en ontmoeting in de stad en formuleren hiermee tegelijkertijd een politieke boodschap. De projectcoördinator van Hal 5 stelt dit als volgt: **“In Leuven is dit soort nieuwstedelijke invulling supernieuw en misschien dat ze met onze ervaring nu ook gaan beseffen hoe belangrijk dit is voor andere plekken in de stad”** (projectcoördinator, 2019/06/21). Beide projecten proberen door middel van hun onderneming te wegen op het beleid rond leegstand en dit thema op de politieke agenda te houden, zowel lokaal (stad Leuven bij Hal 5) als bovenlokaal (Brusselse en federale overheid bij Allee du Kaai). Daarnaast geven beide projecten hun werking vorm door buurtversterkend te werken en verschillende bevolkingsgroepen elkaar te laten ontmoeten. Ondanks het tijdelijk karakter, bestaat zeker bij Hal 5 het doel om de buurtgerichte focus verder te zetten in de toekomstige definitieve invulling van de site. Allee du Kaai formuleert bovendien sterke politieke standpunten door hun samenwerking met en hulpverlening aan mensen zonder papieren. Een concreet voorbeeld hiervan is de boodschap *Personne n’est illégal* (niemand is illegaal) die op het dak van de hallen geschilderd werd opdat de verslaggevende helicopters van de Tour de France 2019 dit zouden capteren en uitzenden. De projectcoördinator van Allee du Kaai stelt dat dit politiek engagement op dit moment belangrijker dan ooit is in de werking, als reactie op de politie-invalen die plaatsvonden in en rond de hallen². Bovendien stelt zij dat deze betrokkenheid eigen is aan hun personeelsleden. Opvallend is de vaststelling dat Allee du Kaai sterk inzet op politieke profilering en in lijn hiermee acties onderneemt, terwijl Hal 5 eerder neutraal blijft. Financiële afhankelijkheid van subsidies lijkt bij deze organisaties dus geen hindernis te zijn voor politiek engagement.

Vervolgens leveren de organisaties diensten die **niet exclusief privaat** zijn en dus meerdere mensen tegelijk tot nut zijn. Opnieuw is dit van toepassing op Hal 5 en Allee du Kaai, die beide verschillende organisaties en activiteiten samenbrengen en diverse doelgroepen bereiken. In Allee du Kaai is dit principe expliciet gemaakt door te stellen dat alles wat plaatsvindt in de hallen van Allee du Kaai, open moet zijn voor iedereen die geïnteresseerd is en dat op elk moment. De hallen van Hal 5 daarentegen kunnen wel gehuurd worden voor privaat gebruik, maar de projectwerking zelf is steeds gericht op een breed publiek.

² In aanloop naar de Tour de France voerde de Brusselse politie verschillende acties in het Maximiliaanpark, dichtbij de hal van Allee du Kaai – De Standaard 29/06/2019 “Brusselse politie ontruimt Maximiliaanpark in aanloop naar start Tour de France” (belga, 2019)

De vierde pijler, ten slotte, betreft een **ontstaan vanuit de samenleving**. Zoals reeds beschreven hierboven vinden zowel Hal 5 als Allee du Kaai minstens deels hun oorsprong in een geëngageerde buurt. Beide werken samen met de lokale overheid, maar de werking is hiervan losgekoppeld en wordt gecreëerd door betrokken burgers die als personeelslid of als vrijwilliger een samenlevingsprobleem willen beantwoorden.

Dat de projecten van zowel Hal 5 als Allee du Kaai zich niet spontaan benoemen als middenveld, maar zich wel herkennen in de genoemde definitie, bevestigt de diversiteit van de groep middenveldorganisaties en het belang van een duidelijke, overkoepelende definitie om ook nieuwsoortige of atypische vormen van middenveldorganisaties te bereiken. In het geval van verenigingen als Hal 5 en Toestand leunt het ontstaan dicht aan bij een burgerinitiatief, maar was een formalisering van de structuur noodzakelijk in het kader van het maatschappelijk thema waar zij op focussen (Holemans et al., 2018; Plovie, 2018b).

6 Drie HR-oriëntaties

Verschillende interne en externe factoren doen de vraag naar een professioneel personeelsbeleid in de non-profit sector³ toenemen (Szekér & Van Gyes, 2017). Zo bevinden deze organisaties zich vaak in een zeer volatiele omgeving waar zowel het doelpubliek als de voorkeuren en verwachtingen van potentiële werknemers evolueren (Piot & Heylen, 2017; Ridder & McCandless, 2010). Daarnaast is de concurrentie groot en het budget vaak beperkt; een aangepast personeelsbeleid kan bijdragen aan een antwoord op deze uitdagingen. Onderzoek naar de effecten van personeelsbeleid stelt namelijk dat menselijk kapitaal een bron van competitief voordeel kan zijn en dat de waarde van dit menselijk kapitaal beïnvloed wordt door de ingevoerde HR-praktijken. Onderzoek stelt ook dat de sterkte van een coherent HR-systeem schuilt in zijn complexiteit (Sels, 2011). Die complexiteit verwijst naar de noodzaak om het personeelsbeleid te aligneren met de organisatorische strategie, wat impliceert dat elk HR-systeem uniek is en zijn waarde verliest wanneer het gekopieerd wordt naar een andere organisatie of situatie (Delery & Shaw, 2001). Organisatorische keuzes kunnen grotendeels leiden tot drie categorieën van personeelsbeleid, verschillend in focus: *gericht op productiviteit, op betrokkenheid, of op waarden*. Onderstaande paragrafen beschrijven deze gerichtheid en wat dit betekent voor de mogelijke invulling van vijf HR-praktijken volgens deze focus. Deze typologie op basis van het linken van concrete praktijken aan verschillende focussen betekent niet dat dit de

³ Wegens een gebrek aan specifieke HR-literatuur over het Vlaamse middenveld, is dit hoofdstuk voornamelijk gebaseerd op studies in de non-profit sector.

drie mogelijke blauwdrukken voor een geslaagd personeelsbeleid zijn. Elke organisatie kan een unieke combinatie van praktijken samenstellen in lijn met de eigen prioriteiten.

6.1 Gericht op productiviteit

Bij een personeelsbeleid gericht op productiviteit wordt het menselijk kapitaal van werknemers ingezet om de productiviteit van de organisatie te optimaliseren. Werknemers moeten in staat zijn significante bijdragen te leveren aan de organisatie, maar bezitten ook transversale vaardigheden die hen aantrekkelijk maken voor andere werkgevers. Een personeelsbeleid met een sterke focus op productiviteit benadert werknemers namelijk als personen die een taak uitvoeren en op die manier weliswaar belangrijk zijn voor de werking, maar die ook vervangbaar (moeten) zijn (Lepak & Snell, 2002). De werving en selectie van nieuwe werknemers gebeurt via verschillende kanalen en is strikt gericht op het aantrekken van de meest geschikte persoon voor een specifieke functie. Kandidaten doorlopen hiervoor een uitgebreide procedure met grondige en gedetailleerde screening en testing. Werknemers voeren gestandaardiseerde en afgebakende jobs uit waarbij vaak veel controle en hiërarchie het werk organiseert (Lepak & Snell, 2002). Ze vormen deel van de organisatie door hun specifieke taak, maar worden verder weinig betrokken bij andere organisationele processen. Aangeboden training is gericht op de benodigde vaardigheden voor specifieke taken of taakaspecten en heeft als doel de jobperformantie op korte termijn te verhogen. Wanneer specifieke vaardigheden nodig zijn, wordt evenwel vaak gekozen een nieuwe vacature te plaatsen voor iemand die al aan dit profiel beantwoordt. Een personeelsbeleid gebaseerd op productiviteit kiest volgens het *make or buy* principe dus overwegend voor *buy* (Lepak & Snell, 2002). Beoordelingsmechanismen vormen een belangrijk onderdeel van het personeelsbeleid en zijn gebaseerd op metingen van zowel kwaliteit als kwantiteit van de werknemersoutput en op metingen van efficiëntie aan de hand van objectieve en kwantificeerbare resultaten. Omdat de evaluatie een gedetailleerd en volledig beeld wil schetsen van het functioneren van de werknemer in zijn job, bieden verschillende bronnen input. Beoordelingen zijn bovendien gelinkt aan het loonsysteem. Lonen zijn hier gebaseerd op gangbare loonhoogtes in de sector, aangevuld met individuele *incentives* die vooral op korte termijn prestaties belonen, bijvoorbeeld door middel van bonussen (Lepak & Snell, 2002).

6.2 Gericht op betrokkenheid

Personeelsbeleid dat gericht is op betrokkenheid plaatst het menselijk kapitaal van werknemers centraal in de organisatie. De aanwerving van nieuw personeel gebeurt ook hier door een grondige selectieprocedure, maar de focus ligt op competenties en een profiel dat past binnen

de organisatie, eerder dan op de vaardigheden vereist voor één specifieke functie. De selectiecriteria zijn dus divers en gebaseerd op de strategische doelen van de organisatie. Vaak wordt de beste *all-round* kandidaat aangenomen. Werk is regelmatig georganiseerd in team en biedt werknemers veel autonomie, jobrotatie en variatie. Deze vorm van personeelsbeleid heeft veel aandacht voor work-life balance, bijvoorbeeld door flexibiliteit toe te laten wat betreft werkuren en uitvoering van de job. Daarnaast genieten de werknemers hoge werkzekerheid en worden ze betrokken bij algemene bedrijfsvoering door een cultuur en mechanismen van informatie, communicatie en inspraak. Opleiding, persoonlijke ontwikkeling en andere vormen van vaardigheidsverbreding vormen hier de belangrijkste elementen van het personeelsbeleid. De organisatie investeert voortdurend in degelijke training gericht op de langere termijn. Training zorgt voor de ontwikkeling van specifieke vaardigheden die nodig zijn voor het uitoefenen van de functie, maar voorziet ook een breder groeitraject dat de algemene inzetbaarheid van de werknemer binnen de organisatie vergroot. In tegenstelling tot de productiviteitsoriëntatie, creëert een personeelsbeleid gericht op betrokkenheid dus eerder zelf de nodige vaardigheden dan ze te 'kopen' volgens het *make or buy* principe (Boon & Kalshoven, 2014). Deze nadruk op leren stuurt ook de toegepaste beoordelingssystemen, die vooral kijken naar de bijdrage van de werknemer aan de strategische doelen en waarden van de organisatie als geheel. Feedbackmomenten vinden regelmatig plaats en gaan zowel over prestaties als over de ontwikkeling van de werknemer. De beoordelingssystemen behoren bovendien tot een degelijk beleid over interne promotie en carrièreplanning. Een personeelsbeleid georiënteerd op betrokkenheid installeert eerlijke lonen waarbij aandacht is voor langetermijnprestaties, versterkt door aanzienlijke en aantrekkelijke extra-legale voordelen, mogelijke bonussen na organisatieprestaties en *incentives* voor innovatief werkgedrag (Lepak & Snell, 2002).

Onderzoek toont aan dat een focus op betrokkenheid in personeelsbeleid effectief leidt tot meer betrokkenheid bij de organisatie (*organisational commitment*). Dit personeelsbeleid zorgt namelijk voor meer positieve attitudes bij werknemers tegenover de organisatie, wat zich uit in meer energie (*vigor*) om te investeren in het werk en om door te zetten bij moeilijke situaties, in toewijding, in trots en het gevoel van belang te zijn, en in concentratie en het gevoel op te gaan in het werk – vooral bij werknemers die zeer vaardig zijn in hun werk. Deze vormen van *work engagement* zorgen voor meer betrokkenheid bij het werk. Meer betrokkenheid beïnvloedt eveneens de neiging van een werknemer om te blijven en de organisatie niet te verlaten (Boon & Kalshoven, 2014; Schopman et al., 2017). Betrokkenheid creëren via het personeelsbeleid is dus ook een effectieve vorm van retentiemanagement.

6.3 Gericht op gedeelde waarden

De oriëntatie op waarden behelst de voorwaarde dat keuzes in het personeelsbeleid in eerste instantie afgetoetst zijn met de missie, visie en waarden van de organisatie. Personeelsbeleid dient ter ondersteuning en versterking van de waarden, missie en doelen van de organisatie. Hierbij is het in theorie mogelijk dat dit leidt tot een personeelsbeleid dat gericht is op productiviteit of betrokkenheid. Ter illustratie van deze focus, veronderstellen de komende paragrafen echter een organisatie met een sociaal of maatschappelijke doel.

De selectie van nieuwe werknemers is bij dit personeelsbeleid ook gedreven vanuit de vraag of de kandidaat de maatschappelijke waarden van de organisatie erkent, waarbij het een meerwaarde is als die persoon zich ermee identificeert en diens maatschappelijke opvattingen overeenstemmen met die van de organisatie. Nieuwe kandidaten overtuigen om te solliciteren gebeurt eveneens dankzij de organisatiemissie (Watson & Abzug, 2005). Het aantrekken van doelgroepmedewerkers ligt vaak in lijn met de organisatiewaarden, waardoor ook eventuele vrijwilligers solliciteren. Deze organisatiewaarden worden duidelijk gecommuniceerd en zijn weerspiegeld in de werkorganisatie. Werknemers reflecteren mee over de organisatiedoelen, krijgen vorming hierover en worden verwacht hun gedrag hierop af te stemmen. Training versterkt werknemers in hoofdzaak om de organisatiedoelen te bereiken. Evaluaties focussen op het gedrag van werknemers en of dit de waarden en doelen van de organisatie bevestigt. Ook de loonsvorming ligt in lijn met de organisatiewaarden wat betreft hoogte van het loon, keuze van de extra-legale voordelen en verloningssysteem (zie later).

De voor- en nadelen van de beschreven oriëntaties en praktijken volgen in hoofdzaak het concept van afstemming tussen de algemene organisatiedoelstellingen en de HR-praktijken, en tussen de verschillende toegepaste praktijken zelf, waarbij coherentie cruciaal is. Literatuur suggereert dat een oriëntatie op betrokkenheid of waarden meer passend is voor middenveldorganisaties en non-profit, gezien de activiteiten van deze organisaties en de unieke kenmerken van het personeel (Ridder & McCandless, 2010; Szekér & Van Gyes, 2017). Middenveldorganisaties vinden namelijk vaak hun oorsprong in het delen van bepaalde waarden of het gezamenlijk nastreven van een maatschappelijk doel. Dit wordt ook waargenomen bij hun werknemers; zij zijn vaker gedreven door waarden en niet-monetaire motieven (Ridder & McCandless, 2010; Szekér & Van Gyes, 2017). Onderstaande tabel vat de drie oriëntaties in personeelsbeleid samen.

Tabel 1. Samenvatting drie HR-oriëntaties

	Focus op productiviteit	Focus op betrokkenheid	Focus op gedeelde waarde
Theorie	Productivity-oriented HRM, high-control HRM	Commitment-oriented HRM, high-commitment, high-involvement HRM	Values-based HRM
Personeelsplanning, werving en selectie	Uitgebreide procedure, grondige selectie, gericht op aanwerving van de beste persoon voor die specifieke job	Grondige selectieprocedure, competenties en profiel passen binnen de organisatie, beste all-round kandidaat	Kandidaat vindt zich in maatschappelijke doelen van de organisatie, aansluiting bij waarden, doelgroep en opvattingen van de organisatie
Arbeidsorganisatie	Gestandaardiseerde en afgebakende jobs, veel controle en hiërarchie	Autonomie, teamwerk, job rotatie en variatie, inspraak, communicatie	Weerspiegelt waarden van de organisatie, discussie over organisatiedoelen met medewerkers
Opleiding en carrièremogelijkheden	On the job en taakspecifieke training, gericht op korte termijn performantie	Gericht op ontwikkeling, employability en algemene competenties, voortdurend, degelijk beleid rond interne promotie	Vorming over maatschappelijke doelen en organisatiewaarden
Feedback en evaluatie	Objectieve en kwantificeerbare resultaten, kwaliteit en kwantiteit output	Nadruk op leren en ontwikkeling, bijdrage aan organisatie als geheel	Voorbeeldgedrag op basis van waarden benadrukken
Verloning en beloning	Eerlijk en gemiddeld, pay by performance, beloning korte termijn prestaties	Eerlijk, gericht op lange termijn prestaties en groei, afhankelijk van organisatieprestaties	In lijn met waarden van de organisatie
Aspiraties	Eerder extrinsiek: geld, prestige	Eerder intrinsiek: leermogelijkheden (bijdragen, sociale relaties)	Eerder intrinsiek: bijdragen, sociale relaties (leermogelijkheden)

Bron: auteurs' eigen samenstelling op basis van relevante literatuur

7 Analyse van het personeelsbeleid

7.1 Personeelsbeleid bij Hal 5 en Allee du Kaai

Hal 5 en Allee du Kaai zijn kleine projecten gericht op het tijdelijk beantwoorden van een maatschappelijke vraag. Met respectievelijk twee en vier werknemers, gelimiteerd budget, een beperking in de tijd en onzekerheid over de verderzetting van activiteiten na het projecteinde,

lijkt de ontwikkeling van een personeelsbeleid zowel moeilijk als niet noodzakelijk voor de projectcoördinatoren. Bovendien zijn partnerschappen centraal in de werking van beide projecten, wat hen atypisch maakt omdat veel werk in de hallen verricht wordt door personen die geen deel uitmaken van de legale structuur van de vzw's. De huidige praktijken in verband met personeelsbeleid voor de werknemers bij Hal 5 en Allee du Kaai worden geschetst aan de hand van vijf categorieën: werving en selectie, arbeidsorganisatie en inspraak, opleiding en carrièremogelijkheden, feedback en evaluatie, en verloning en beloning.

7.1.1 Personeelsplanning, werving en selectie

Na de beschrijving van het project en de projectdoelstellingen volgt de eerste stap in het opstarten van een organisatie: voorzien in personeel. De projectdoelen worden vertaald in een takenpakket en een gewenste personeelsbezetting, wat leidt tot de identificatie van functies en het aantal en profiel van de benodigde personeelsleden. In theorie leidt een personeelsplanning tot het ontwikkelen van een functieanalyse en een persoonsspecificatie die samen een duidelijk overzicht bieden van de eisen die gesteld worden aan een toekomstig personeelslid in zijn respectievelijke functie. Zowel bij Hal 5 als bij Allee du Kaai is bij de start van het project een dergelijke inschatting gemaakt met betrekking tot het benodigde personeel, inclusief bijhorende taakverdeling. Deze is echter flexibel en kan variëren naargelang nieuwe noden; zo werd de functie van projectcoördinator een maand na de opstart van Hal 5 uitgebreid van een 50% tewerkstelling naar een voltijdse job omdat het takenpakket te uitgebreid bleek. In beide organisaties speelt budget een belangrijke limiterende rol betreffende personeelsplanning en een optimale personeelsbezetting.

De processen van werving bevatten alle interne en externe, formele en informele activiteiten die erop gericht zijn de nodige en goede kandidaten aan te trekken voor openstaande functies. De selectie behelst vervolgens het uitkiezen van de meest geschikte persoon om op het moment van aanwerving de nodige functie te vervullen (Sels, 2011).

Bij Hal 5 gebeurt werving en selectie door de kerngroep: een groep gevormd door afgevaardigden uit de verschillende partners die huizen in de hallen van Hal 5 en die samen met de werknemers van de vzw Hal 5 het centrale bestuursorgaan vormt. De groep heeft eerst een projectcoördinator geselecteerd en heeft vervolgens samen met deze projectcoördinator de barcoördinator als tweede beroepskracht aangeworven. Werving gebeurde via sociale media waar gezocht werd naar een externe kandidaat voor de functie. Informele kanalen waren bovendien cruciaal bij het aanspreken van geschikte personen en selectie ging uit van de zeer specifieke noden in Hal 5, eerder dan van het traditioneel aanbod van sociaal-werk profielen.

Bij Allee du Kaai krijgt de projectcoördinator ondersteuning vanuit de moederorganisatie Toestand vzw en diens Raad van Bestuur, hoewel deze groep geen HR-professionals bevat. Nieuwe medewerkers worden extern gezocht, hoewel in het geval van een tijdelijke vervanging voornamelijk de interne herverdeling van taken een oplossing biedt. Het vrijwilligersnetwerk, de eigen nieuwsbrief, een mailinglijst voor sociaal werk in Brussel, sociale media en externe websites die dit gratis toelaten, verspreiden de vacatures. Dit zorgt voor kandidaten met zeer diverse profielen, waaruit geselecteerd wordt op basis van maturiteit en aansluiting bij de doelgroep en visie van Allee du Kaai, boven formele erkenningen in de vorm van diploma's. Opvallend is dat ook voor administratieve functies de voorwaarde wordt gesteld voldoende "mee te zijn in het verhaal"; ook voor deze functies wordt dus gevraagd breder te kijken dan een strikte jobomschrijving als financieel verantwoordelijke. Deze vacatures trekken daardoor opmerkelijk veel minder kandidaten aan. Atypische vaardigheden afgestemd op de specifieke noden van het project spelen een belangrijke rol.

Daarnaast worden de toegepaste wervings- en selectiestrategiën zowel bij Allee du Kaai als bij Hal 5 aangepast aan de aard van de in te vullen functie. Bij Allee du Kaai ligt vast dat kandidaten steeds een soortgelijk selectieproces doorlopen met proeven die inzicht geven in de job, maar de mate waarin waarden, potentieel en/of specifieke vaardigheden de doorslag geven, varieert naargelang de vacature. Bij Hal 5 wordt ad hoc beslist over de procedure bij een nieuwe aanwerving en ligt een sterke focus op productiviteit; de kandidaat moet beantwoorden aan strikte (rand)voorwaarden en wordt verwacht op korte tijd zelfstandig te functioneren in de organisatie.

Zowel Allee du Kaai als Hal 5 hebben geen sociaal-cultureel werker als projectcoördinator, maar iemand met een ander scholingsprofiel die echter sterk sociaal geëngageerd is en waarbij andere vaardigheden bijdragen aan de fit tussen persoon en functie. Bij Hal 5 is de projectcoördinator architect van opleiding, wat zeker aan de start van het project relevant was door de vele bouwkundige kwesties bij het herinrichten van de oude spoorweghallen. Daarnaast is zij nauw betrokken bij andere sociale projecten in de stad Leuven, waarbij de verworven organisationele, bemiddelende en communicatievaardigheden, en 'bezieldheid' van belang was bij de aanwerving. De projectleider van Allee du Kaai heeft een artistieke achtergrond, aangevuld met ervaring in conflictbemiddeling vanuit de beveiligingssector en tweetaligheid. Bij Allee du Kaai is bovendien ook een zeer duidelijke en sterke gerichtheid op gedeelde waarden merkbaar bij de projectleider en alle andere functies, wat in lijn ligt met verwachtingen geformuleerd in onderzoeksliteratuur (Ridder & McCandless, 2010; Szekér & Van Gyes, 2017).

7.1.2 Arbeidsorganisatie

Arbeidsorganisatie betreft de inrichting van functies met betrekking tot diverse taakkenmerken zoals autonomie, taakvariatie en sociale relaties op het werk, alsook aspecten in verband met de verhouding tussen verschillende functies in dezelfde organisatie zoals teamwerk, hiërarchie en flexibiliteit. Op niveau van de organisatie kan zo onderscheid gemaakt worden tussen meer bureaucratische en eerder flexibele organisatiestructuren (Kuipers, van Amelsvoort & Kramer, 2010). Meer traditionele, bureaucratische organisaties zijn gestructureerd aan de hand van sterke hiërarchische verhoudingen en bijhorende regels en procedures om optimaal te functioneren binnen het afgelijnde systeem van de eigen organisatie. Bij een flexibele organisatiestructuur daarentegen ligt de hoofdfocus op openheid en het actief en continu zoeken naar het beste antwoord op een steeds veranderende en onzekere omgeving. Taken worden niet ingevuld door specialisten, maar werknemers met complementaire achtergronden en vaardigheden werken interdisciplinair (en eventueel zelfsturend). De organisatiestructuren van Hal 5 en Allee du Kaai kunnen beiden gedefinieerd worden als een flexibel regime, ook soms fluïde of *liquid organisation* genoemd. Hoewel de verschillende functies een bepaalde taakverdeling inhouden, staat het belang van de dagelijkse werking boven het eigen *field of expertise*. De flexibiliteit van de organisatiestructuur weerspiegelt op die manier de veranderlijke omgeving waarin de projecten bestaan: elke dag brengt nieuwe uitdagingen en nieuwe kansen en **“degene die dóet heeft gelijk”** stellen de beide projectcoördinatoren. Deze filosofie wordt versterkt door het vergankelijk karakter van de projecten om leegstand een tijdelijke invulling te geven.

In de context van budgettaire krapte, staat een flexibele organisatiestructuur bovendien toe om variaties op te vangen in de vorm van functionele en temporele flexibiliteit in plaats van numerieke flexibiliteit (variëren in het arbeidsvolume). Bij functionele flexibiliteit vullen werknemers elkaar aan en kunnen ze additioneel ingezet worden voor taken waar op dat moment meer vraag naar is. Temporele flexibiliteit in de vorm van overwerk en flexibele uurroosters geeft daarnaast de mogelijkheid om te werken op momenten waarop dit het meest nodig is (Kuipers et al., 2010; Sels, 2011). Zowel bij Hal 5 als bij Allee du Kaai is deze functionele en temporele flexibiliteit het grootst bij de projectcoördinatoren; zij garanderen een continue werking door hun taken, aanwezigheid en werkuren af te stemmen op de actuele noden in de hallen.

“Uw rol is niet om een stabiele trein te zijn, uw rol is om een rollercoaster te zijn. Ik zweer het u: het is vrij intens om elke dag een rollercoaster te zijn.” (projectcoördinator, 2019/07/03)

Werknemers bij Hal 5 en Allee du Kaai hebben veel autonomie om vorm te geven aan hun werkuren, wat in de literatuur als positief en motiverend beschouwd wordt (Karasek, 1979). Autonomie kan dienen als buffer om de negatieve effecten van hoge jobeisen op te vangen en biedt leermogelijkheden. Anderzijds dragen werknemers met veel autonomie vaak zelf de verantwoordelijkheid voor het afbakenen en prioriteren van taken, wat risico's impliceert. Een projectcoördinator noemt dit **“de valkuil en de vrijheid van het project”** (projectcoördinator, 2019/07/03). De hoge mate van autonomie, teamwerk en variatie in de job wijzen opnieuw op een sterke focus op betrokkenheid bij de vormgeving van het personeelsbeleid.

7.1.3 Opleiding en carrière mogelijkheden

Opleiding en carrière mogelijkheden worden traditioneel gezien als zeer belangrijke motivationele kenmerken van een job omdat ze werknemers een toekomstperspectief geven, idealiter zowel binnen de huidige organisatie als daarbuiten door het vergroten van hun arbeidsmarktinzetbaarheid. Formele training is bovendien zinvol omdat het de productiviteit en efficiëntie van werknemers verhoogt en het meer jobrotatie mogelijk maakt, aangezien getrainde werknemers beroep kunnen doen op meer en verschillende vaardigheden. Toch blijkt dit voor kleine organisaties moeilijk; zij investeren significant minder in opleiding van hun werknemers dan grote bedrijven (Vermeersch & De Rick, 2010). Ook in het kader van projecten rond tijdelijke invulling van leegstand, is dit niet evident. In de huidige overeenkomst duurt het project van Hal 5 slechts vijf jaar, en heeft Allee du Kaai slechts zes jaar toegang. Hoewel beide locaties zijn voorzien om daarna een nieuwe, definitieve invulling te krijgen, hopen de projecten wel op een verlenging of andere verderzetting van hun activiteiten, maar is dat onzeker. Deze onzekerheid beperkt de organisaties in het uitzetten van een langetermijnstrategie en in het bieden van perspectieven aan werknemers. Promotiekansen binnen het project worden bovendien nog schaarser gezien het zeer beperkte aantal in te vullen functies en gebrek aan hiërarchische lijnen.

Training en opleiding is in theorie echter mogelijk en in de praktijk nodig, gegeven de nood aan zeer diverse vaardigheden en de verwachte multi-inzetbaarheid van het personeel. De projectcoördinatoren geven bovendien aan dat ze ook zelf bepaalde kennis of vaardigheden scherper zouden willen ontwikkelen, bijvoorbeeld elementen uit de opleiding sociaal-cultureel werk gezien zij zelf een andere achtergrond hebben. Zij moeten bovendien een goed overzicht hebben wat betreft de kennis en vaardigheden van anderen om die optimaal in te schakelen. De grens tussen opleiding in het kader van de werktaken en ontwikkeling uit eigen interesse is soms echter vaag, wat gevolgen kan hebben voor de *work-life balance* van de medewerkers. Opleiding moet (ook voor de projectcoördinatoren) aangevraagd of besproken worden en **“je moet er wel**

voor jezelf tijd en mentale ruimte voor kunnen creëren” (projectcoördinator, 2019/07/03). Waar het aanvragen van opleiding niet als een barrière beschouwd wordt, is tijd daarentegen bij beide organisaties een cruciale belemmerende factor. Toch gaan de projecten hier anders mee om. Hal 5 stelde bij aanwerving duidelijk dat **“het een pittige boterham zou zijn”** maar dat er geen ruimte zou zijn **“voor de ontplooiing binnen mijn werk of de uitbreiding van mijn eigen expertise”** (projectcoördinator, 2019/06/21). In dit geval komen het volgen van lezingen en plaatsbezoeken puur voort uit intrinsieke motivatie en persoonlijk enthousiasme, buiten de werkuren. Omdat deze keuze voor het resoluut niet aanbieden van formele opleidingen binnen de werkuren voortkomt uit een analyse van de benodigde kennis en vaardigheden voor het uitvoeren van de specifieke job, past deze beslissing in een personeelsbeleid gericht op productiviteit. Bij Allee du Kaai daarentegen worden andere oplossingen gezocht, bijvoorbeeld door een personeelslid een opleiding te laten volgen die half plaatsvindt tijdens de werkuren op Allee du Kaai en half in het kader van een andere job bij een andere werkgever. Een nadruk op persoonlijke groei in overeenstemming met de noden van het project wijst op een personeelsbeleid dat op dit vlak gericht is op een betrokkenheid bij de organisatie, wat breder gaat dan het uitvoeren van unieke taken. Daarnaast vormt de werksetting in beide organisaties ook een informele leerplaats. In zekere mate zijn personeelsleden vrij om te ondernemen en uit te testen, wat tot een waardevolle ontwikkeling van nieuwe vaardigheden kan leiden op de werkvloer.

“Kan ik daar opleidingen voor doen? Ik heb die vraag nog niet gesteld omdat ik er geen tijd voor heb, maar ik denk wel dat het zou kunnen.” (projectcoördinator, 2019/06/21)

7.1.4 Feedback en evaluatie

Feedback geven en de beoordeling van personeel heeft verschillende voordelen. Zo krijgt een werknemer inzicht in de waardering of aandachtspunten in de uitvoering van zijn werk, kan hij of zij ook zelf een voorkeur aangeven in verband met bepaalde werkaspecten, en krijgt de werkgever een duidelijk beeld op de efficiëntie en effectiviteit van de huidige werking. Daarom worden evaluatie- en feedbackmomenten best systematisch georganiseerd, ook in kleine organisaties (Sels et al., 2002). Verschillende mechanismen dienen verschillende doelen, waarbij de focus van het gesprek varieert van een beoordeling van het afgelopen traject en de behaalde doelen (prestatiebeoordeling) over een dialoog over het functioneren van de werknemer in zijn positie (functioneringsbeoordeling) tot een voorspelling van toekomstige loopbaanmogelijkheden (potentieelbeoordeling). Daarnaast is het bij deze beoordelingsgesprekken mogelijk vergelijkend

te evalueren met als doel een rangschikking van de werknemers op te stellen of op basis van absolute methoden, waarbij naar de te beoordelen persoon gekeken wordt op basis van nauwkeurige standaarden (Sels, 2011). Literatuur over feedback en evaluatie is zeer uitgebreid en biedt verschillende kaders om een systematiek te installeren.

Bij Hal 5 en Allee du Kaai blijkt de huidige praktijk relatief beperkt wat betreft een systematische en gestructureerde beoordeling van de werknemers. Beide projecten hebben afspraken in verband met de regelmaat waarmee gesprekken moeten plaatsvinden en betrekken input van collega's en andere betrokkenen in deze gesprekken. Toch lijkt dit in de praktijk minder gestructureerd dan mogelijk omdat gesprekken niet altijd (op tijd) doorgaan. Bij Allee du Kaai vinden veel feedback- en begeleidingsmomenten bovendien informeel plaats waarbij het aligneren van verwachtingen en prestaties direct wordt opgevolgd. Een bijkomende moeilijkheid is het zeer klein aantal werknemers en de hechte samenwerking die nodig is, waardoor het signaleren van problemen bij een collega mogelijk moeilijk of gevoelig is. Een neutrale instantie zoals de kerngroep of Raad van Bestuur bij Hal 5 of de coördinatoren bij Toestand vzw voor Allee du Kaai is daarin cruciaal.

Hal 5 en Allee du Kaai verschillen echter in de focus van georganiseerde feedback en evaluatie. Waar bij Hal 5 prestaties centraal staan (met inachtneming van persoonlijke groei), concentreert evaluatie bij Allee du Kaai zich vooral op een groeitraject dat het mogelijk maakt zich op lange termijn te blijven inzetten voor de organisatie. Feedback en evaluatie bij Allee du Kaai heeft hierbij ook oog voor de eigen verwachtingen en ambitie van de werknemer, diens afgelegde en verwachte groei, en de mogelijkheid om te antwoorden op veranderende realiteiten rondom de organisatie. In lijn met de drie onderscheiden HR-oriëntaties, is Hal 5 op dit vlak sterk productiviteitsgeïoriënteerd terwijl Allee du Kaai eerder een oriëntatie op betrokkenheid organiseert.

7.1.5 Verloning en beloning

Verloning en beloning bevatten verschillende bezoldigingsvormen die het personeel bij Hal 5 en Allee du Kaai ontvangen voor hun arbeid in dienstverband. De loonsamenstelling van een bedrijf of organisatie kan onderscheiden worden volgens grondslag, omkeerbaarheid, en niveau. Op basis van de gehanteerde grondslag, heeft een werknemer ofwel een functiebeloning, competentiebeloning, of prestatiebeloning, waarbij de hoogte van het loon bepaald wordt door respectievelijk de functie, vaardigheden en kunde, of gerealiseerde bijdrage van de werknemer. Met betrekking tot omkeerbaarheid is het loon vast (onomkeerbaar), variabel (omkeerbaar), of flexibel (waarbij de werknemer keuzevrijheid heeft bij de specifieke loonsamenstelling). Het

niveau van het loon kan bepaald worden op individuele of collectieve basis. Onderstaande tabel illustreert hoe bij de samenstelling van een zinvol loonspakket bepaalde beloningsvormen elkaar logisch kunnen aanvullen (Sels, 2011).

Tabel 2. Combinaties van beloningsvormen

	Loon met focus op individualiteit, prestaties en prestige	Loon met focus op collectiviteit, solidariteit en gelijkheid
Grondslag	Prestatiebeloning (of competentiebeloning)	Functiebeloning
Omkeerbaarheid	Variabel of flexibel	Vast
Niveau	Individueel bepaald volgens directe of indirecte meting van de werknemersprestaties, met individuele bonussen en extra-legale voordelen, verschillen tussen collega's op basis van onderhandeling	Collectief bepaald, niet beïnvloed door individuele of groepsprestaties, verschillen tussen collega's op basis van ancienniteit

Deze vormen zijn slechts een vereenvoudiging die dient ter illustratie van twee tegengestelden.

Zowel bij Hal 5 als bij Allee du Kaai is het loonspakket gebaseerd op een functiebeloning waarbij het loonsniveau vastligt en bepaald wordt door barema's in de sociaal-culturele sector. Extra-legale voordelen zijn beperkt (maaltijdcheques en woon-werkverkeer met de fiets en openbaar vervoer) en er zijn geen bonussen of betaalde overuren. Eventuele loonsvariaties tussen collega's zijn gevormd door ancienniteitsverschillen. Bij Hal 5 is promotie gegeven het beperkt aantal functies enkel mogelijk in de vorm van loonsverhoging die onderhandeld kan worden binnen de barema's. De beschreven loonssystemen zijn beide grotendeels ingegeven door financiële beperkingen voor lonen en werkingsbudgetten in de sociaal-culturele sector, maar kunnen toch gekenmerkt wordt door keuzes in het personeelsbeleid. Gekoppeld aan een evaluatie op basis van output, kan de individuele mogelijkheid om een hoger loon te onderhandelen in Hal 5 begrepen worden als een personeelsbeleid met focus op productiviteit. Bij Allee du Kaai ligt het verloningssysteem sterk in lijn met de organisationele waarden, wat zich weerspiegelt in beperkte loonsverschillen tussen verschillende functies.

Beide projectcoördinatoren oordelen dat ze een eerlijk loon ontvangen. Toch is **“de kloof met de privésector vreselijk pijnlijk”** (projectcoördinator 2019/10/25). De financiële krapte die veel middenveldorganisaties kenmerkt, beperkt de keuzes die een organisatie kan maken wat betreft de hoogte van het loon als deel van het personeelsbeleid, maar betekent niet dat organisaties geen bijkomende voordelen kunnen installeren in lijn met hun waarden (zoals de keuze van specifieke extra-legale voordelen). Daarnaast kunnen organisaties ook investeren in beloningssystemen als aanvulling op bestaande verloningssystemen, bijvoorbeeld door kleine attenties zoals het voorzien van taart bij het succesvol afronden van een groot project. Onderzoek

naar de motivaties van middenveldwerkers toont bovendien aan dat deze werknemers minder belang hechten aan extrinsieke motivaties zoals carrièrekansen, maar sterker handelen vanuit altruïsme en een betere *person-organisation fit* ervaren (De Cooman et al., 2011; Szekér & Van Gyes, 2017). Dit blijkt ook uit deze case study: de autonomie die deze projecten toelaten om vorm te geven aan de eigen functie en bijdragen aan een project met maatschappelijke relevantie worden als belangrijker ervaren dan de hoogte van het loon. Toch is het ook voor deze organisaties interessant om te reflecteren over de rol die het beloningssysteem moet spelen en binnen de mogelijkheden coherent loonspakket samen te stellen in lijn met de organisatiewaarden opdat de gekozen beloningsstrategie werknemers kan aantrekken, behouden, motiveren en/of sturen (Sels, 2011).

7.1.6 Overkoepelend personeelsbeleid

Hoewel beide organisaties praktijken hebben ontwikkeld in de vijf besproken domeinen, lijkt een overkoepelend personeelsbeleid ontbrekend. De verschillende praktijken sluiten wel bij elkaar aan, maar dragen niet bij aan een bredere strategie die alles omvat en systematisch nageleefd wordt. De tijdelijkheid van de projecten die leegstand tegengaan, is weerspiegeld in een flexibele en plaatsgebonden organisatiestructuur waarin personeelskwesties ad hoc worden opgelost in lijn met de algemene visie van het project. De focus ligt hierbij op het versterken van de buurt, goede relaties onderhouden met de partners en het doelpubliek, en voldoende aantrekkelijk en vernieuwend blijven om te blijven bestaan. Omdat het personeelsbeleid op die manier de tijdelijkheid van tijdelijke invulling volgt, is dit sterk projectgedreven en kan niet gesproken worden over creatieve destructie van voorgaande gewoontes en regels gezien deze ontbreken.

Hoewel literatuur stelt dat een ontwikkeld en coherent personeelsbeleid voordelen heeft, geven beide projectcoördinatoren aan dat de huidige situatie past bij de ontwikkeling van het project. Deze ad hoc benadering is het sterkst aanwezig bij Hal 5, waar de projectcoördinator bovendien stelt dat op dit moment geen nood is aan een dieper ontwikkeld personeelsbeleid door de tijdelijkheid en kleinschaligheid van het project. Bij Allee du Kaai daarentegen is merkbaar dat zij als project deel uitmaken van een bredere organisatie, met iets meer aandacht voor de vormgeving van het personeelsbeleid. De groei van Toestand vzw als organisatie en de veranderende leefwereld van de betrokken werknemers impliceert dat aspecten van het personeelsbeleid en het arbeidsreglement op natuurlijke wijze mee evolueren en uitgediept worden. Aan de hand van thematische vergaderingen denkt personeel uit de verschillende projecten mee na over zowel specifieke regelingen als het overkoepelend gedachtengoed aan de basis van het personeelsbeleid. Bovendien kan deze losse maar groeiende invulling van het

personeelsbeleid ook voortkomen uit de formaliseringstendens van een voorgaand burgerinitiatief dat zich tot vzw heeft ontwikkeld.

7.2 Relatie met vrijwilligers

In deze case study ligt de focus op personeelsbeleid. Om de werking van Hal 5 en Allee du Kaai te begrijpen, is het echter ook van belang te kijken naar de rol van vrijwilligers in deze projecten en de verhouding tussen vrijwilligers en personeel. Doordat beide projecten werken rond een soortgelijk concept, met een soortgelijke missie en visie, en beide met een zeer beperkt aantal werknemers, zou verondersteld kunnen worden dat vrijwilligers een grote rol spelen in de dagelijkse werking van zowel Hal 5 als Allee du Kaai. Bovendien werken de partners die gebruik maken van de hallen in Hal 5 en Allee du Kaai eveneens met vrijwilligers.

Bij Hal 5 wordt het werken met vrijwilligers op niveau van het totaalproject beschreven als **“een willen, een droom, een wens op dit moment”** (projectcoördinator, 2019/06/21) omdat een georganiseerde vrijwilligersploeg coördinatie vergt, maar de huidige werknemers geen marge en expertise hebben om dit op te starten en op te volgen. Daarom wordt op dit moment weinig geïnvesteerd in het aanspreken en langdurig betrokken houden van vrijwilligers, maar worden vrijwilligers betrokken op basis van specifieke vaardigheden die meteen ingezet kunnen worden voor een duidelijk afgebakende taak: het openhouden van de buurtbar, fotograferen op evenementen, en optredens op vrijdag. Indien mogelijk zou een sterke vrijwilligerswerking zich toeleggen op meer buurtversterkend werk, activiteiten organiseren en investeren in meer betrokkenheid. De huidige vrijwilligerswerking wordt in Hal 5 echter niet zo omschreven, maar wordt beschouwd als enkele **“quick wins”** (projectcoördinator, 2019/06/21). Hoewel beperkte aandacht gaat naar het aansturen van deze vrijwilligers, wordt dit begrepen als functioneel vrijwilligersmanagement.

Bij Allee du Kaai leven eveneens dromen over de mogelijkheden om met vrijwilligers te werken. Hier is wel opvolging en aansturing voor vrijwilligers voorzien, maar dat gebeurt op dit moment door een vrijwilliger. Hoewel het logischer wordt geacht dat de vrijwilligerscoördinatie door een personeelslid gedaan wordt en de projectcoördinator aangeeft dat professionalisering van de vrijwilligerswerking relevant zou zijn, zijn daar geen middelen voor. Bovendien is het begrip vrijwilliger hier heel breed: **“dat begint al als je een tas afwast”** (projectcoördinator, 2019/07/03). Vanuit de basisideologie dat Allee du Kaai een project van iedereen, voor iedereen is, wordt participatie gezien als iedere passant die onderweg met iets helpt. De engagementsvormen van vrijwilligers bij Allee du Kaai zijn bijgevolg heel uiteenlopend en leiden niet noodzakelijk tot vaste vrijwilligersrelaties. Als gevolg van deze conceptualisering, weerspiegelen de vrijwilligers de

multigelaagdheid van het doelpubliek. Er is in die zin geen selectie van vrijwilligers op basis van competenties, maar eerder een vorm van waardegebaseerd vrijwilligersmanagement waarbij het motief van vrijwilligers om bij te dragen sterker is dan de benoeming van de relatie met de organisatie.

7.3 HR-oriëntaties bij Hal 5 en Allee du Kaai

Het koppelen van de geobserveerde praktijken aan een theoretisch kader met drie onderscheiden oriëntaties, toont dat soortgelijke organisaties die soortgelijk werk verrichten, beide in een startfase zitten en kleinschalig en lokaal werken wel verschillende keuzes kunnen maken wat betreft personeelsbeleid. Overkoepelend zien we dat de focus bij Hal 5 eerder aanleunt bij een personeelsbeleid gericht op betrokkenheid en productiviteit, terwijl bij Allee du Kaai eerder een oriëntatie op betrokkenheid en waarden waargenomen wordt. Redenen daarvoor kunnen teruggevonden worden in objectieve verschillen tussen de organisaties zoals financiële verplichtingen, of kunnen ingegeven zijn door een andere ontstaansgeschiedenis of brandpunt. Gedreven door contextuele factoren en organisationele keuzes, kan de werkcontext voor personeelsleden bij beide organisaties daarom sterk verschillen, ook al werken ze voor een sterk gelijkaardige organisatie.

Tabel 3. Praktijken personeelsbeleid gelinkt aan HR-oriëntaties

	HR-oriëntatie bij Hal 5	HR-oriëntatie bij Allee du Kaai
Personeelsplanning, werving en selectie	Betrokkenheid	Waarden
Arbeidsorganisatie	Betrokkenheid	Betrokkenheid
Opleiding en carrièremogelijkheden	Productiviteit	Betrokkenheid
Feedback en evaluatie	Productiviteit	Betrokkenheid
Verloning en beloning	Productiviteit	Waarden

8 Conclusies en aanbevelingen

Personeelsbeleid speelt een belangrijke rol voor het welzijn van werknemers. Hoewel personeelsbeleid in alle organisaties dezelfde thema's behandelt, kan de invulling hiervan sterk verschillen. Deze verschillen worden door deze studie benoemd als drie onderscheiden HR-oriëntaties: gericht op productiviteit, betrokkenheid, of gedeelde waarden. Elk van deze oriëntaties versterkt en weerspiegelt intrinsieke of extrinsieke aspiraties van werknemers en is

het gevolg van organisationele keuzes. Aspecten in personeelsbeleid die vorm krijgen door een focus op productiviteit zijn geformaliseerd en sterk gericht op het verbeteren van resultaten op korte termijn, en werknemers worden ook zo beloond. Dit beantwoordt eerder extrinsieke aspiraties zoals geld en prestige. Een oriëntatie op bertokkenheid, daarentegen, versterkt de band tussen werknemers en de organisatie met als doel een langdurige en gevarieerde samenwerking. Dit speelt in op intrinstieke motivaties zoals leermogelijkheden. Personeelsbeleid dat ingegeven is door gedeelde waarden stelt deze waarden voorop bij de selectie, training en beloning van personeel en versterkt intrinstieke motivaties zoals goede sociale relaties. Hoewel elk van deze oriëntaties logischerwijs hiermee ook bepaalde voor- en nadelen impliceert, blijkt de voornaamste voorwaarde voor een succesvol personeelsbeleid dat de concrete invulling van verschillende praktijken afgestemd is op elkaar en op de organisatie en zijn werknemers. Voorgaand onderzoek naar personeelsleden in het middenveld, stelt bovendien vast dat personeelsbeleid in het middenveld vooral gericht is op waarden en betrokkenheid.

Deze studie selecteerde twee middenveldorganisaties die met betrekking tot omvang, sector en finaliteit zeer gelijkaardig zijn. Toch blijkt dat zij een verschillende invulling geven aan hun personeelsbeleid: waar Hal 5 eerder elementen van een focus op productiviteit vertoont, lijkt het personeelsbeleid in Allee du Kaai meer op een waardengerichte invulling. De invulling van het personeelsbeleid is bij beide organisaties organisch gegroeid. Dit impliceert dat deze niet bewust ingevuld worden vanuit een bepaalde HR-theorie of –oriëntatie, en dat het overkoepelend personeelsbeleid als geheel beperkt onderbouwd is. Strategische keuzes voor het ontplooiën van een bepaald systeem lijken te volgen wanneer de organisatie groeit.

Aanbevelingen voor organisaties zijn daarom geconcentreerd op het ontwikkelen van een visie op personeelsbeleid als geheel dat dient als basis om gericht praktijken te installeren, eerder dan om de bestaande HR-oriëntatie bij te sturen of aan te passen. De ene oriëntatie is namelijk niet per definitie beter dan de andere. Wat ertoe doet is dat verschillende praktijken complementair vorm krijgen. De praktijken uit het personeelsbeleid stromen voort uit een visie op personeelsbeleid als geheel, en die visie is idealiter afgestemd op de visie van de organisatie op diens werking en doelen. Dit is belangrijk voor alle soorten organisaties, zowel in het middenveld als daarbuiten, onafhankelijk van de grootte, leeftijd en sector. Een weinig gefundeerd personeelsbeleid blijkt echter vooral bij kleine en jonge organisaties aanwezig.

Op beleidsniveau is het van belang organisaties te ondersteunen in het uitwerken van een algemeen personeelsbeleid in lijn met hun eigen organisatie en werknemers. Dit vergt namelijk veel inzicht in en reflectie over de eigen organisatie, alsook expertise in het veld van personeelsbeleid. Zeker dat laatste is iets wat middenveldorganisaties zonder professionele

personeelsmanager vaak ontbreekt. Bovendien hebben organisaties uit het middenveld vaak geen financiële middelen om een langdurig traject met externe ondersteuning te ondernemen zoals dat in consultancy wordt aangeboden.

Een interessante aanvulling op deze studie zou zijn om dieper in te gaan op de heersende organisatiecultuur als aspect van het personeelsbeleid, en om daarnaast ook te kijken naar *outcomes* bij het personeel, zoals arbeidstevredenheid of burnout. Bovendien zouden casestudies bij meerdere en diverse organisaties helpen deze vaststellingen breder te onderbouwen. Om een diepgaand inzicht te ontwikkelen in de huidige stand van zaken wat betreft personeelsbeleid in het middenveld, bieden bovendien de kwantitatieve analyses uit het CSI Flanders project relevante literatuur.

9 Referenties

- Agentschap Ondernemen, & Kennisnetwerk Detailhandel. (2015). *Onderzoek naar redenen van leegstand, uitgevoerd bij eigenaars*.
<https://www.detailhandelvlaanderen.be/onderzoek/onderzoek-naar-redenen-van-leegstand-uitgevoerd-bij-eigenaars-eindrapport>
- Akingbola, K. (2013). Context and Nonprofit Human Resource Management. *Administration & Society*, 45(8), 974–1004. <https://doi.org/10.1177/0095399712451887>
- belga. (2019, June 29). Brusselse politie ontruimt Maximiliaanpark in aanloop naar start Tour de France. *De Standaard*. https://www.standaard.be/cnt/dmf20190629_04486066
- Boon, C., & Kalshoven, K. (2014). How High-Commitment HRM Relates to Engagement and Commitment: The Moderating Role of Task Proficiency. *Human Resource Management*, 53(3), 403–420. <https://doi.org/10.1002/hrm.21569>
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., & Jegers, M. (2011). A Cross-Sector Comparison of Motivation-Related Concepts in For-Profit and Not-For-Profit Service Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(2), 296–317. <https://doi.org/10.1177/0899764009342897>
- Delery, J., & Shaw, J. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 165–197. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20003-6](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20003-6)
- Dirx, L., Kennis, P., & Destrijcker, L. (2018). *Leegstond: handleiding voor gebruik van leegstaande ruimte*. Toestand vzw.
- Holemans, D., Van de Velde, K., De Moor, T., & Kint, C. (2018). *Wanneer burgers samen het heft in handen nemen*. Koning Boudewijnstichting, Oikos Denktank. <https://www.oikos.be/denktank/artikels/332-wanneer-burgers-samen-het-heft-in-handen-nemen-burgercollectieven-opgericht-in-2015-en-2016-van-naderbij-bekeken>

Kuipers, H., van Amelsvoort, P., & Kramer, E.-H. (2010). *Het nieuwe organiseren: alternatieven voor de bureaucratie*. ACCO NL.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00142-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00142-3)

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Sage.

Piot, J., & Heylen, M. (2017). *Eat love volunteer: hoe vrijwilligers ondersteunen*. Pelckmans Pro.

https://www.google.com/search?q=Eat+love+volunteer:+hoe+vrijwilligers+ondersteunen+Joris+Piot&sa=X&rlz=1C1GCEB_enBE850BE850&stick=H4sIAAAAAAAAAAOPgE-LVT9c3NExLLqnIM81KUYJwMwzSCwrNC5O1pLKTrfST8vOz9RNLszLyi6xA7GKF_LycykWstq6JJQo5-

[WWpCmX5OaV5JampRVYKGfIAbIFmVnlmTk5memoRSHEKkCpJLc1LzVPwyi_KLFYlyMwvAQCSr7N5fAAAA&sxsrf=ACYBGNR1YyuexZ_SYN7_QBySG420OZngcQ:1572950687549&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=BDBNyXQFspuOZM%253A%252C8NeFyKy7YPe4UM%252C%252Fg%252F11h0gpq7qc&vet=1&usg=AI4_-kSIOAGbWt8RbSHLBzdUuLUz_bo4rw&ved=2ahUKEwiD1-v38dLIAhUKbFAKHeI4By4Q_B0wCnoECAoQAw&biw=1536&bih=731#imgrc=BDBNyXQFspuOZM:](https://www.google.com/search?q=WWpCmX5OaV5JampRVYKGfIAbIFmVnlmTk5memoRSHEKkCpJLc1LzVPwyi_KLFYlyMwvAQCSr7N5fAAAA&sxsrf=ACYBGNR1YyuexZ_SYN7_QBySG420OZngcQ:1572950687549&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=BDBNyXQFspuOZM%253A%252C8NeFyKy7YPe4UM%252C%252Fg%252F11h0gpq7qc&vet=1&usg=AI4_-kSIOAGbWt8RbSHLBzdUuLUz_bo4rw&ved=2ahUKEwiD1-v38dLIAhUKbFAKHeI4By4Q_B0wCnoECAoQAw&biw=1536&bih=731#imgrc=BDBNyXQFspuOZM:)

Plovie, E. (2018a, November 5). *Burgerinitiatief is in opmars. Wie zijn ze? Wat doen ze?* Sociaal.Net. <https://sociaal.net/achtergrond/burgerinitiatief-in-kaart/>

Plovie, E. (2018b, November 5). *Burgers in beweging*. https://www.ucll.be/sites/default/files/documents/expertisecellen/burgers_in_beweging_5_november_2018.pdf

Ridder, H.-G., & McCandless, A. (2010). Influences on the Architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework. *Nonprofit and*

Voluntary Sector Quarterly, 39(1), 124–141.

<https://doi.org/10.1177/0899764008328182>

Schopman, L. M., Kalshoven, K., & Boon, C. (2017). When health care workers perceive high-commitment HRM will they be motivated to continue working in health care? It may depend on their supervisor and intrinsic motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(4), 657–677.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1109534>

Sels, L. (2011). *Human resource management* (2de, herz. uitg. ed.). Acco.

Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D., & Forrier, A. (2002). De meerwaarde van HRM in kleine en middelgrote ondernemingen. *Tijdschrift voor HRM*, 5(2), 61–86.

Szekér, L., Smits, I., & Van Gyes, G. (2017). *It takes more than one measure. Capturing the multidimensionality of job quality with job types and multiple job quality outcomes*. Working paper, Leuven, InGRID project.

Szekér, L., & Van Gyes, G. (2017). *Professional work in Flemish civil society organisations: hypothesing the impact of changing political and service roles in the sector - a literature review*. CSI-Flanders. <https://www.middenveldinnovatie.be/publicaties/position-paper-over-de-beroepskracht-het-middenveld>

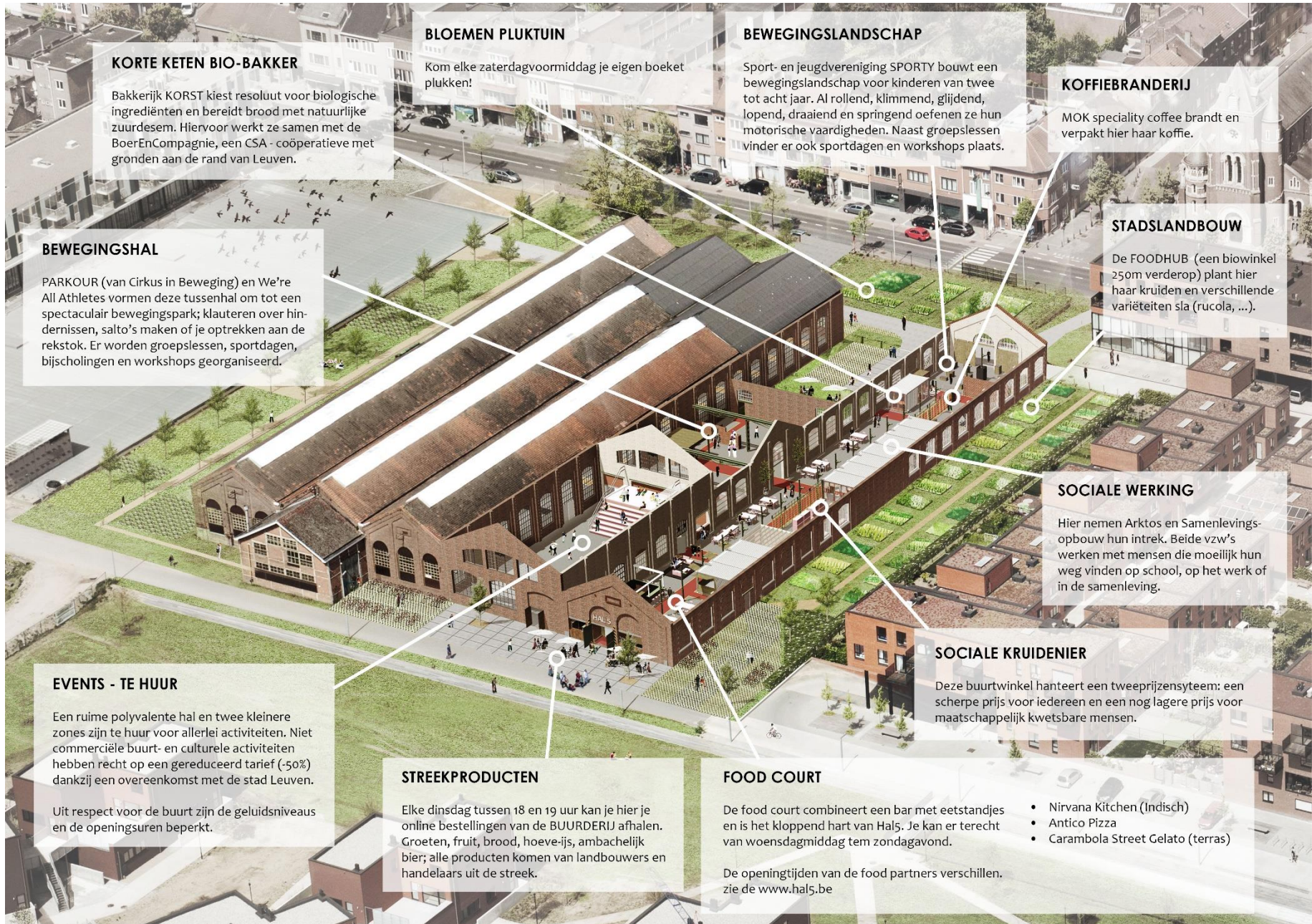
Vermeersch, L., & De Rick, K. (2010). Werknemers van KMO's en het onderwijssysteem: verschillende werelden in eenzelfde baan? *De Gids op Maatschappelijk Gebied*, 4, 28–35.

Watson, M. R., & Abzug, R. (2005). Finding the Ones You Want, Keeping the Ones You Find. In *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership & Management* (Vol. 24, pp. 269–271). Jossey-Bass.

10 Bijlagen

appendix 1 Voorstelling Hal 5





KORTE KETEN BIO-BAKKER

Bakkerij KORST kiest resoluut voor biologische ingrediënten en bereidt brood met natuurlijke zuurdesem. Hiervoor werkt ze samen met de BoerEnCompagnie, een CSA - coöperatieve met gronden aan de rand van Leuven.

BLOEMEN PLUKTUIN

Kom elke zaterdagvoormiddag je eigen boeket plukken!

BEWEGINGSLANDSCHAP

Sport- en jeugdvereniging SPORTY bouwt een bewegingslandschap voor kinderen van twee tot acht jaar. Al rollend, klimmend, glijdend, lopend, draaiend en springend oefenen ze hun motorische vaardigheden. Naast groepslessen vinden er ook sportdagen en workshops plaats.

KOFFIEBRANDERIJ

MOK speciality coffee brandt en verpakt hier haar koffie.

BEWEGINGSHAL

PARKOUR (van Cirkus in Beweging) en We're All Athletes vormen deze tussenhof om tot een spectaculair bewegingspark; klauteren over hindernissen, salto's maken of je optrekken aan de rekstok. Er worden groepslessen, sportdagen, bijscholingen en workshops georganiseerd.

STADSLANDBOUW

De FOODHUB (een biowinkel 250m verderop) plant hier haar kruiden en verschillende variëteiten sla (rucola, ...).

SOCIALE WERKING

Hier nemen Arktos en Samenlevingsopbouw hun intrek. Beide vzw's werken met mensen die moeilijk hun weg vinden op school, op het werk of in de samenleving.

EVENTS - TE HUUR

Een ruime polyvalente hal en twee kleinere zones zijn te huur voor allerlei activiteiten. Niet commerciële buurt- en culturele activiteiten hebben recht op een gereduceerd tarief (-50%) dankzij een overeenkomst met de stad Leuven.

Uit respect voor de buurt zijn de geluidsniveaus en de openingsuren beperkt.

STREEKPRODUCTEN

Elke dinsdag tussen 18 en 19 uur kan je hier je online bestellingen van de BUURDERIJ afhalen. Groeten, fruit, brood, hoeve-ijs, ambachtelijk bier; alle producten komen van landbouwers en handelaars uit de streek.

FOOD COURT

De food court combineert een bar met eetstandjes en is het kloppend hart van Hal5. Je kan er terecht van woensdagmiddag tem zondagavond.

De openingstijden van de food partners verschillen, zie de www.hal5.be

SOCIALE KRUIDENIER

Deze buurtwinkel hanteert een tweeprijzenstelsel: een scherpe prijs voor iedereen en een nog lagere prijs voor maatschappelijk kwetsbare mensen.

- Nirvana Kitchen (Indisch)
- Antico Pizza
- Carambola Street Gelato (terras)



appendix 2 Voorstelling Allee du Kaai



appendix 3 Feedback Stakeholder Assessment

Deze casestudies werden op 28 november 2019 voorgelegd aan vier middenveldorganisaties. Met een stakeholder assessment wordt getracht na te gaan of de resultaten herkenbaar zijn voor de eigen en andere organisaties, zonder representativiteit te behartigen. In dit assessment voorzien Gezinsbond, Natuurpunt, YouCa en Autodelen.net ons van feedback.

Typologie & herkenning

In de gebruikte typologie (productiviteit-betrokkenheid-waarden), sluiten betrokkenheid en waarden bij middenveldorganisaties op veel vlakken bij elkaar aan. Hoewel een productiviteitsgeïntereerd personeelsbeleid lijkt te alluderen aan een productieomgeving, zien de organisaties toch aspecten terugkomen in hun eigen werking. De organisaties combineren zelf ook elementen uit de verschillende focussen. Daarnaast hebben de geconsulteerde organisaties een sterke vrijwilligerswerking – in tegenstelling tot de cases, waardoor personeelsleden in verschillende hoedanigheden functioneren in de organisatie en het belang van gedeelde waarden en betrokkenheid benadrukt wordt. De typologie wordt in die zin wel erkend en als waardevol denkkader ingeschat.

De organisaties leggen uit hoe waarden en betrokkenheid altijd belangrijk zijn, maar dat het belang van productiviteit en professionaliteit bij hen toenam bij het groeien van de organisatie vanuit een verantwoordelijkheidsgevoel ten aanzien van de maatschappij, hun stakeholders en de groeiende personeelsgroep. Grote organisaties hebben bovendien meer formele structuren en verplichtingen, wat ook bijdraagt aan professionalisering en de nood aan externen. Dit strookt met de evoluties beschreven bij Allee du Kaai – Toestand vzw.

Een belangrijke opmerking op de gebruikte typologie, echter, is het ontbreken van **organisatiecultuur**. Hieronder verstaat men wat een organisatie precies doet om personeelsleden betrokken te houden en ervoor te zorgen dat het personeel achter gezamenlijke doelen blijft staan. Het vergroten van de organisatie betekent namelijk ook een versnippering van expertise (minder all-round profielen, minder jobrotatie) en bestaat het gevaar dat het geheel minder gesteund wordt. Een organisatie moet hier expliciet op inzetten en de manier waarop ze dit doet is een weergave van de organisatiecultuur.



Hoe selecteer en informeer je potentieel nieuwe werknemers?

Het is nodig eerlijk te zijn over de verwachtingen tegenover de kandidaten, inclusief competentieprofiel, verloning, organisatiecultuur en -waarden. Dat kan door vrijwilligers te betrekken in de selectie. Daarnaast zijn de organisatiewaarden zeer belangrijk bij de aanwerving van nieuwe werknemers, ook bij technische profielen. De organisaties geven aan dat ze er elke keer in slagen een goed profiel te vinden. Dat kan omdat kandidaten vaak wel weten wat ze kunnen verwachten en bewust kiezen voor deze sector omdat ze zich vinden in de organisatiecultuur – en dat belangrijker vinden dan verloning of carrièrekansen. De specifieke keuze voor een bepaalde kandidaat is ingegeven door competenties, waarden en betrokkenheid, in combinatie met het profiel dat de organisatie op dat moment het meest nodig heeft. Hoe meer een organisatie groeit, hoe meer de selectieprocedure lijkt te formaliseren en organisaties nood hebben aan externe profielen. HR-ondersteuning vanuit externe organisaties zoals Sociare is eveneens belangrijk.

Hoe zorg je ervoor dat personeelsleden niet opgebrand geraken?

Bij middenveldorganisaties is het belangrijk op tijd in te zetten op professionalisering van de organisatie vanwege het risico dat mensen vanuit hun gedrevenheid en betrokkenheid tegen hun eigen grenzen aanlopen. De organisaties geven daarnaast aan dat een organisatiecultuur van waardering en informele steun helpt. De organisaties erkennen dat passie voor het thema of het werk een buffer is, maar eveneens een risico en dat ze hier voldoende aandacht voor moeten hebben – formeel en informeel. Zo wordt dit mee opgenomen in het functioneringsgesprek bij personeelsleden die ook zeer actief zijn als vrijwilliger bij de organisatie, of geven collega's elkaar kleine opmerkingen over werken op onregelmatige uren.

Hoe organiseer je de samenwerking tussen vrijwilligers en personeelsleden?

Organisaties zijn zoekend in hoe de personeels- en vrijwilligerswerking op elkaar afgestemd kan worden. Centrale thema's zijn hiërarchie en verhoudingen, al dan niet bepaald door betaald werk. Hier spelen maatschappelijk tendensen mee die veranderingen aanbrengen in het vrijwilligersbestand en de beschikbaarheid en verwachtingen van vrijwilligers. Jonge vrijwilligers zijn vaak hoger opgeleid dan vroeger; ze respecteren de beroepskracht in zijn rol, maar verwachten duidelijke sturing en spreken hoge verwachtingen uit tegenover de professionals.