

<Logo bedrijf>



**Adviesverslag van een onderzoek rondom het
arbeidsvoorwaardenpakket bij <naam bedrijf>**

Geschreven door: <naam auteur eindwerkstuk>

Onderwerp: Employee Benefits Strategy Datum:

10-11-2021

Voorwoord

Dit verslag is geschreven naar aanleiding van mijn onderzoek rondom het arbeidsvoorwaardenpakket bij <bedrijf>. Ik ben zelf werkzaam bij <naam bedrijf> in de functie van Compensation & Benefits Specialist. Binnen deze functie wordt verwacht dat ik advies geef rondom arbeidsvoorwaarden en belonen en daarom heb ik voor het onderzoek gekozen voor het onderwerp Employee Benefits Strategy.

Voor de uitvoering van het onderzoek heb ik literatuur bestudeerd die gericht is op arbeidsvoorwaarden en beloningen die een organisatie zou kunnen aanbieden en wat de huidige generatie medewerkers zoekt met betrekking tot arbeidsvoorwaarden en belonen.

Om een duidelijk beeld te krijgen van waarom medewerkers de organisatie hebben verlaten heb ik de notulen van de exitgesprekken nader bekeken. Ook heb ik aan een selecte groep medewerkers gevraagd om een survey in te vullen. Ik kon deze niet door de gehele organisatie verspreiden omdat het management hier niet mee instemde. Een survey zou onnodige verwachtingen scheppen en men zou bij het invullen tot het besef kunnen komen dat een andere werkgever beter past bij iemands wensen.

Ondanks dat ik het onderzoek niet uit heb kunnen voeren zoals ik dat graag had gewild geloof ik wel dat de uitkomsten een goede weergave geven van wat er op dit moment speelt. Ik ben er dan ook van overtuigd dat de aanbevelingen van toegevoegde waarde zullen zijn voor de organisatie.

Managementsamenvatting

In de afgelopen 3 jaar is er bij <naam bedrijf> een gemiddeld verlooppercentage van 10.83% gemeten terwijl 7% per jaar gewenst is.

Om ervoor te zorgen dat het verlooppercentage daalt naar de gewenste 7% is de volgende onderzoeksvraag gesteld: *Wat zijn de mogelijkheden om het arbeidsvoorwaardenpakket zo in te richten dat deze aansluit bij de wensen van zowel de huidige groep medewerkers als bij de wensen van potentiële nieuwe medewerkers?*

Door middel van het bestuderen van literatuur, het uitzetten van een survey, externe benchmarking en nadere bestudering van de notulen van de exitinterviews is naar voren gekomen dat niet alle arbeidsvoorwaarden voldoen aan de wensen van de huidige groep medewerkers. Ook is op basis van de literatuur te concluderen dat het huidige arbeidsvoorwaardenpakket niet aansluit bij de wensen van de nieuwere generaties medewerkers op de arbeidsmarkt.

Om meer aansluiting te vinden en daardoor het verlooppercentage te laten dalen worden de volgende punten aanbevolen:

Standaard het salaris van een nieuwe medewerker extern benchmarken.

De salarissen van medewerkers waarbij een groot verschil is met de markt additioneel verhogen. Wanneer er een minder groot tot geen verschil met de markt bestaat een lager verhogingspercentage toekennen.

De mogelijkheid bieden tot het kopen van vakantiedagen.

Medewerkers beter informeren over de ontwikkelingsmogelijkheden binnen <naam bedrijf>.

Een opleidingsbudget per medewerker beschikbaar maken met daarbij de optie om een cursus of opleiding te volgen bij een opleidingsinstituut. Een alternatief is het organiseren en aanbieden van cursussen en trainingen op kantoor.

Het kortingspercentage voor de producten uit eigen bedrijf beter afstemmen met de prijs op de markt.

Medewerkers die een auto van de zaak mogen rijden de keuze geven tussen een auto van de zaak of een maandelijks leasebudget.

Het advies is om niet alle aanbevelingen ineens in te voeren aangezien dit voor veel weerstand zal zorgen. De eerste adviezen zouden in januari 2022 gegeven kunnen worden. Het volledige pakket van aanbevelingen zou rond het einde van 2022 geïmplementeerd kunnen zijn.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Managementsamenvatting	3
Hoofdstuk 1: Introductie	6
1.1 De organisatie	6
1.2 Onderwerp van het onderzoek	7
1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen	7
1.4 Generaties op de arbeidsmarkt	8
1.5 Benchmarking	8
1.6 Binden en boeien van werknemers	9
Hoofdstuk 2: Analyse	10
2.1 Type en uitvoering onderzoek	10
2.2 Generaties binnen <naam bedrijf>	10
2.3 Benchmarking binnen <naam bedrijf>	11
2.4 Huidige situatie versus gewenste situatie	12
Hoofdstuk 3: Conclusies en aanbevelingen	14
3.1 Welke generaties zijn nu op de arbeidsmarkt te vinden en hoe zijn deze verdeeld binnen <naam bedrijf>?	14
3.2 Welke arbeidsvoorwaarden worden door de verschillende generaties gevraagd?	14
3.3 Hoe worden medewerkers geboeid en verbonden aan de organisatie?	15
3.4 Hoe ziet het huidige arbeidsvoorwaardenpakket bij <naam bedrijf> eruit?	15
3.5 Hoe ervaren de medewerkers van <naam organisatie> het huidige arbeidsvoorwaardenpakket?	16
3.6 Wat is de reden dat medewerkers <naam bedrijf> hebben verlaten?	17
3.7 Wat zijn de mogelijkheden om het arbeidsvoorwaardenpakket zo in te richten dat deze aansluit bij de wensen van zowel de huidige groep medewerkers als bij de wensen van potentiële nieuwe medewerkers?	18
3.8 Aanbevelingen	18
Hoofdstuk 4: Implementatievoorstel	20
4.1 Inleiding/scope en afbakening	20

4.2 Gevolgen voor de organisatie	20
4.3 Plan van aanpak.....	20
4.4 Investering	21
4.5 Resultaten en risico's	21
Literatuurlijst.....	22
Bijlage 1: De vijf generaties op de werkvoer	23
Bijlage 2: Generaties en hun wensen.....	24
Bijlage 3: Vragenlijst exitinterview	25
Bijlage 4: Employee Benefits Survey	28
Bijlage 5: Onderzoeksresultaten Employee Benefits Survey	30
Bijlage 6: Het huidige arbeidsvoorwaardenpakket binnen <naam bedrijf>	31
Bijlage 7: Standard Car Document.....	32

Hoofdstuk 1: Introductie

1.1 De organisatie

<Naam bedrijf> is een onderdeel van <naam moederbedrijf>, dat zich richt op de ontwikkeling en verkoop van consumentenelektronica. De strategie is gericht op sneller innoveren en slimmer werken om marktleider te zijn met een verscheidenheid aan slimme producten en technologieën. De missie is om een toegevoegde waarde te hebben in het leven van de consument.

Het hoofdkantoor van de organisatie is gevestigd in Zuid Korea en vanuit daar wordt het beleid bepaald voor alle 142 locaties wereldwijd. In samenwerking met de lokale HR afdeling en het Koreaanse management, expats die voor de duur

van 4 jaar worden gedetacheerd vanuit Zuid Korea, dient dit beleid te worden aangepast zodat het past bij de lokale cultuur en aansluit met de geldende wet- en regelgeving. Binnen de locatie in Nederland bestaat het management uit een Koreaanse CFO en CEO die vanuit het hoofdkantoor zijn gedetacheerd. Het overgrote deel van de reguliere medewerkers heeft de Nederlands nationaliteit. Doordat het management Koreaans is en niet altijd even goed op de hoogte is van de lokale cultuur en wet- en regelgeving is het lastig om arbeidsvoorwaarden te wijzigen. Dit resulteert in een arbeidsvoorwaardenpakket dat in de afgelopen 10 tot 15 jaar nauwelijks is veranderd.

In de Koreaanse cultuur speelt hiërarchie een zeer belangrijke rol en die dient dan ook gerespecteerd te worden. Dit komt overeen met de hiërarchische cultuur zoals beschreven door Quin & Cameron.

Om wijzigingen door te kunnen voeren is het van belang om een goede relatie op te bouwen met in dit geval de CEO en de CFO. Dit schept vertrouwen waardoor er eerder naar gedegen advies wordt geluisterd.

Om het management te kunnen overtuigen dient het advies compleet en goed onderbouwd te zijn. Wanneer het advies goed is onderbouwd en beargumenteerd is men bereid om wijzigingen door te voeren.

Wanneer het management akkoord is met een wijziging van de arbeidsvoorwaarden zal de ondernemingsraad worden benaderd om advies of instemming te geven.



1.2 Onderwerp van het onderzoek

Voor dit onderzoek heb ik samen met de HR manager naar de diverse onderwerpen gekeken en daarbij is gekozen voor het onderwerp Employee Benefits Strategy waarbij ik onderzoek zal doen naar het huidige arbeidsvoorwaardenpakket en de invloed hiervan op het verlooppercentage.

Over de afgelopen 3 jaar is er een gemiddeld verlooppercentage van 10,83% gemeten. Dit percentage is hoger dan de gewenste 7% per jaar.

Uit de exitinterviews die vanaf 2016 (onregelmatig) zijn gevoerd is naar voren gekomen dat de arbeidsvoorwaarden bij de nieuwe werkgever beter aansluiten bij de wensen van de werknemer. Ook geeft de huidige groep medewerkers aan dat zij bepaalde voorwaarden missen of dat het huidige pakket aan arbeidsvoorwaarden niet meer van deze tijd is.

Ook bij het werven van nieuwe medewerkers is merkbaar dat wat <naam bedrijf> aanbiedt niet aansluit bij de wensen van potentiële nieuwe medewerkers. Hierbij gaat het met name om het salaris wat aangeboden wordt. In externe benchmarkdata is te zien dat het salaris wat doorgaans wordt aangeboden niet marktconform is.

1.3 Onderzoeksvraag en deelvragen

Om gedegen advies te geven is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Wat zijn de mogelijkheden om het arbeidsvoorwaardenpakket zo in te richten dat deze aansluit bij de wensen van zowel de huidige groep medewerkers als bij de wensen van potentiële nieuwe medewerkers?

Door het beantwoorden van de onderzoeksvraag zal het verlooppercentage dalen van 9% in 2020 naar 7% in 2022. Tevens moet het arbeidsvoorwaardenpakket voldoen aan de wensen van de nieuwe generatie medewerkers die nu op de arbeidsmarkt te vinden is.

Ter ondersteuning van de onderzoeksvraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- Welke generaties zijn nu op de arbeidsmarkt te vinden en hoe zijn deze verdeeld binnen <naam bedrijf>?
- Welke arbeidsvoorwaarden worden door de verschillende generaties gevraagd?
- Hoe worden medewerkers geboeid en verbonden aan de organisatie?
- Hoe ziet het huidige arbeidsvoorwaardenpakket bij <naam bedrijf> eruit?
- Hoe ervaren de medewerkers van <naam bedrijf> het huidige arbeidsvoorwaardenpakket?
- Wat is de reden dat medewerkers <naam bedrijf> hebben verlaten?

1.4 Generaties op de arbeidsmarkt

Om het verlooppercentage van de organisatie te laten dalen is het van belang om te weten om welke redenen de medewerkers vertrekken en binnen welke generatie zij vallen. Dit omdat de verschillende generaties op de arbeidsmarkt verschillende wensen hebben wat betreft de arbeidsvoorwaarden.

In 1992 omschreef Becker 4 verschillende generaties op basis van hun 15 geboortejaren. Elke generatie heeft zijn eigen kenmerken en daardoor ook zijn eigen wensen. Inmiddels zijn er op basis van nieuwe inzichten een aantal generaties toegevoegd wat resulteert in onderstaand overzicht.

Generatie	Kenmerken
1930-1940: Stille generatie	Plichtsgetrouw, harde werkers
1940-1955: Babyboomers	Vrije moraal, zelfontplooiing, onvrede
1955-1970: Generatie X	Praktisch, zelfredzaam, no-nonsense mentaliteit
1970-1985: Pragmatische generatie	Levensgeluk als hoogste doel, zelfontplooiing, passiviteit
1980-1994: Generatie Y/Millennials	Authentiek, zelfverzekerd, actief op internet, gemakzuchtig
1990-2000: Generatie Z	Internet is vanzelfsprekend, multitasken
2000-2011: Generatie Alpha	Beter opgeleid dan ook, materialistisch

Tabel 1.1: De verschillende generaties en hun kenmerken.

Dr. Aart Bontekoning stelt dat er op dit moment 5 generaties actief zijn op de arbeidsmarkt. Bijlage 1 toont een overzicht van deze generaties met de daarbij behorende uitdagingen en acties die gewenst zijn vanuit de organisatie en waar deze generaties zich op richten binnen een organisatie. In bijlage 2 is een overzicht van welke arbeidsvoorwaarden door de verschillende generaties worden gevraagd.

1.5 Benchmarking

Kluijtmans & Kampermann (2017) stellen dat een belangrijk onderdeel van beloning is dat men het gevoel moet hebben dat het rechtvaardig is. Het meest optimale is als medewerkers coöperatief meewerken en bijdragen aan de doelstelling van de organisatie. Een gevoel van onrechtvaardige beloning werkt dit tegen.

Om te kijken of het bestaande arbeidsvoorwaardenpakket voldoet aan de interne bedrijfscultuur, de externe marktomstandigheden en de huidige wet- en regelgeving is het

verstandig om deze regelmatig te toetsen. Deze toets kan worden gedaan door een interne en externe benchmark.

Bij een interne benchmark worden functies en afdelingen met elkaar vergeleken. Medewerkers met dezelfde functie binnen een afdeling zouden binnen een redelijke marge evenveel moeten verdienen. Functies die zwaarder zijn, krijgen meer betaald; functies die lichter zijn, minder.

Met externe benchmarking wordt de organisatie vergeleken met vergelijkbare organisaties. Door deze vorm van benchmarking kan de organisatie zien of de salarissen die worden aangeboden/betaald marktconform zijn.

1.6 Binden en boeien van werknemers

Verbonden medewerkers verbinden zich aan de identiteit en missie van de organisatie, en is ook bereid zijn lot aan dat van de organisatie te verbinden. Dit is een relatief stabiele relatie, omdat de werknemer bereid is om zijn eigen belang (tijdelijk) ondergeschikt te maken aan dat van de organisatie. De zingeving komt voornamelijk uit het gevoel deel uit te maken van een authentieke gemeenschap waarin hij zich thuis voelt.

Geboeide medewerkers zijn ook bereid hun lot aan dat van de organisatie te verbinden, maar alleen zolang de deal die ze hebben nog aantrekkelijk genoeg is. Veranderende persoonlijke omstandigheden of veranderende voorkeuren kunnen op ieder moment leiden tot een herbezinning op de deal. De organisatie die geboeide medewerkers wil blijven boeien zal moeten accepteren dat ze niet altijd logisch en consistent handelen en kiezen. Ze zal zich moeten inspannen om te weten wat de mensen drijft, daar actief op inspelen en het goed verkopen. Als dat gebeurt, kunnen ook geboeide medewerkers langdurig bij de organisatie blijven (Bruel & Colsen, 1999).

De geboeide medewerker zal voornamelijk om loon, goede arbeidsvoorwaarden en ontwikkelingsmogelijkheden vragen (Bruel & Colsen, 1999). In de verwachtingstheorie van Vroom (1964) worden deze voorwaarden aangeduid als extrinsieke beloningen. De verbonden medewerker zal meer gericht zijn op waardering van en de relatie met collega's. Dit sluit grotendeels aan bij de intrinsieke beloningen uit de verwachtingstheorie.

Hoofdstuk 2: Analyse

2.1 Type en uitvoering onderzoek

Voor het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen is er gebruik gemaakt van verschillende vormen van onderzoek.

Om inzicht te krijgen in waarom medewerkers de organisatie verlaten wordt er een exitinterview gehouden. De notulen van de reeds gehouden exitinterviews de opzeggingsbrieven en aanvullende correspondentie zijn nader bestudeerd. Binnen <naam bedrijf> zijn de exitinterviews gestructureerd en deze worden gehouden met een vaste vragenlijst, zie bijlage 3, deze is opgesteld door het hoofdkantoor in Korea.

Omdat het management niet instemde met het versturen van een vragenlijst door de gehele organisatie is in het geheim aan een selecte groep van 20 medewerkers gevraagd om de vragenlijst in bijlage 4 in te vullen. Dit komt neer op 13% van het gehele personeelsbestand. Van de 20 benaderde medewerkers hebben 16 de vragenlijst daadwerkelijk ingevuld wat resulteert in een respons van 80%.

Met behulp van de vragenlijst is inzichtelijk gemaakt of de huidige aangeboden arbeidsvoorwaarden voldoen aan de wensen van de verschillende generaties medewerkers die op dit moment bij <naam bedrijf> werkzaam zijn.

Bij het verspreiden van de vragenlijst werd er soms nog een mondelinge toelichting gegeven over waarom sommige punten negatief scoren. Deze toelichting zal ook worden gebruikt voor het doen van aanbevelingen.

Naast de vragenlijsten is er met een externe benchmark gekeken of maandsalarissen bij <naam bedrijf> marktconform zijn ten opzichte van andere organisaties binnen dezelfde branche.

Voor een representatief onderzoek is er gebruik gemaakt van dataverzameling op basis van een mixed design. De data is verzameld door het uitsturen van een vragenlijst met zowel open als gesloten vragen.

Door het gebruik van een standaard vragenlijst met gesloten vragen en de bijbehorende antwoordmogelijkheden is het mogelijk om de resultaten genuanceerd in kaart te brengen en konden medewerkers makkelijk worden bereikt. Met de open vragen is het voor de respondenten mogelijk om aanvullende informatie te geven.

2.2 Generaties binnen <naam bedrijf>

Van de generaties zoals beschreven door Dr. Aart Bontekoning zijn binnen <naam bedrijf> alleen generatie X, de pragmatische generatie en generatie Y aanwezig. Nieuwe medewerkers

<Logo bedrijf>

behoren vrijwel altijd tot Generatie Y of tot de beginjaren van de pragmatische generatie. Medewerkers die behoren tot Generatie X zijn op jongere leeftijd de organisatie binnen gekomen en zijn nu nog steeds in dienst. In de onderstaande tabel is te zien hoe de verschillende generaties op dit moment binnen de organisatie zijn verdeeld en wat het gemiddelde aantal dienstjaren per generatie is.

Generatie	Aantal medewerkers	Dienstjaren
Generatie Y (21-35 jaar)	51	2
Pragmatische generatie (36-50 jaar)	64	8
Generatie X (51-65 jaar)	30	12

Tabel 2.1 De generatieverdeling binnen

<naam bedrijf>.

Het huidige pakket van arbeidsvoorwaarden is 15 jaar geleden samengesteld met daarbij de wensen van de huidige generatie X in het achterhoofd. Deze wensen passen niet bij wat de jongere pragmatische generatie en generatie Y verwacht van een werkgever. Uit het analyseren van de verloopdata over de afgelopen 3 jaar is dan ook te zien dat de meeste medewerkers die op eigen initiatief de organisatie hebben verlaten een leeftijd hebben tussen de 21 en 50 jaar oud.

Generatie	Aantal vertrokken medewerkers (periode 2018-2020)
Generatie Y (21-35 jaar)	34
Pragmatische generatie (36-50 jaar)	17
Generatie X (51-65 jaar)	3

Tabel 2.2 Aantal vertrokken medewerkers per generatie.

2.3 Benchmarking binnen <naam bedrijf>

Binnen <naam bedrijf> vindt er jaarlijks een interne en externe benchmark plaats. Deze benchmark is echter alleen gericht op de salarissen en niet op de overige arbeidsvoorwaarden waardoor niet duidelijk is of deze nog marktconform zijn.

De benchmarking wordt uitgevoerd in de maand april wanneer de loonsverhogingen besproken moeten worden. Wanneer er grote verschillen zijn in het salaris tussen medewerkers in dezelfde functie zal worden geprobeerd om deze gelijk te trekken. Dit is niet altijd mogelijk omdat er voor de salarisverhogingen een beperkt budget is en het verhogingspercentage afhankelijk is van het persoonlijk functioneren van de medewerker.

Sinds midden 2020 vindt er bij het bepalen van het salaris vaker een interne en externe benchmark plaats. In de voorgaande jaren gebeurde dit nauwelijks omdat er nooit echt goed is gekeken naar de koppeling van de interne functiecodes met de functiecodes zoals deze worden toegepast in de externe benchmarkdata. Nu er een duidelijk overzicht is kan men sneller zien of het aangeboden salaris marktconform is en of deze past binnen de huidige groep medewerkers.

Uit de externe benchmarkdata blijkt dat over het geheel genomen het salaris niet marktconform is. Per generatie is te zien dat het verschil met de markt niet overal even groot is. Zo is bij medewerkers uit generatie X is het verschil met de markt gemiddeld rond de €90 per maand terwijl dit bij medewerkers uit de pragmatische generatie €148 is en uit generatie Y €434.

2.4 Huidige situatie versus gewenste situatie

Wanneer we kijken naar de uitslagen van de survey (bijlage 5) is te zien dat men over het geheel genomen tevreden is met het arbeidsvoorwaardenpakket. Wanneer men kijkt naar specifieke onderdelen dan valt op dat vooral generatie Y op een aantal punten slecht scoort.

In de onderstaande tabel worden alle punten waarop generatie Y laag scoorde weergegeven. Hierbij wordt beschreven wat de huidige situatie is, wat de wensen zijn en wat ervoor zorgt dat de wensen niet aansluiten bij de huidige situatie. De informatie is afkomstig uit de resultaten van de survey en de exitinterviews.

Huidige situatie	Wensen	Gap
Het maandsalaris is bij de indiensttreding niet altijd marktconform.	Een maandsalaris dat past bij de functie.	Een marktconform dat als eerlijk wordt ervaren.
Eens per jaar is er de kans op een salarisverhoging, promotie en bonus.	Meer kansen/mogelijkheden moeten zijn om een salarisverhoging, promotie of bonus te krijgen. Ook zou er beter moeten worden gecommuniceerd over de mogelijkheid tot promotie.	Meer momenten in het jaar om deze punten te kunnen bespreken of doorvoeren. Duidelijkheid scheppen bij de medewerkers over hoe men mogelijk gepromoveerd kan worden.

Huidige situatie	Wensen	Gap
Indien de medewerker in aanmerking komt voor een bedrijfsauto dan is er een selectie waaruit gekozen kan worden.	Een grotere selectie auto's waaruit gekozen kan worden.	Medewerkers meer opties geven om uit te kiezen.
Voor scholing in trainingen bestaat er een intern e-learning platform en maakt <bedrijf> gebruik van LinkedIn learning.	Er zouden meer mogelijkheden moeten zijn om opleidingen of trainingen te kunnen volgen.	Medewerkers willen meer opties naast de huidige mogelijkheden.
Wanneer er een cursus of studie bij een externe partij wordt gevolgd zal er een study agreement worden opgesteld waarin afspraken staan over het "terugbetalen" van het schoolgeld.	Duidelijkheid over het bestaan van deze mogelijkheid en een overeenkomst opstellen die voor beide partijen realistisch is.	Medewerkers informeren over deze optie en in samenspraak een overeenkomst opstellen voordat de cursus of opleiding ook daadwerkelijk start.

Tabel 2.3 Huidige situatie versus wensen vanuit generatie Y.

Medewerkers zijn niet tevreden met het huidige salaris omdat deze niet altijd marktconform is en bij een salarisverhoging de stap omhoog niet zo groot is. Alleen bij een eventuele promotie wordt er een flinke verhoging toegekend. Echter kan een promotie of loonsverhoging slechts 1 keer per jaar worden toegekend. Volgens Kilian W. Wawoe (2020) ervaart men ontevredenheid over het salaris als deze niet overeenstemt met wat diegene denkt dat rechtvaardig is.

Naast het salaris is er ook ontevredenheid over de scholingsmogelijkheden. Voor generatie Y is het belangrijk dat men zich kan blijven ontwikkelen. Aart Bontekoning (2019) geeft aan dat managers deze groep serieus moet nemen en dit doe je onder andere door ze de kans te geven zich te blijven ontwikkelen. Wanneer zij voelen dat ze stilstaan dan kijken ze weer verder naar een volgende baan.

Hoofdstuk 3: Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen de deelvragen en onderzoeksvraag worden beantwoord. Bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag zullen ook aanbevelingen worden gedaan.

3.1 Welke generaties zijn nu op de arbeidsmarkt te vinden en hoe zijn deze verdeeld binnen <naam bedrijf>?

Op dit moment zijn er 5 verschillende generaties actief op de arbeidsmarkt. Elke generatie heeft hierbij zijn eigen wensen en verwachtingen. Binnen <naam bedrijf> zijn de verschillende generaties als volgt aanwezig.

Generatie	Leeftijdscategorie	Aantal medewerkers	Percentage van het personeelsbestand
Generatie Z	20 jaar en jonger	0	0%
Generatie Y	21-35 jaar	51	35,17%
Pragmatische generatie	36-50 jaar	64	44,14%
Generatie X	51-65 jaar	30	20,69%
Babyboomers	66 jaar en ouder	0	0%

Tabel 3.1 De generatieverdeling binnen <naam bedrijf>.

De pragmatische generatie is het meest aanwezig maar het aantal medewerkers wat behoort tot generatie Y zal naar verwachting toenemen. Dit omdat men bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers de focus legt op deze groep medewerkers.

Generatie X zal binnen bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd uitvloeien en naar verwachting zullen hier ook geen nieuwe medewerkers bijkomen.

3.2 Welke arbeidsvoorwaarden worden door de verschillende generaties gevraagd?

Zoals eerder aangegeven heeft elke generatie zijn eigen wensen wat betreft de arbeidsvoorwaarden en verwachtingen vanuit de werkgever. Deze zijn per generatie inzichtelijk gemaakt in de tabellen in bijlage 1 en 2.

Opvallend is dat de focus is verschoven van een vaste arbeidsovereenkomst met een salaris dat past bij iemands senioriteit naar meer flexibiliteit en opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden.

Het huidige arbeidsvoorwaardenpakket van <naam bedrijf> past op dit moment het meest bij generatie X. Dat wil zeggen dat het salaris is meegegroeid met de senioriteit van de medewerker en op basis van deze senioriteit kan er promotie worden gemaakt. Dit terwijl de taken die de medewerker uitvoert over het algemeen niet zijn meeveranderd.

Waar de aansluiting met generatie Y mist is dat er binnen het huidige pakket niet tot nauwelijks opleidingsmogelijkheden zijn. Het aanbod van de e-learning cursussen en LinkedIn voldoen niet aan de verwachtingen en zijn niet toepasbaar binnen de functie. Dit maakt het niet interessant om met een dergelijke cursus te starten of om deze af te ronden.

Wat betreft de ontwikkelingsmogelijkheden is het voor deze generatie onduidelijk hoe dit mogelijk is binnen de organisatie. Het is bekend dat er in april wordt besloten wie er promotie maakt maar het is niet duidelijk hoe men in aanmerking zou kunnen komen voor een promotie. Niet elk team voert functionerings- en beoordelingsgesprekken terwijl dit juist de momenten zijn om dergelijke zaken te bespreken.

3.3 Hoe worden medewerkers geboeid en verbonden aan de organisatie?

De verbonden medewerker is op zoek naar het gemeenschappelijke gevoel en de geboeide medewerker is op zoek naar de beste deal (Brueel & Colsen, 1999).

Een geboeide medewerker zal meer aanspraak doen op extrinsieke beloningen. Hierbij gaat het om een goed salaris, goede arbeidsvoorwaarden en ontwikkelingsmogelijkheden.

Verbonden medewerkers zijn meer gericht op een gemeenschappelijk gevoel dat bereikt kan worden door een goede relatie met collega's en waardering voor het geleverde werk. Dit worden ook wel intrinsieke beloningen genoemd.

Om medewerkers te binden aan de organisatie zullen zij voldoende uitgedaagd moeten worden (boeien).

Doordat bij generatie X in veel gevallen het salaris niet marktconform is en het gevoel bestaat dat er geen ontwikkelingsmogelijkheden zijn maakt dat deze groep medewerkers niet geboeid wordt door de organisatie.

Wanneer deze medewerkers niet voldoende worden geboeid zal er ook geen binding zijn met de organisatie.

3.4 Hoe ziet het huidige arbeidsvoorwaardenpakket bij <naam bedrijf> eruit?

Bijlage 6 toont een overzicht van het huidige arbeidsvoorwaardenpakket bij <naam bedrijf>. Naast de genoemde voorwaarden zijn er flexibele werktijden, korting op producten uit eigen bedrijf en werd er tot voor kort vers fruit aan de werknemers verstrekt.

Met betrekking tot de flexibele werktijden hebben medewerkers de keuze om tussen 08:00 en 09:30 te starten met het werk en te stoppen tussen 16:30 en 18:00. Gedurende de dag is er een lunchpauze van een half uur. Het is de bedoeling dat medewerkers zelf zorgen dat

zij 8 uur per dag aan het werk zijn. Veel medewerkers werken meer dan de genoemde 8 uur per dag maar hier is, op 1 functiegroep na, geen compensatie voor. Eventueel compenseren met op een andere dag eerder stoppen of later beginnen dient afgestemd te worden met de manager. Werkdagen van meer dan 8 uur per dag zijn binnen de Koreaanse cultuur vrij normaal waardoor een compensatieregeling niet in de lijn der verwachting ligt.

De korting op producten op eigen bedrijf was in het verleden vaak 20% korting op de laagste prijs in de markt maar dit is nu vaak niet het geval. Bij sommige producten is het zelfs goedkoper om deze buiten het bedrijf te kopen omdat dit goedkoper is. Medewerkers hebben aangegeven dat dit erg jammer is omdat men hierdoor eerder geneigd is om een product van een ander merk te kopen. Wel moet worden opgemerkt dat wanneer de korting hoger is dan wat fiscaal is toegestaan de werkgever dit bedrag onderbrengt in de werkkostenregeling waardoor de medewerker geen belasting hoeft af te dragen.

Het verstrekken van vers fruit werd 6 maanden geleden in het leven geroepen en dit was een groot succes. Medewerkers waren hier erg over te spreken en het is dan ook tegen alle verwachtingen in dat het management zonder opgaaf van redenen deze verstrekking heeft stopgezet per 1 november 2021. Op dit besluit zijn veel negatieve reacties gekomen en omdat er geen reden is gegeven nemen veel medewerkers aan dat het vanwege de kosten is. Dit wekt de indruk dat de medewerkers er wel zijn voor de organisatie, maar dat de organisatie er niet is voor het personeel.

3.5 Hoe ervaren de medewerkers van <naam bedrijf> het huidige arbeidsvoorwaardenpakket?

In de analyse kwam al reeds naar voren dat de medewerkers van <naam bedrijf> het huidige arbeidsvoorwaardenpakket met een neutrale score beoordelen. Dit betekent dat er ruimte is voor verbetering. Wanneer men kijkt naar de onderzoeksresultaten dan zou de organisatie op de onderstaande onderdelen kunnen verbeteren:

- Het salaris, deze is niet altijd marktconform of wordt niet als eerlijk ervaren waardoor de medewerkers het gevoel hebben dat zij een slechte 'deal' hebben gesloten.
- De keuze van bedrijfsauto, medewerkers die op basis van hun functieniveau een auto mogen rijden kunnen een keuze maken uit een auto op de lijst in bijlage 7. Dit is een kleine selectie waar alleen met uitzondering van kan worden afgeweken. Alleen medewerkers met een non-sales functie hebben de mogelijkheid om te kiezen voor een vergoeding in plaats van de auto.

- Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden met de daarbij behorende vergoeding, alle medewerkers hebben toegang tot interne e-learning platform en LinkedIn learning. De kosten voor een opleiding die bij een externe partij zal worden gevolgd kunnen met instemming van het management worden vergoed door de organisatie. De studiekosten zullen dan middels een studieovereenkomst worden gecompenseerd. In veel gevallen betekent dit dat de werknemer 3 jaar in dienst moet blijven om de kosten terug te betalen. Bij een eerder vertrek zal er door de werknemer een bedrag aan <naam bedrijf> moeten worden betaald.
- Het employee purchase plan (korting op producten uit eigen bedrijf), zoals eerder aangegeven is de korting die op dit moment wordt gegeven niet aantrekkelijk. Medewerkers zijn buiten de organisatie soms goedkoper uit waardoor deze arbeidsvoorwaarde niet relevant meer is.

3.6 Wat is de reden dat medewerkers <naam bedrijf> hebben verlaten?

Bij het analyseren van de exitinterviews zijn voornamelijk de onderstaande redenen genoemd. Deze uitspraken zijn afkomstig van medewerkers die bij het afnemen van het interview al een andere baan gevonden hebben.

- Het salaris is bij de nieuwe werkgever beter/hoger.
- Reiskosten worden voor 100% gecompenseerd.
- Meer vakantiedagen.
- De nieuwe organisatie biedt meer mogelijkheden om mijzelf te ontwikkelen.
- De mogelijkheid om thuis te werken.

Zoals te zien in de onderstaande tabel is te zien dat vooral medewerkers uit generatie Y de organisatie verlaten. De redenen die zij opgeven om de organisatie te verlaten komen ook voor een deel terug als aandachtspunten in de onderzoeksresultaten van de survey.

Generatie	Aantal vertrokken medewerkers	Verloopperscentage
Generatie Y (21-35 jaar)	34	63%
Pragmatische generatie (36-50 jaar)	17	31%
Generatie X (51-65 jaar)	3	6%

Tabel 3.2: Verloopcijfers per generatie in de periode 2018 t/m 2020

3.7 Wat zijn de mogelijkheden om het arbeidsvoorwaardenpakket zo in te richten dat deze aansluit bij de wensen van zowel de huidige groep medewerkers als bij de wensen van potentiële nieuwe medewerkers?

Uit de resultaten van de survey is gebleken dat het huidige arbeidsvoorwaardenpakket geen aansluiting vindt met de huidige groep medewerkers. Het gaat hierbij met name om de medewerkers uit generatie Y.

Dat het arbeidsvoorwaardenpakket niet voldoet aan de wensen van generatie Y wordt ook bevestigd met wat er in de exitinterviews is genoemd als reden voor vertrek. De literatuur ondersteunt deze mismatch.

Om het huidige pakket meer te laten aansluiten met de wensen van zowel de huidige groep medewerkers als de potentiële nieuwe medewerkers zouden de onderstaande aanbevelingen geïmplementeerd moeten worden.

3.8 Aanbevelingen

Voor het bepalen van het salaris van een nieuwe medewerker zou men standaard een interne en externe benchmark uit moeten voeren. Dit zodat de medewerker het gevoel krijgt dat er een eerlijke deal bestaat tussen hem en de werkgever.

In de maand van de salarisverhogingen zou men meer budget vrij moeten maken voor een additionele salarisverhoging bij de medewerkers waarbij er een groot verschil bestaat met het salaris in de markt. Dit budget kan worden gecreëerd door mensen waarbij er volgens de externe benchmark al een match is een minder groot verhogingspercentage toe te kennen.

Bij de exitinterviews is naar voren gekomen dat het hogere aantal vakantiedagen ook een reden was om te wisselen van werkgever. Dit kan worden verbeterd door medewerkers de optie te geven om vakantiedagen bij te kopen. Dit zou ook een positief effect hebben op de werk/privé balans.

Informatie verschaffen over wat de ontwikkelingsmogelijkheden zijn binnen <naam bedrijf>. Dit kan worden bereikt door dit onderwerp te benoemen in het personeelshandboek of op het intranet door middel van een schematisch overzicht waarin wordt weergegeven hoe men door kan groeien binnen de organisatie. Het is ook een optie om dit onderwerp ter sprake te brengen tijdens de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Deze moeten dan wel actief gehouden worden.

<Logo bedrijf>

Meer opleidingsmogelijkheden bieden dan alleen de e-learning platformen. Naast de huidige opties zouden werknemers de mogelijkheid moeten hebben om een opleiding te volgen bij een extern bureau. Dit kan worden gerealiseerd door als organisatie studiegidsen op te vragen bij meerdere opleidingsinstituten en deze onder de aandacht te brengen bij de medewerkers. Voor de kosten zou er een opleidingsbudget per persoon vastgesteld moeten worden die men kan besteden aan een opleiding die relevant is voor de functie. Wanneer een medewerker besluit om daadwerkelijk een opleiding te gaan volgen zou er een studieovereenkomst opgesteld kunnen worden zodat bij een vroegtijdig vertrek de kosten niet geheel voor de rekening van <naam bedrijf> zijn.

<Naam bedrijf> zou zelf cursussen of trainingen kunnen organiseren waar medewerkers zich voor in kunnen schrijven. Deze kunnen dan op kantoor worden gegeven en op deze manier kan de organisatie zelf een geschikte cursus uitzoeken zodat men zeker weet dat deze past bij wat de wensen vanuit de organisatie zijn. De kosten van een dergelijke training of cursus kunnen worden ondergebracht in de werkkostenregeling.

Binnen het employee purchase plan zou er meer rekening gehouden moeten worden met de prijzen buiten de organisatie. Wanneer een medewerker een product op het oog heeft kan deze de prijs buiten de organisatie opzoeken en op basis van die prijs zou een kortingspercentage gegeven kunnen worden. Dit zorgt ervoor dat het purchase plan weer een aantrekkelijke arbeidsvoorwaarde is.

Wanneer een werknemer de mogelijkheid heeft om een auto van de zaak te rijden zou deze de optie moeten hebben om te kiezen voor een leasebudget. Deze keuzemogelijkheid zou ook toegepast moeten worden op medewerkers met een sales functie. Hierdoor is de medewerker vrij in de keuze van auto en heeft de organisatie geen eigen wagenpark waar kosten aan zijn verbonden. Het leasebudget kan per functieniveau worden vastgesteld waardoor de auto die gereden zal worden ook passend is voor de desbetreffende functie.

Hoofdstuk 4: Implementatievoorstel

4.1 Inleiding/scope en afbakening

De in paragraaf 3.8 genoemde aanbevelingen zouden voor alle medewerkers binnen <naam bedrijf> geïmplementeerd moeten worden. Dit zodat de medewerkers gelijk worden behandeld en iedereen gebruik kan maken van de mogelijkheden die worden geboden.

4.2 Gevolgen voor de organisatie

Bij een implementatie van de aanbevelingen zal de HR-afdeling de bestaande beleidstukken moeten aanpassen of nieuw beleid moeten opstellen. Voor de auto van de zaak zou het bestaande beleid moeten worden aangevuld met een artikel waarin wordt beschreven aan welke eisen een auto moet voldoen indien iemand heeft gekozen voor het leasebudget en ook regelmatig zakelijke bezoeken af moet leggen. Voor de scholingsmogelijkheden zou een geheel nieuw beleid opgesteld moeten worden waarin wordt beschreven aan wat voor eisen een opleiding zou moeten voldoen om in aanmerking te komen voor een compensatie vanuit de organisatie.

Naast dat beleidstukken moeten worden aangepast of opgesteld zal er voor de HR-afdeling en de salarisadministrateur een grotere administratieve last ontstaan. Zij dienen de afspraken tussen de werknemer en de werkgever te administreren en te verwerken in de salarisadministratie. Zij moeten ook in de gaten houden of de gemaakte afspraken worden nageleefd.

4.3 Plan van aanpak

Om een implementatie in gang te zetten zal het management geïnformeerd en overtuigd moeten worden. Daarnaast zou de ondernemingsraad in een vroeg stadium op de hoogte gesteld moeten worden over wat er speelt zodat zij op tijd worden betrokken bij de besluitvorming.

Om de weerstand bij het management weg te nemen moet het advies om aanpassingen te doen aan het arbeidsvoorwaardenpakket overtuigend worden gebracht met daarbij ondersteunende onderzoeksresultaten. Omdat de aanpassingen geld gaan kosten zou inzichtelijk moeten worden gemaakt wat de totale kosten zijn en wat het oplevert.

Omdat de besluitvorming binnen <naam bedrijf> vrij traag is en de CFO en CEO soms lijnrecht tegenover elkaar staan zouden de adviezen op een rustig tempo aanbevolen moeten worden. Hierbij moet men starten met de minder ingrijpende veranderingen en dit opbouwen naar de meest ingrijpende veranderingen.

Wanneer men in januari start met de eerste aanbevelingen zou het gehele pakket aan het einde van volgend jaar geïmplementeerd kunnen zijn. Vanuit hiërarchisch oogpunt zal de HR-manager deze taak op zich moeten nemen met een ondersteunende rol van de C&B Specialist.

4.4 Investerings

Onderstaand toont een overzicht van wat de geschatte investering per aanbeveling zal zijn. In het geval de investering zichzelf terugverdient of men is overtuigd van een positieve ontwikkeling op het gebied van het aantrekken en behouden van nieuw personeel zal men meer open staan om deze daadwerkelijk in te voeren. De bedragen zullen altijd nog een aantal keer worden geanalyseerd alvorens men akkoord gaat met het daadwerkelijk implementeren.

Aanbeveling	Geschatte investering
Leasebudget op basis van functieniveau	Functioniveau 2: € 16.100 (€ 700 per maand per medewerker) Functioniveau 3: € 27.000 (€ 1000 per maand per medewerker) Functioniveau 4: € 3.600 (€ 1200 per maand per medewerker) Totaal € 46.700 per maand in geval alle 53 berijders de auto zouden inruilen voor een budget.
Opleidingsbudget	In totaal zijn er 145 medewerkers in dienst. Bij het beschikbaar stellen van een bedrag van € 1.000 per jaar per medewerker zou de totale investering € 145.000 zijn. Dit is wanneer iedereen zou besluiten om het gehele budget te gebruiken.
Totale kosten wanneer de genoemde werknemersaantallen de beschikbare budgetten zouden gebruiken zijn € 705.400 per jaar.	

Tabel 4.1: Geschatte investering

4.5 Resultaten en risico's

Bij het implementeren zou de huidige groep medewerkers meer tevreden zijn met het arbeidsvoorwaardenpakket. Dit zou moeten resulteren in een lager verlooppercentage. Daarnaast zou het makkelijker worden om nieuwe medewerkers aan te trekken.

Het risico is dat zelfs na het investeren de medewerkers alsnog de organisatie verlaten. Dit is dan in die gevallen een nutteloze investering geweest. Belangrijk is dan dat er een exitinterview met deze medewerkers gehouden wordt zodat duidelijk is waar de mismatch is ontstaan.

Literatuurlijst

Aon (2016, oktober). *Vijf generaties, vijf passende arbeidsvoorwaarden*. Geraadpleegd op 1 november 2021. <https://www.aon.com/netherlands/publicaties/connected/2016/oktober/5-generaties-5x-passende-arbeidsvoorwaarden.jsp>

Bontekoning, A. (2013). Sociale trends vanuit een generatieperspectief, *De medewerker van de toekomst*, 6-13.

Bontekoning, A., Van den Bergh, J., & Bolhuis, M. (z.d.). *Hoe elke generatie een update is van de bedrijfscultuur*. Geraadpleegd op 10 oktober 2021. <https://fd.nl/advertorial/centraalbeheerzakelijk/1287703/hoe-elke-generatie-een-update-is-van-de-bedrijfscultuur>

Bruel, M. & Colsen, C. (1999). *De geluksfabriek: Over het binden en boeien van mensen in organisaties*. Schiedam: Scriptum.

De Bruin, G., Fröberg, L., Laterveer, H., Linde, S., Schutte, N., Sprenger de Rover, B., & De Witte, A.M. (2017). *Brainbox "Werken in de toekomst"*.

Employee Benefits Survey Form (2016). Gedownload op 10 oktober 2021. <https://www.doxhub.org/employee-benefits-survey-form/>

Go:office (2021, 30 juli). *Hoe benut je de kwaliteiten van verschillende generaties op de werkvloer?* Geraadpleegd op 31 oktober 2021. <https://go-office.nl/blog/kwaliteiten-van-verschillende-generaties/>

Jobse, H. (2019, 19 augustus). *Meerdere generaties op de werkvloer? Zo laat je ze soepel samenwerken*. Geraadpleegd op 31 oktober 2021. <https://mtsprout.nl/partners/vitaal-leiderschap/meerdere-generaties-op-de-werkvloer-zo-laait-je-ze-soepel-samenwerken>

Kluijtmans, F. & Kampermann, A. (2017). *Leerboek HRM*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

<intern document bedrijf> *Exit interview – template*. Gedownload op 10 oktober 2021.

<intern document bedrijf> *Standard car document*. Gedownload op 3 november 2021.

Van Dorp, M. (2018, 16 februari). *Babyboomer, Generatie X, Millennial of iets ertussenin – waar hoor jij bij en wat zegt dat?* Geraadpleegd op 10 oktober 2021. <https://www.businessinsider.nl/babyboomer-generatie-x-millennial-iets-ertussenin-waar-hoor-jij-bij-en-wat-zegt-dat/>

Wawoe, K.W. (2020). *Het nieuwe belonen*. Performa Uitgeverij.

Bijlage 1: De vijf generaties op de werkvoer

In de onderstaande tabel zijn de bevindingen van het generatie-onderzoek van Dr. Aart Bontekoning en de uitkomsten van een onderzoek rondom generatie Z door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties samengevoegd.

Generatie	1940-1955 Babyboomers	1955-1970 Generatie X	1970-1985 Pragmatische generatie	1985-2000 Generatie Y (millennials)	2000-2015 Generatie Z (digital natives)
Uitdagingen	- Opnieuw zoeken naar hun passie - Actief en vitaal kunnen blijven	- Interactieve stijl van opvoeden wordt ook toegepast op het werk	- Niet meer meegaan met de gedateerde manier van besluitvorming	- Verouderde cultuurpatronen kosten energie - Voor jezelf blijven	- Jezelf blijven in een sterk vergrijzende organisatie
Actie bedrijf	- Zet ze in waar ze energie van krijgen - Koppelen aan millennials	- Geef erkenning en waardering - Steun activiteiten die leiden tot het 'updaten' van de cultuur	- Steunen bij de concrete en snelle manier van werken	- Geef positieve feedback - Samenwerken met senioren - Laat weten dat ze zichzelf moeten blijven - Kans geven om zich te blijven ontwikkelen - Flexibiliteit	- Direct serieus nemen - Voorbereid zijn op doordringende vragen
Gericht op	- Langer actief blijven - Hervinden eigen passie - Flexibeler werken - Beter benutten van opgebouwde ervaring - Zoeken naar manieren om kennis over te dragen aan jongere generaties - Zoeken naar manieren om goed samen te werken met de jongere generatie	- Samenwerken naar resultaten, constructief benutten van verschillen - Gelijkaardigheid in onderlinge (werk)relaties, gewoon doen - Toegankelijk zijn, tussen de mensen staan, verbinden - Diverse perspectieven betrekken bij besluit- en beeldvorming - Realisme kijken waar risico's zitten, doorgaans met wat goed gaat	- Versnellen van: - Besluitvorming en 'vergaderen' - Kennis delen over de grenzen van organisaties heen via e-netwerken - Leren in uitdagend werk - Interactief communiceren	- Creëren van een persoonlijke informele werksfeer waarin ze zichzelf kunnen zijn - Open, directe, informele communicatie - Persoonlijk contact waardoor ze hun collega's goed kennen - Open minded en ruimte om over bestaande grenzen te kijken en niet mee te gaan in verouderde patronen - Benutten van sociale media in het werk - Balans tussen werk en privé - Geld speelt een prominente rol	- Duidelijke werkstructuur - Charismatische, eerlijke en oprechte leider waarmee men direct kan communiceren - Grote mate van erkenning voor de talenten en prestaties met een kleine beloning (van welke aard dan ook) - Vooruit komen in werk is belangrijker dan geld - Werkplek moet rekening houden met de gezondheid en gemoedstoestand - Flexibiliteit, scholing en keuzevrijheid in de formatie van arbeidsvoorwaarden
Kenmerken	- Gedreven en idealistisch - Gericht op werkstructuren - Draagvlak en concensus: poldermodel - Overtuigingskracht op basis van deskundigheid en specialisatie - Samenwerken: ruimte geven en goede sfeer - Leiding: hiërarchisch en democratisch	- Bescheiden, nuchter en gewoon doen - Gericht op werkprocessen - Constructief omgaan met verschillen - Ervaring inbrengen en luisteren - Leren van experts en op eigen tempo - Samenwerken: benutten verschillen en constructief - Leiding: teamgericht en balans zoeken tussen mensen	- Persoonlijk, open, direct en interactief - Gericht op werkresultaten - Ambitieuze en plezier in werk en privé - Praktisch, snel en samen leren en ervaren: training-on-the-job - Opgedane kennis en ervaring direct toepassen - Samenwerken: expertise delen en snel resultaat - Leiding: netwerkend, efficiënt en delegeren	- Actief, snel, intuïtief en informeel - Multitaskers, multimedia en multinetwerken - Je zelf zijn, autonoom en keuzemogelijkheden hebben - Als persoon ergens thuis voelen, bijhoren en kunnen ontwikkelen - Samenwerken: zinvol, voldoening en multi-teams - Leiding: persoonlijk, authentiek en dichtbij	- Zelfverzekerd, en ongelofelijk goede multitasker - Maatschappelijk betrokken sociaal en politiek bewust - Op zoek naar transparante werkgever met een authentieke boodschap - Samenwerken: nuttig voelen, openheid en gelijke kansen, samenwerken hoeft niet fysiek te zien - Leiding: mentor die vooral de soft-skills bijbrengt

Bijlage 2: Generaties en hun wensen

De onderstaande tabel geeft een weergave van de vijf generaties die zich nu op de arbeidsmarkt bevinden en welke wensen zij hebben met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden. Dit overzicht is gemaakt op basis van onderzoeksgegevens van AON.

Generatie	Gewenste arbeidsvoorwaarden
Babyboomers	- Hebben veel behoefte aan een vast contract en inkomenszekerheid. - Zijn gewend aan een traditionele beloning via functie- en salarisschalen. - Communicatiemedi: schriftelijk. - Communicatievoorkeur: persoonlijk, 1-op-1.
Generatie X	- Vinden salaris belangrijk en verwachten een inkomen dat past bij hun 'senioriteit'. - Zijn toe aan nog 1 tot 2 goede carrièrestappen. - Communicatiemedi: e-mail/sms. - Communicatievoorkeur: persoonlijk, 1-op-1 (als tijd dat toelaat) en anders e-mail/sms.
Pragmatische generatie	enorme aa goede wor - Willen graag flexibel werken en zien resultaatgerichte beloningen als vanzelfsprekend. - Communicatiemedi: e-mail/sms - Communicatievoorkeur: persoonlijk, 1-op-1 (als tijd dat toelaat) en anders e-mail/sms.
Generatie Y	- Vinden opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden belangrijker dan salaris. - Worden getypeerd dat zij 'met' een organisatie werken in plaats van 'voor' een organisatie. - Communicatiemedi: texting of social media. - Communicatievoorkeur: online (tablet/smartphone) en (indien nodig) persoonlijk, 1-op-1.
Generatie Z	- Vinden immateriële beloning erg belangrijk. - Hechten veel waarde aan flexibele werktijden en willen eigen invulling geven aan projecten. - Communicatiemedi: handheld (eeuwige verbondenheid). - Communicatievoorkeur: facetime, zaken in een community bespreekbaar maken.

Bijlage 3: Vragenlijst exitinterview

De items in de vragenlijst worden beantwoord op een 5-punts Likertschaal (1=strongly agree, 2=agree, 3=neutral, 4=disagree, 5=strongly disagree).

EXIT INTERVIEW

Dear colleague,

You are leaving us and we find that very unfortunate! Luckily you are not gone yet and we have the chance to ask you to fill out this confidential questionnaire so we get a better understanding of your decision and we are able to work on your provided points for improvement. With your permission we will share this information with your manager and it will be used for the purpose of analyzing overall scores, to make sure you haven't filled it in for nothing.

Good luck with your personal and professional adventures that lay ahead of you and thanks in advance.

Kind regards,

Human Resources

Employee name	:	_____	Department	:	_____
Subsidiary	:	_____	Name of supervisor	:	_____
Job title	:	_____	Grade	:	_____
Start date	:	_____	End date	:	_____

What is your main reason for leaving?

The questionnaire is divided in several subjects we think are important for us to get your feedback on: Your job, your personal development, your salary and benefits, your manager, the department, the organisation and your future. Please answer the next series of questions based on a 5 scale rating, where 1 stands for strongly disagree and 5 stands for strongly agree.

1. Your job

0,0

1. The job was challenging	choose	0
2. Your skills were effectively used	choose	0
3. The work pressure was reasonable	choose	0
4. Job orientation was effective	choose	0
5. The work load was too high	choose	0
6. Sufficient resources were available	choose	0
7. Work environment was safe, comfortable and appropriately equipped	choose	0

What aspects of your job did you like the most?

What aspects of your job did you dislike and how can this be improved?

2 Your personal development

0,0

8	You didn't had <u>challenging</u> goals to achieve	choose	0
9	Your development needs were assessed and met	choose	0
10	You received adequate training to perform your job as expected	choose	0
11	Your performance was evaluated well and you received useful feedback from <u>your manager</u>	choose	0
12	You believe that in case you performed exceptional you would get promoted to a more senior role with more responsibilities	choose	0

Room for clarification or suggestions.

3. Your salary and benefits

0,0

13	Your basic salary was competitive compared to the market	choose	0
14	You received a yearly bonus that reflected your performance and effort	choose	0
15	You are satisfied with the offered <u>pension plan</u>	choose	0
16	You are satisfied with the offered collective health care insurance	choose	0
17	You are satisfied with the <u>employee purchase plan</u>	choose	0

Room for clarification or suggestions.

4. Your manager

0,0

18	Created a working environment where you could openly express your ideas and opinion	choose	0
19	Didn't provided you regularly with useful feedback	choose	0
20	Gave you recognition	choose	0
21	<u>Empowered you</u> to do <u>your job</u>	choose	0
22	Fairly evaluated and rewarded you based on your performance and competencies	choose	0
23	Didn't gave fair and equal treatment to all team members	choose	0
24	Supported you in your development and pursuing your ambition	choose	0

Room for clarification or suggestions.

5. The department

0,0

25.	Has good synergy	choose	0
26.	Roles and responsibilities are divided equally and effectively	choose	0
27.	Has optimized working processes in place	choose	0
28.	The relationship among the colleagues is good	choose	0
29.	Has the right systems in place to enable to job	choose	0

Room for clarification or suggestions:

6. The organisation

0,0

30.	You didn't feel supported and empowered by the top management	choose	0
31.	You knew the company wide mission and vision and translated this in your working activities	choose	0
32.	You were part of a transparent, fair, innovative and nice working culture	choose	0
33.	You value the top-down and internal communication and OBR/MOC meetings	choose	0

Room for clarification or suggestions:

7. Your future

At which company will you continue your career and what kind of job did you accept?

Would you consider returning to <naam bedrijf> in the future? Please clarify your answer

Can you summarize what we should improve to make sure you will return?

Your overall rating: 0,0 You can't wait to leave

Thank you for your participation and all the best!

Bijlage 4: Employee Benefits Survey

De items in de vragenlijst worden beantwoord op een 5-punts Likertschaal (5=strongly agree, 4=agree, 3=neutral, 2=disagree, 1=strongly disagree).

Employee Benefits Survey

Please specify your age group:

☐ 20 and younger

☐ between 21-35

☐ between 36-50

☐ between 51-65

☐ 66 and older

Statement	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
Health Benefits					
I am satisfied with the health plan options.					
I am satisfied with the long-term disability insurance (VIA-exceeded insurance)					
Overall, I am satisfied with my health benefits.					
Financial Benefits					
I am satisfied with the retirement plan.					
I am satisfied with my salary.					
I am satisfied with the travel allowance					
I am satisfied with my opportunities for promotion, raises, and bonuses.					
I am satisfied with the health care compensation					
I am satisfied with the company car options (if applicable)					
Overall, I am satisfied with my financial benefits.					
Paid Time Off					
I am satisfied with the number of vacation and special leave days that I receive.					
I am satisfied with the special leave days					
Overall, I am satisfied with my paid time off.					
Additional Benefits					
I am satisfied with the education and training opportunities.					
I am satisfied with the school fee reimbursement options.					
I am satisfied with the opportunity to work from home					
I am satisfied with the flexible working hours					
I am satisfied with the fresh fruit in the office					
I am satisfied with the organized events (Christmas party and summer event)					
I am satisfied with the employee purchase plan					
Overall, I am satisfied with the additional benefits.					

Statement	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
Overall					
I understand my benefit options.					
I know where to find information about my benefits.					
I know whom to call if I have questions about my benefits.					
Overall, I am satisfied with my employee benefits.					

Additional Comments or further recommendations:

Bijlage 5: Onderzoeksresultaten Employee Benefits Survey

Age group	Average scores		
	21-35	36-50	51-65
Health Benefits			
I am satisfied with the health plan options.	3,8	4,3	4
I am satisfied with the long-term disability insurance (WIA-excedent insurance)	3,5	3,7	4
Overall, I am satisfied with my health benefits.	3,3	3,8	4
Financial Benefits			
I am satisfied with the retirement plan.	3,2	3,5	3,3
I am satisfied with my salary.	2,5	3,5	3,3
I am satisfied with the travel allowance	3,2	3,2	3,3
I am satisfied with my opportunities for promotion, raises, and bonuses.	2,5	3	3,3
I am satisfied with the health care compensation	3,7	4,2	3,5
I am satisfied with the company car options (if applicable)	2,5	2,7	2,3
Overall, I am satisfied with my financial benefits.	2,5	3,7	3,3
Paid Time Off			
I am satisfied with the number of vacation and special leave days that I receive.	3	3,5	3,3
I am satisfied with the special leave days	3,5	3,2	3,3
Overall, I am satisfied with my paid time off.	3	3,3	3,3
Additional Benefits			
I am satisfied with the education and training opportunities.	1,8	3,2	2,5
I am satisfied with the school fee reimbursement options.	2,2	3,3	2,8
I am satisfied with the opportunity to work from home	3,2	3,2	4
I am satisfied with the flexible working hours	3,3	3,5	3,8
I am satisfied with the fresh fruit in the office	4,2	4,2	3,5
I am satisfied with the organized events (Christmas party and summer event)	3,5	3,8	4
I am satisfied with the employee purchase plan	2,5	2,7	3,3
Overall, I am satisfied with the additional benefits.	2,7	3,2	3,3
Overall			
I understand my benefit options.	3,2	3,5	4
I know where to find information about my benefits.	3,2	3,3	4
I know whom to call if I have questions about my benefits.	3,8	3,7	4
Overall, I am satisfied with my employee benefits.	3,5	3,5	3,8
Average overall	3,1	3,5	3,5

Bijlage 6: Het huidige arbeidsvoorwaardenpakket binnen <naam bedrijf>

Benefit/Condition	Start date Employee	EBN (NL)
Position grade structure		G1 - Assistant G2 - Specialist / Assistant Manager G3 - Sr. Specialist / Manager / Senior Manager G4 - Director
Fulltime weekly working hours	< January 2015 > January 2015	37.5 hours per week, 7.5 hours per day. 40 hours per week, 8 hours per day.
Collective health care insurance	< January 2015 > January 2015	Employer pays 50% of the net amount of the insurance package chosen by the Employee. Employer pays € 70 gross per month, or € 140 gross per month when the partner joins.
Pension	< January 2015 > January 2015	Employer pays 100% of the pension premium. Employer pays 2/3 of the pension premium, the Employee pays 1/3.
WIA/Excedent insurance		100% paid by employer Coverage: 10% of the old (capped) wage 70% between the old wage and the capped wage
Lease car		Eligible to drive a lease car when required for the job (sales), or from G3 and higher.
Lease car allowance		Employer pays € 700 gross per month <u>minus</u> travel allowance, applicable to G3 and higher, when not driving a lease car.
Travel allowance/public transport		Employer pays € 0,19 net per km (home-to-work) with a maximum of 35 km one-way, based on actual days present in the office. OV subscription is 100% covered in case employee is at least 50% in the office. When not at least 50% in office the OV costs for cheapest option (separate tickets or OV subscription) will be reimbursed
Non-sales bonus		0% - 200% depending on the performance of the Company and the Employee, paid in February.
Sales bonus		Quarterly and yearly sales bonus depending on the performance of the Employee.
Holidays		25 days based on fulltime work week, with a two years expiration term.
Overtime		Employer pays 150% gross salary in case of overtime during the week (evening) and Saturdays, 200% in case of overtime during Sundays or national holidays, applicable to G1 only. For G2 and higher, time-for-time compensation in case of overtime in the weekend or national holiday, is applicable.
Yearly salary increase		Applicable in April.
Service award		Employer awards Employee with a voucher to purchase <naam bedrijf> products when in service for: 5 years: € 500 10 years: € 1.000 15 years: € 1.500 20 years: € 2.000
Employee gifts		- Start of employee: lunch with department € 30 pp - Birthday: flowers € 10 - Wedding: flowers or gift € 100 - End of employment: dinner with department € 40 pp - End of employment due to pension: gift decided by colleagues or department € 50 - Easter: chocolate gift € 5 - St. Nicolaas: typical season gift € 5 - Death of employee: flowers € 100 - Death of first-degree relative of employee: flowers € 70 - Baby born: Maternity package € 50
Long term sick leave salary adjustment		Employer reduces the gross monthly salary to 70% when the Employee is 100% sick for a consecutive period of 6 months. Employer will stop the payment of travel allowance after 6 weeks.
Special days off		- Engagement or partnership declaration (ondertrouw) 0,5 day - Marriage or partnership registration 2 days - Marriage of children, stepchildren, parents (in-law), brothers and sisters (in-law) 1 day - Wedding anniversary of Employee or parents (in law) (25, 40 or 50) 1 day - Paternity Leave 5 days - Ordination/vows/baptism of children, brothers and sisters 1 day - Death of a partner, child and parent (in-law)* max. 5 days - Death of brothers, sisters * 3 days - Death of grandparents, brothers/sisters in law and grandchildren * 1 day - Moving houses 1 day per year * Employees who need to travel abroad for the funeral will receive two (2) additional days

Bijlage 7: Standard Car Document

De onderstaande lijst met auto's is opgesteld op 28 juni 2021. De lijst wordt regelmatig geëvalueerd en zo nodig aangepast op basis van nieuwe modellen en opties op de markt.

For Sales:		For Non-Sales:	
Grade ⁽¹⁾⁽²⁾	All cars are automatic shifted ⁽³⁾ , Sedan or Wagon is employee choice		All cars are automatic shifted ⁽³⁾ , Sedan or Wagon is employee choice
G4 - Commercial Director	Audi A6 S Edition	G4 & G3 Senior Manager	Audi A4 S edition
G4 - Director	Audi A6 Business Edition		BMW 320e (hybrid) Sport Line
	Audi A4 S edition		Tesla Model 3 Long Range 580 km ⁽⁴⁾
G3 - Sales head	BMW 320e (hybrid) Sport Line		Audi A4 Advanced Edition
	Tesla Model 3, Long Range (580 km) ⁽⁴⁾	G3	VW Passat Business
	Audi A4 Advanced Edition		BMW 320e (hybrid) Standard line
G3 - Manager	VW Passat Business		VW ID.4 Business, 77 kWh 518 KM ⁽⁴⁾
G2 - Key Account Manager	BMW 320e (hybrid) Standard line	G2	VW Golf Life Business
	VW ID.4 Business 77 kWh (518 KM) ⁽⁴⁾		VW ID.3 Business, 58 kWh (423 KM) ⁽⁴⁾
	VW Golf Life Business	G1	VW Polo Highline (executive pack)
G2 - Account Manager	VW ID.3 Business 58 kWh (423 KM) ⁽⁴⁾		
G1 - Junior Account Manager	VW Polo Highline (executive pack)		

⁽¹⁾ : Leather car seats, chair heating and tinted windows are included from G2 Account Manager (sales) / G2 (Non-Sales) and higher.

⁽²⁾ : Park distance control front/back & rear view camera are included from G2 Key Account Manager (sales) / G3 (Non-Sales) and higher.

⁽³⁾ : Engine will be the smallest available in combination with automatic Gearbox.

⁽⁴⁾ : The range of electric vehicles is based on manufacturer's WLTP and is subject to change.

Update June 2021

The BMW 320e (Hybrid) Standard version has been added as option for G2 KAM / G3 Manager (Sales) & G3 Manager (Non sales)

Update April 2021

1. Addition of BMW 320e (hybrid) for G3 Sales head (sales) and G3 Senior Manager (non-sales)
2. Electric vehicle selection has been updated. The Tesla Model 3 is only available to G3 Sales head (sales) and G3 Senior Manager (non-sales) position. For G2 the VW ID.3 and for G3 the VW ID.4 have been added. The Kia E-Niro and Hyundai Kona Electric have been removed.
3. To reduce CO2 pollution, The selected engine capacity will be lowest available in combination with the automatic gear box.
Unless its otherwise specified in the list

Option packages:

<Naam bedrijf> has selected option packages that include all the necessities and comfort for business use:

- Automatic gearbox (mandatory);
- Sedan or station is up to employee to decide;
- The Business colors are limited to black / gray / white or dark blue;
- Leather/alcantara seats, chair heating and tinted windows are standard for grade 2 and higher. If the selected car has a combination of leather/alcantara the company will not invest in full leather.

Fuel type: Above 60.000* km/year a Diesel engine is obligated
Full electric Vehicle is limited to max 45,000 km/year