



Velema: PZ is gewoon zakelijk

Op mij komt zijn vertrek over als een stukje kapitaalvernietiging zei het lid van de Raad van Bestuur drs. Th.A.J. Meys volgens Amroscop over het VUT-gaan van mr. H. Velema. Dit in bankiersland fraaie compliment had zijn reden. Velema startte zijn bankloopbaan in 1950 bij de Amsterdamsche Bank. In 1953 werd hij personeelfunctionaris, een van de allereersten in de hele bedrijfstak. Onlangs eindigde hij zijn carrière als directeur Concernstaf Sociale Zaken. Daartussenin heeft hij zowat alles op het gebied van personele zorg gedaan. Hij is dus zonneklaar de meest ervaren bankpzer.

Velema: In het briefje dat aanleiding gaf tot dit gesprek vroeg u zich af, of een personeelfunctionaris er is voor het bedrijf of voor het personeel. Dat is een vraag die wel vaker gesteld wordt en die mij altijd een beetje ergert. De wereld zit niet zo getweedeeld in elkaar. Laat ik voorop stellen, dat ik vind dat het primaat bij het bedrijf ligt, om de simpele reden dat er zonder een gezond en continu rendabel bedrijf geen personeel is. Mensen hebben in het bedrijf een prestatie te leveren. Ze komen er om te werken. En de kwaliteit van een bedrijf – en dat geldt bij uitstek voor een bank – is zo goed als de kwaliteit van de mensen die er werken. Vakbekwaamheid en motivatie van de mensen zijn het belangrijkste concurrentiemiddel van een bank. Maar, dat is de andere kant van de medaille, dan moet je er als bank ook op uit zijn dat werknemers die zich voor het bedrijf inzetten er zelf ook 'beter van worden', dat ze zich kunnen ontwikkelen en dat er goede arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden zijn. Ik vind, dat je er gewoon zakelijk van moet uitgaan dat op termijn de belangen van het bedrijf en

het personeel parallel lopen. Het harmoniemodel inderdaad.

Was het een jaar of tien geleden geen gemeengoed te menen dat een bedrijf in dienst moest staan van de zelfontplooiing van de mens?

Die gedachte werd in de jaren zeventig inderdaad wijd verbreid vanuit wat nu heet de zachte sector. Gemeengoed is die gedachte in zijn zuivere vorm echter nooit geworden. Ik kan met dit soort abstracte doelstellingen niet zo goed uit de voeten. Natuurlijk moet een bedrijf het werk zo organiseren, dat een mens daarin verantwoordelijk kan wezen, natuurlijk moet er een opleidings- en loopbaanbeleid ontwikkeld worden. Daar worden de mensen beter van, maar dat is tegelijkertijd een vitaal bedrijfsbelang. En dat geldt ook voor goede arbeidsvoorwaarden en goede arbeidsverhoudingen. Een bank is ook commercieel alleen maar verzekerd van continuïteit als het een sterk en kwalitatief goed personeelbeleid heeft. Ik denk dat in de jaren die ik kan overzien, banken het nodige heb-

ben bereikt, maar dat tegelijkertijd de bancaire ontwikkelingen en de automatisering zeer hoge eisen stellen aan het personeelbeleid van vandaag.

Noemt u eens een paar verworvenheden?

Er is teveel om op te noemen. Ten dele komen zij voort uit de algemene maatschappelijke veranderingen en ten dele ook uit de ontwikkelingen in de bedrijfstak zelf. Ik vertel natuurlijk niets nieuws als ik zeg dat er dertig jaar geleden veel langer werd gewerkt voor veel minder geld. Terugkijkend zie ik met be- en verwondering hoe in de sfeer van de primaire arbeidsvoorwaarden de personeelscondities zijn verbeterd. Het standaard aantal arbeidsuren bedraagt nu 1.752 per jaar tegen zo'n 2.400 in 1960. Was het vroeger zo, dat de vakanties moesten worden gebruikt om thuis uit te blazen, tegenwoordig benutten steeds meer mensen hun vrije tijd met allerlei andere activiteiten. Ik wil niet de arbeidsmoralist uithangen, maar je zou kunnen zeggen dat het arbeidsproces op indirecte wijze de zelfontplooiing van de mens mogelijk heeft gemaakt.

Wat vindt u van het arbeidsmoreel van tegenwoordig?

Onmiskenbaar heel anders en vaak ook beter dan vroeger. Destijds was de hiërarchie onbetwist. De chef was de baas en voor eigen initiatief was nauwelijks plaats. De gemiddelde medewerker is nu volwassener, kritischer, onafhankelijker, of zoals ik graag samenvat, geëmancipeerder. De chef moet nu overtuigen, een hiërarchisch-dirigistische stijl van

leidinggeven werkt niet meer. De motivatie van het personeel komt nu voort uit de identificatie met het bedrijf. Uit wat ik zei over het parallel lopen van de belangen van bedrijf en personeel zult u begrijpen dat ik aan die identificatie veel waarde hecht.

Die identificatie was vroeger toch ook sterk? Binnen Amro konden nog jarenlang de Amsterdamschen van de Robavers worden onderscheiden.

De organisatorische en vooral sociale gevolgen van een fusie tussen twee bedrijven werden vroeger systematisch onderzocht. De spanningen tussen de Amsterdamschen en Robavers waren gebaseerd op een achterwaartse identificatie. Men wilde zekerheid, houden wat men had, afschermen van de eigen club naar buiten. De maatschappij was toen ook nog sterk verzuimd. Waar ik op doel is een progressieve identificatie. Je een onderdeel weten van en verantwoordelijke voelen voor het bedrijf. Die attitude is nu veel sterker aanwezig. De integratie tot Amro is achteraf gezien nog betrekkelijk vlot verlopen. Vergeet niet, dat tien jaar daarvoor de integratie van de Amsterdamsche Bank en de Incasso Bank ter hand was genomen. Financieel-juridisch was dat al wel in 1949 beklonken, maar commercieel en organisatorisch werd er pas in 1953 een begin mee gemaakt. Ik heb daar tussen haakjes mijn personeelsloopbaan aan te danken. De integratie vergde nl. de een of andere vorm van een beoordelingssysteem en die klus werd mij toevertrouwd. Al met al ben ik er van overtuigd, dat als er nog eens zo'n grote integratie-operatie moet plaatsvinden, die betrekkelijk, let wel betrekkelijk, gemakkelijk zal kunnen verlopen. Tegenover de toegenomen organisatorische complexiteit staan dan de grotere sociale bewustheid van de bestuurders en het grotere inlevingsvermogen van het personeel.

Dat eerste beoordelingssysteem van u, was dat wezenlijk anders dan tegenwoordig?

Wat betreft vormgeving wel, wat betreft doelstelling niet. Bij ieder beoordelingssysteem staat de vraag centraal of en hoe het functioneren van een medewerker verbeterd kan worden. Ten gunste van bedrijf en medewerker, zeg ik er dan meteen achteraan, aangezien het loop-

baan en het beloningsbeleid vanuit de beoordelingen worden gevoed. Personele zaken is een middellange termijnactiviteit. Het gaat er in wezen om dusdanig op toekomstige ontwikkelingen te anticiperen, dat het commerciële beleid uitgevoerd kan worden, doordat de juiste mensen op de juiste plaats zitten.

De vormgeving van de beoordelingen is wel wezenlijk veranderd. Tot in de jaren zestig werd er beoordeeld over, maar zonder de betreffende persoon. De chef gaf zijn mening aan diens chef en de beoordeelde hoorde veelal niets. Omdat er toen nog geen systematisch terugkoppeling plaatsvond in de vorm van een functioneringsgesprek, werd de doelstelling van verbetering van het functioneren niet erg gediend.

In de jaren zeventig is er een fase geweest, dat de beoordelingen en functioneringsevaluaties meer het uitgangspunt kregen van het dienen van de beoordeelde. Personeelzaken kreeg het voortouw en zelfs heeft het tot experimenten geleid waarbij medewerkers elkaar en ook hun chef gingen beoordelen. Dat leidde tot een grote tweeslachtigheid. Op die wijze kregen de mensen in feite twee verschillende chefs. Naast de functionele directe chef kregen zij een pz-er als chef. Dat systeem werkte dus niet goed. Bij Amro hebben wij nu dit jaar een systeem ingevoerd waarbij kort gezegd de beoordeling top-down gaat en de informatie bottom-up. Het uitgangspunt is de verantwoordelijkheden daar te leggen waar zij horen, nl. bij degenen die gedelegeerd hebben. Er wordt zonder uitzondering beoordeeld van hoog naar laag, omdat iedere chef verantwoordelijk en aanspreekbaar is voor het functioneren van zijn medewerkers en hun medewerkers enz. De slinger is dus ten dele terug, maar er vindt nu wel feedback plaats. Daar let pz op, die tevens zorgdraagt voor zoveel mogelijk objectiviteit. Dit houdt tevens in, dat iedereen weer een duidelijk herkenbare chef heeft, ook voor personele en sociale aangelegenheden. De functie van pz is de functionele chefs met raad en daad terzijde te staan, het is weer duidelijk een staffunctie.

Wat doet pz met de informatie uit de beoordelingen?

De informatie wordt gebruikt voor de uitvoering van het beloningsbeleid en het loopbaanbeleid. Voor beloningsbeleid ligt de verantwoordelijkheid bij de func-

tionele chefs. Pz let slechts op de totale ruimte en de objectiviteit van de verdeling daarvan. In het kader van het loopbaanbeleid is het een typische pz-functie er voor te zorgen dat aan de toekomstige vraag naar arbeid, die kwalitatief en kwantitatief voort komt uit het strategische en commerciële beleid van de bank, tegemoet kan worden gekomen. Enerzijds maakt of actualiseert pz een raster van toekomstige functies – wat dat betreft zijn wij er zeer bij gebaat dat het functiewaarderingssysteem nu eindelijk operationeel is – en anderzijds een raster van aanwezig potentieel. Vergelijking van beide geeft de mogelijkheid tijdig bij te sturen in de vorm van her-, om- en bijscholing of externe werving. Ik moet hier eerlijk bij zeggen dat dit bijsturen gemakkelijk klinkt, maar bepaald niet gemakkelijk is. Het profiel van de toekomstige vraag is niet erg vastomlijnd, omdat er momenteel zulke grote veranderingen in het bankwezen plaatsvinden en aan de aanbodzijde zit je als grote bank natuurlijk met het probleem dat je extern nauwelijks of geen geschoolden kunt werven. Kleinere banken hebben dat veel gemakkelijker.

De opleidingsinspanningen zullen dus eerder toe- dan afnemen?

Ongetwijfeld en mogelijk zelfs vrij aanzienlijk, afhankelijk van het tempo waarmee de veranderingen in het bankwezen worden doorgevoerd.

Wij hadden bij de Amsterdamsche Bank bij de statische werkomgeving al in 1956 zeer uitgebreide cursusvoorzieningen, maar die vallen in het niet bij wat wij ons nu voor inspanningen getroosten. Het Amro-opleidingsapparaat zal momenteel een honderdtal functionarissen omvatten en alleen al de kosten van de door het volgen van opleidingen niet-gewerkte uren, zullen een procent of vier van de totale loonsom beslaan. Ik zie dat toenemen, omdat de opleidingsfilosofie veranderd is van een vrijblijvende tool of personal development naar een tool of management. De bank verwacht in toenemende mate van de medewerkers, dat zij zich voor verschillende functies bekwalimen. De migratie binnen de bank zal verder toenemen en het personeel dient multipurpose inzetbaar te worden. U ziet, dat de kosten van de NIBE-cursussen, alhoewel dikwijls de romp vormend van een opleidingsprogramma, slechts

een fractie zijn van de totale opleidingskosten.

Durft u zich te wagen aan voorspellingen over de kwantiteit en de kwaliteit van het personeel van de banken?

Voorspellen is te veel gevraagd, maar ik heb natuurlijk wel een indruk. Ik wil die vrijblijvend geven en uitdrukkelijk niet namens Amro spreken want het zijn ten slotte de raden van bestuur die de strategie en het commerciële beleid van de banken bepalen.

De werkgelegenheid wordt ongetwijfeld negatief beïnvloed door automatisering. Daar staan echter commerciële ontwikkelingen tegenover. Als we rekening mogen houden met economische groei en een gezonde ontwikkeling van het bedrijfsleven denk ik, dat de daling per saldo nog mee zal vallen. Misschien zo'n 10 à 15% op langere termijn. Daar staat tegenover, dat de functies gemiddeld zwaarder worden. Deze ontwikkeling vormt voor de personeelfunctie van de banken een enorme uitdaging. Nu al geeft de verhouding kwantiteit/kwaliteit de nodige spanningen. Voor functies die een hogere scholing vereisen is de ar-

beidsmarkt zeer krap. En dan heb ik het niet alleen over automatiseringsdeskundigen, financial engineers of commerciële alleskunnners, maar ook over middelbaar opgeleiden met doorstromingsmogelijkheden. Met betrekking tot de mensen die wij zoeken voor de banen van overmorgen, zijn de kaartenbakken bij de arbeidsbureau's leeg, althans in de grote steden.

Anderzijds is in Nederland met name de jeugdwerkloosheid afgrijselijk groot en heeft het bedrijfsleven, w.o. de banken, op zich genomen daar het nodige aan te doen. U hebt dat zelf eens aangeduid als een kip of ei-situatie. Moeten er kunstmatig banen geschapen worden, omdat er vraag is naar arbeidsplaatsen? Of moet er personeel worden aangenomen, omdat er werk te doen valt? (Commentaar in 3/84.) Een ding is zeker, de banken hebben niet de functie en ook niet het vermogen om werkverschaffer te spelen.

Hoe kom je nu uit het dilemma? Naar mijn stellige overtuiging niet door een strak en uniform doorgevoerde arbeidstijdverkorting. Als er in die richting al een oplossing ligt, dan zie ik veel meer in ver doorgevoerde flexibilisering

van de arbeidsverhoudingen en individuele arbeidsduurverkorting, deeltijdarbeid, liefst in combinatie met scholing en vorming.

Een rector van een middelbare school heb ik eens horen zeggen, dat als je dan nergens anders meer terecht kon, je altijd nog wel goed was voor een baan in het bank- of verzekeringswezen. Die tijd is dus voorbij?

Dat is een erg harde uitspraak, maar er heeft lang een kern van waarheid ingezeten. Vandaag is dat beslist geen realiteit meer. Niet dat alle banen hoog-professioneel zijn. Veel van onze diensten die wij onze cliënten aanbieden zijn niet ingewikkeld. Maar voor de cliënten zijn ze niet alledaags. Je mag onze diensten best vergelijken met die van een grootwinkelbedrijf en iemand met een middelbare opleiding kan in een bank nog altijd prima functioneren. Maar dan moet zo iemand wel de inzet hebben om te werken en te leren. Want de tijd is voorbij dat je als schoolverlater tot je pensioendatum op één stoel kunt blijven zitten. ■

Drs. J.J.M. Schipper

Wij zoeken voor onze rayonkantoren Amsterdam en Groningen een

chef de buro m/v ±30 jaar

Hij/zij ressorteert rechtstreeks onder de rayondirecteur.

Functie-informatie:

- Na een opleiding van gemiddeld 6 maanden omvat de functie o.a.:
- Dagelijkse leiding van het rayonkantoor;
 - Onderhouden van contacten met tussenpersonen en cliënten;
 - Aanvraagbehandeling en kredietacceptatie;
 - Portefeuillebeheer;
 - Ondersteuning van de buitendienst van het rayonkantoor.

Functie-eisen:

- Opleiding op HAVO/VWO-nivo (bij voorkeur B-pakket);
- Bereidheid tot het volgen van vakgerichte studies;
- Commerciële instelling;
- Leidinggevende capaciteiten;
- Goede mondelinge en schriftelijke uitdrucksvaardigheid;
- Organisatorisch inzicht;
- Cijfermatig inzicht.

De opleiding vindt in hoofdzaak binnen ons bedrijf plaats. Dit is een unieke kans voor een representatieve man/vrouw die van een afwisselende baan houdt met veel managementaspecten. Wij stellen hier een goed salaris en uitstekende sekundaire arbeidsvoorwaarden tegenover.

Heeft u belangstelling? Schrijf dan naar ons Hoofdkantoor, afdeling personeelszaken, Herengracht 105-107, 1015 BE Amsterdam. Voor nadere informatie omtrent de inhoud van deze functie kunt u contact opnemen met mevrouw L. Hagenaar, Hoofd Personeelszaken, 020-262477.

VOLA is een onderdeel van het Nationale-Nederlanden-concern. Naast het Hoofdkantoor te Amsterdam zijn er landelijk 13 rayonkantoren. Via het intermediair biedt VOLA een uitgebreid pakket aan van zakelijke en particuliere kredieten.

vola
financieringen

