

Slimmer Werken begint bij jezelf

Experimenteren met sociale innovatie





Voorwoord

Slimmer werken staat op de agenda. Werknemers en werkgevers zijn er enige jaren geleden mee gestart. Tegenwoordig investeert de regering erin, is het nadrukkelijk aan de orde in de SER, en gaan sociale partners met universiteiten samenwerken in het Centrum voor Sociale Innovatie.

Waarom al die aandacht voor slimmer werken? De ervaring leert dat de basis voor het welslagen van verandering en vernieuwing zit in de mensen die de organisatie maken, de medewerkers. Daarmee is slimmer werken een onderwerp van vakbonden. Het gaat over het organiseren van het arbeidsproces op een zodanige manier dat medewerkers én bedrijf er op langere termijn baat bij hebben. FNV Bondgenoten is ervan overtuigd dat veel bedrijven nog slimmer kunnen werken.

Nu start slimmer werken meestal vanuit de behoeftes van de arbeidsorganisatie. Het wordt vaak ingezet als reactie op dreigende problemen. Door (internationale) concurrentie zetten bedrijven de medewerkers voor het blok: harder werken om bedrijfssluiting of verhuizing naar een lage-lonenland te voorkomen. Voor werknemers krijgt slimmer werken dan al snel een negatieve lading.

Dat is jammer, want slimmer werken biedt kansen aan werknemers en bedrijven om hun werkproces, de arbeidsorganisatie en de arbeidsverhoudingen te verbeteren. Dat gebeurt niet vanzelf, medewerkers en management moeten uitgedaagd worden om anders te werken. FNV Bondgenoten introduceert daarom een nieuwe manier van kijken naar slimmer werken. Slimmer werken begint op de werkplek, dus bij de medewerker zelf. Hij of zij is de spil waar het om draait. Hoe je daar vorm aan geeft, daarover gaat dit boek. We hebben zes experimenten uitgekozen, waar slimmer werken begint bij de werknemer. Elk experiment behandelt een ander thema in een andere sector. Ze kunnen echter ook op veel meer gebieden en sectoren worden toegepast.

Die experimenten zijn niet zomaar gekozen. De afgelopen anderhalf jaar heeft FNV Bondgenoten samen met Basis & Beleid ronde-tafelbijeenkomsten georganiseerd met vakbondsbestuurders. Tijdens deze bijeenkomsten is verkend wat ze doen aan slimmer werken, wat ze nog meer willen doen en wat ze daarvoor nodig hebben. Die gesprekken vinden hun weerslag in de beschreven experimenten.

Experimenteren houdt onzekerheid in. Niet alles ligt vast, soms lopen dingen

anders dan gepland. Dat risico nemen we, omdat FNV Bondgenoten zich sterk wil maken voor deze nieuwe aanpak van slimmer werken. FNV Bondgenoten streeft ernaar in 2006 tien experimenten op te starten en wil dit in de volgende jaren uitbreiden. Maar dat kunnen we niet alleen. Samenwerking met werkgevers, medewerkers en ondernemingsraden is nodig. We nodigen hen van harte uit met ons mee te doen.

Anja Jongbloed

Hoofdbestuurder Arbeidsvoorwaarden & Diversiteit
FNV Bondgenoten

Juni 2006

Inleiding

Slimmer werken verhoogt de arbeidsproductiviteit. Dat is goed voor de concurrentiepositie van Nederland en zorgt voor meer werkgelegenheid. FNV Bondgenoten wil samen met werkgevers tot een nieuwe aanpak van slimmer werken komen. Wij beginnen bij de bron van vernieuwing, de individuele werknemer. Dáár zit de potentie en liggen de kansen om tot duurzame verandering te komen.

Het oude model van veranderen, dat de behoeftes van de arbeidsorganisatie als uitgangspunt neemt, leidt te vaak tot halve of slechte resultaten. Werknemers zijn dan het verlengstuk van de organisatie, 'human' of 'social' capital. Ze zijn het 'probleem' en moeten zich aanpassen aan het gewenste resultaat - verhoging van de arbeidsproductiviteit - van het bedrijf. Daar worden vervolgens traditionele concepten op losgelaten. Denk hierbij aan de invoering van langere werktijden, ouderwetse en ergonomisch slechte roosters, flexibilisering van contracten en andere versoberingen van de arbeidsvoorwaarden. In dit oude model bestaat slimmer werken uit het doorvoeren van deze concepten, waarbij de negatieve effecten voor medewerkers zoveel mogelijk worden verzacht. Dat is een gemiste kans! Sociale innovatie lukt niet als kansen voor bedrijven een bedreiging voor de medewerkers zijn.

De medewerker is de spil bij slimmer werken

Daarom willen we slimmer werken een stap verder helpen. Slimmer werken start bij het zoeken naar duurzame kansen in plaats van snelle oplossingen. Door de focus op het controleren van handelingen van mensen, laten deze snelle oplossingen de creativiteit en de motivatie van medewerkers onbenut. En juist die creativiteit en motivatie zijn essentieel voor de vernieuwing van organisaties. Vernieuwende organisaties laten die controle los en geven de ruimte aan hun medewerkers. Dat betekent ook dat de medewerkers de uitdaging aan moeten gaan om die ruimte in te vullen. Met dit boek wil FNV Bondgenoten ze daarin stimuleren. Slimmer werken is geen eenmalige investering in een andere manier van werken. Het is een proces, dat voortdurend aandacht behoeft. Als de arbeidsorganisatie zich constant vernieuwt, dan is de medewerker de spil. Dat is de logische consequentie van onze ideeën over slimmer werken.

Slimmer werken vereist goede arbeidsverhoudingen

Slimmer werken gaat niet alleen om een verhoging van de arbeidsproductiviteit, het start bij het duurzaam verbeteren van de werksituatie van medewerkers. Dat vereist goede arbeidsverhoudingen. Bedrijven moeten voorwaarden scheppen waarin de medewerker zijn talenten kan ontplooien en zijn potentie kan benutten. Dan hebben we het over zeggenschap, bijvoorbeeld als het gaat om ontwikkeling en ontplooiing, een gezonde werkdruk om duurzaam de optimale productiviteit te halen, een goede combinatie van werk en privé en uitdagend en interessant werk. Door de medewerkers centraal te stellen bij het vernieuwen van de arbeidsorganisatie wordt hij 'de beslissende variabele' in sociale vernieuwing. Het is de enige manier is om te komen tot een bestendige groei.

Slimmer werken is investeren in de lange termijn

Daarbij nemen we bewust een risico. Als slimmer werken een succes wordt en dus de arbeidsproductiviteit stijgt, kan dat arbeidsplaatsen kosten als er niet meer producten worden afgezet. Toch kiezen we daarvoor. FNV Bondgenoten zoekt naar mogelijkheden om bedrijven duurzaam gezond te maken. Daarbij hoort een visie op de langere termijn. Dat kan tot gevolg hebben dat de vakbond inschat dat nu ingrijpen zinvoller is dan afwachten wat er gebeurt. Daar vraagt de vakbond wel wat voor terug. Voor ons is een bedrijf pas gezond als het niet alleen in economisch, maar ook in sociaal opzicht presteert. Bedrijven die slechts sturen op winstmaximalisatie, kostenreductie of het creëren aandeelhouderswaarde vallen daar niet onder. Wij willen alleen afspraken maken over slimmer werken met bedrijven, die rekening houden met alle relevante belanghebbenden.

Experimenten

Innovatie heeft ook iets te maken met dingen uitproberen, met beginnen zonder dat je precies weet waar het uitkomt, met experimenteren dus. Experimenteren doe je niet op de bonnefooi. Je richt de inspanningen en activiteiten op een bepaald onderwerp, formuleert succesindicatoren en maakt een realistische inschatting van de mogelijkheden voor succes.

In dit boek werkt FNV Bondgenoten zes experimenten uit. Elk experiment behandelt een thema in een andere sector.

- > Flexibele werktijden in de detailhandel
- > Talentontwikkeling als basis voor strategisch beleid in de industrie

- > Nieuwe vormen van medezeggenschap in het vervoer
- > Werkdrukmanagement in de meubelbouw
- > Nieuw personeelsbeleid in de bankensector
- > Netwerken bij de distributiesector

In overleg met het organisatieadviesbureau Basis & Beleid zijn we tot een aanpak gekomen, die kansen biedt om de experimenten succesvol te implementeren:

- 1 Quick scan kansen en mogelijkheden.** Een analyse van de situatie nu en een vooruitblik, waarbij een inschatting wordt gemaakt van het nut van slimmer werken. Daarbij wordt ook een inschatting gemaakt van de mogelijkheden om binnen de bestaande arbeidsverhoudingen slimmer te werken. De Quick scan is feitengericht.
- 2 Belangen in beeld.** Dit is een analyse van de belangen van verschillende partijen bij sociale innovatie, zoals de directie, het middenmanagement, de medezeggenschap, de vakbonden en het personeel. Deze analyse maakt het mogelijk weerstanden en kansen te identificeren en in het traject mee te nemen. Het formuleren van die belangen verbetert de mogelijkheden voor een goede dialoog.
- 3 Themagerichte visievorming.** Hierbij wordt gewerkt aan een gezamenlijke visie op het experiment dat start vanuit de medewerker. We kijken naar de belangen van zowel de medewerkers als die van het bedrijf. Een analyse van de twee levert de mogelijkheden voor sociale innovatie op.
- 4 Projectplan.** In het projectplan wordt beschreven hoe het experiment opgezet wordt en wat dat betekent voor de organisatie en de medewerkers. In het plan staat aangegeven waarom het project belangrijk is en hoe het succesvol kan zijn. Daarnaast beschrijft het projectplan wie welke investeringen doet en wat er gebeurt als het experiment geen succes is. Het projectplan moet gezien worden als een werkdocument, dat tijdens de implementatie op basis van nieuwe inzichten aangepast kan worden.
- 5 Risico's.** De experimenten dragen ook risico's in zich voor organisatie en medewerkers. Een analyse en goede aanpak van de risico's zijn daarom van belang.

6 Project implementeren en voortdurend evalueren. Dit is het feitelijke experiment. Alle belanghebbenden houden de vinger aan de pols en grijpen in of passen aan als dat nodig is. Successen worden gevierd en zo mogelijk verbreed.

7 Varianten. Hierin worden de mogelijkheden tot verbreding van het experiment beschreven naar andere gebieden en sectoren.

De techniek helpt

Met het beschrijven van de experimenten geeft FNV Bondgenoten aan dat slimmer werken geen theoretische kwestie is, maar dat juist de praktijk mogelijkheden geeft om nieuwe manieren van werken te ontdekken die leiden tot een win-winsituatie voor bedrijf en medewerker. Daarbij kunnen we gebruik maken van de technologische ontwikkeling. De mogelijkheden om informatie te combineren en uit grote hoeveelheden gedifferentieerd materiaal iets nieuws te maken, zijn groot. Het is mogelijk om een database te bouwen waar bijvoorbeeld alle wensen van medewerkers met betrekking tot werktijden geïnventariseerd worden en waaruit de capaciteit per dag, week of jaar voortvloeit.

Slimmer werken is samenwerken

De beschreven experimenten zijn bedoeld als een duidelijk signaal richting werkgevers om samen met FNV Bondgenoten sociale innovatie in te vullen. De voorstellen zijn daarbij geen rigide leidraad, ze zijn eerder een concrete aanzet die op bedrijfs- of sectorniveau in maatwerk omgezet kan worden. De experimenten vragen een gedegen voorbereiding en begeleiding. Het zal een gezamenlijk project moeten worden van medewerkers, medezeggenschap, management en vakbonden. Dat vraagt vertrouwen in de goede bedoelingen van de deelnemers. FNV Bondgenoten wil in 2006 starten met het uitvoeren van deze experimenten en hier de komende jaren mee doorgaan.

Iedereen heeft talenten

Maar een experiment blijft een experiment. Veranderen heeft altijd iets onzekers in zich. Het resultaat kan tegenvallen, er worden risico's genomen, ook door werkgevers. Het kan wel eens minder opleveren dan vooraf verwacht, of de resultaten laten langer op zich wachten. De medewerkers nemen ook risico's. Want wat als uiteindelijk blijkt dat de richting die de medewerker op wil niet past bij die van het bedrijf?

Of als er druk op medewerkers wordt uitgeoefend omdat ze niet voldoende vernieuwingspotentie in zich dragen?

Er moet daarom een aantal waarborgen worden ingebouwd.

Werknemers die flexibiliteit en grenzen aan die flexibiliteit helpen ontwikkelen en herkennen, moeten werkzekerheid hebben.

Daarnaast dient alles erop gericht te zijn de medewerker daadwerkelijk tot de spil in slimmer werken te maken. De benadering is daarmee juist gericht op alle medewerkers. Het uitgangspunt is dat iedereen wel ergens een zekere mate van talent voor heeft. Het is de taak van bedrijven om die talenten tot hun recht te laten komen.

> Experiment 1

Flexibele werktijden in detailhandel



Wens van de medewerker én vraag van de klant als basis voor werktijden

Samenvatting

Medewerkers worden te weinig gehoord bij de invulling van het werktijdensysteem. In het overleg daarover is vooral de bedrijfstijd leidend. Het doel van dit experiment is een methode te vinden waarbij zoveel mogelijk aan de wens van de medewerker én de klant wordt voldaan door op het thema werktijden te beginnen bij de medewerkers zelf. Het belang van de werkgever is deze verandering in werktijden zonder extra (arbeids)kosten uit te voeren.

Het doel wordt bereikt door inventarisaties van de wensen van de medewerkers en van de klanten. Aan de hand hiervan wordt er een organisatie van werk en werktijden opgebouwd. Management en (ver-

tegenwoordigers van) medewerkers maken in werkgroepen een model voor drie soorten winkels (klein, groot en groot in grote stad), dat wordt gecommuniceerd met de klanten. Dat model behelst ook een kosten-batenanalyse. Het experiment duurt vier maanden. Uiteindelijk bepalen de kosten, opbrengsten en medewerkerstevredenheid of de sociale vernieuwing wordt ingevoerd.

Situatieschets

Het betreft een bedrijf met meer dan honderd winkels dat gehoorapparaten verkoopt. De winkels zijn verspreid over heel Nederland, over kleine en grote steden. In elke winkel werken twee tot tien (deeltijd) medewerkers. Dat zijn specialisten die klanten advies geven en verkopers. Het bedrijf en de medewerkers worstelen met de werk- en openingstijden. Medewerkers vinden de huidige roosters te dwingend, de eigen voorkeuren voor werktijden komen nauwelijks aan bod. Tegelijkertijd ziet het bedrijf dat klanten wensen dat de winkels in de avond, op zaterdag en misschien ook wel op zondag open zijn. Continuïteit is ook in het belang van de medewerkers.

Quick scan

In de sector spelen vier belangrijke trends:

- > **Toenemende concurrentie op prijs.** Het product dat verkocht wordt, verschuift van een specialistenproduct naar een commodity. De deskundige hulp in de winkel neemt een groot deel van de taken van de arts over. Het is enigszins te vergelijken met de brillenbranche.
- > **Het potentiële klantenbestand vergroot** en verschuift van gepensioneerd naar werkend. De vraag naar afspraken met specialisten op de randen van de dag neemt toe. Daarnaast lopen klanten veel vaker gewoon naar binnen om onderdelen te kopen. Dat zou betekenen dat er meer verkopers en minder specialisten nodig zijn.
- > **Het personeelsbestand is echter relatief oud** en werkt volgens 'de oude lijn' van kwaliteit leveren op basis van de professionele standaard. De kwaliteit is veel hoger dan noodzakelijk voor de klant. Het bedrijf maakt bij de inroosting geen onderscheid tussen de specialisten en verkopend winkelpersoneel.
- > **Nieuw personeel heeft eigen ideeën** over ideale werkroosters, waarbij zij mogelijkheden zien voor een optimale afstemming tussen werk en privé.

Belangen in beeld

- > **Ongeveer de helft van het personeel is deeltijder.** De specialisten sturen de winkel aan, waardoor ze relatief immobiel zijn, maar ook relatief veel tijd niet als specialist bezig zijn. Veel medewerkers willen graag op andere tijden werken.
- > **De werkgever staat voor een dilemma.** Hij verwacht dat klanten een bedrijfstijdverlenging vragen. Medewerkers moeten die bedrijfstijdverlenging opvangen, maar de extra loonkosten daarvoor komen de concurrentiepositie niet ten goede. Zij willen zonder extra kosten de flexibilisering doorvoeren.

Visie

Flexibilisering van werk- en bedrijfstijden is een middel om te komen tot betere dienstverlening. Dat kan ook nieuwe klanten opleveren, wat tot hogere opbrengsten leidt. Een goed beeld van de (potentiële) klant en de gewenste dienstverlening is nodig. Dat kan leiden tot differentiatie in bedrijfstijden tussen winkels, omdat de vraag van klanten in een grote stad anders kunnen zijn dan in een dorp. Tegelijkertijd liggen er kansen om de werktijden aan te passen als die vanuit de medewerker worden ingevuld.

Het is interessant om vanuit de medewerker te starten, omdat zijn werktijden zoveel mogelijk aangepast kunnen worden aan zijn individuele wensen. Hij speelt een zelfstandige rol in de totstandkoming van de werktijden en kan daardoor zijn privé-situatie een belangrijke plaats geven.

Wanneer is het een succes?

De sociale innovatie is geslaagd als het lukt om algemene regels op te stellen die individuele oplossingen mogelijk maken. Dat wil zeggen dat de werktijden worden afgestemd op de individuele wensen van de medewerker en de bedrijfstijden op de wensen van de klant. Daarbij moeten de baten hoger zijn dan kosten en de concurrentiepositie worden verbeterd.

Het projectplan

- > **Inventarisatie klanten.** Aan medewerkers wordt gevraagd om aan alle klanten de gewenste openingstijden te vragen. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de vraag naar specialistische hulp en de vraag naar verkopend winkelpersoneel.

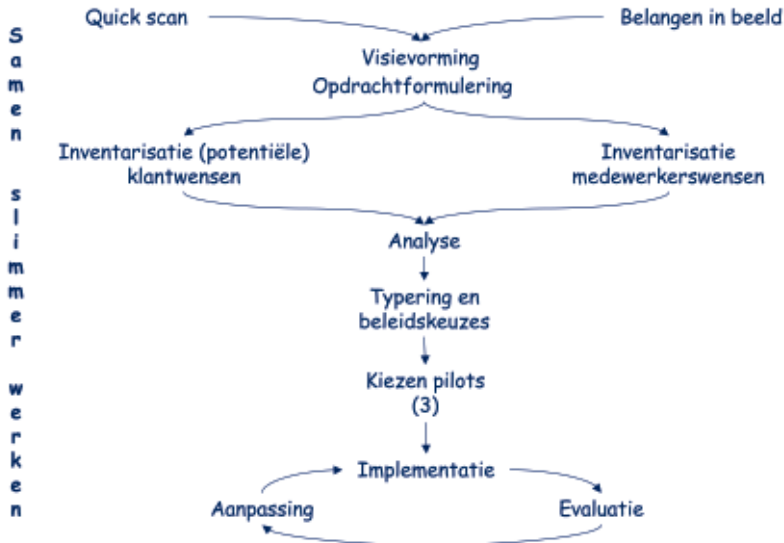
- > **Inventarisatie medewerkers.** De medewerkers krijgen vier vragen voorgelegd die ingaan op hun eigen situatie:
 - 1 Wat zijn je werktijden nu?
 - 2 Stel dat je je eigen werktijden in zou kunnen vullen, op welke tijden zou je dan willen werken?
 - 3 Zie jij andere organisatorische verbeteringen die met de bedrijfstijden samenhangen?
 - 4 Welke mogelijkheden zie jij om hier flexibel mee om te gaan? Wat heb je dan nodig?

- > **Het management en de medewerkers analyseren** gezamenlijk de resultaten van de inventarisaties. Op basis van de analyse worden medewerkers en winkels getypeerd. Voor drie winkeltypes wordt een model uitgewerkt naar relevante competenties: is er behoefte aan specialistische hulp of aan verkoopmedewerkers? Eerst wordt het bezettingsmodel ingevuld vanuit de medewerkers naar competentie. Daarna wordt het bezettingsmodel vanuit de klant en de toekomstige klant ingevuld. Aan de hand hiervan kan worden vastgesteld waar de gewenste werktijden en bedrijfstijden niet overeenkomen. Vervolgens wordt de mogelijkheid tot flexibilisering van de organisatie en medewerkers geanalyseerd. Uiteindelijk blijft dan een aantal uren (de zogenaamde rode en oranje vlekken) over waar extra oplossingen voor gevonden moeten worden in de organisatie van het werk. Het zou bijvoorbeeld kunnen dat niet elke winkel er behoefte aan heeft dat er constant specialisten aanwezig zijn. Dan kan het werkgebied van die specialisten vergroot worden door ze tussen verschillende winkels te laten 'hoppen'.

- > **De kosten van het werken met deze bedrijfs- en werktijden** en de organisatorische en arbeidsvoorwaardelijke aanpassingen worden doorberekend. Zo krijgen medewerkers extra toeslagen als ze werken op tijden dat de gewenste werktijd niet overeenkomt met de gewenste bedrijfstijd of als ze meer moeten reizen. Ook wordt een inschatting van extra baten gemaakt.

- > **Een pilotproject opstarten bij drie winkels.** Hier wordt het model samen met de medewerkers ingevuld.

Opzet flexibele werktijden



Risico's

- > **Toch weer starten bij het bedrijf.** Het niet ver genoeg doorvoeren van deze manier van experimenteren zorgt voor oude wijn in nieuwe zakken. Commitment van management, vakbonden en medewerkers blijft nodig!
- > **Calculerend gedrag.** De kans dat medewerkers de inventarisatie aangrijpen om bepaalde gewenste bedrijfsuren duur te maken is aanwezig. Daarom is het verstandig de randvoorwaarden en beperkingen aan het experiment van tevoren duidelijk te stellen.
- > **Het plaatje past niet.** Het lijkt onvoorstelbaar dat er heel veel rode vlekken ontstaan. Immers, men werkt al voor een groot deel op tijden die ook in de nieuwe situatie gewenst zijn. Toch kan in de eindanalyse duidelijk worden dat meer dan 10% van de gewenste werktijd van de medewerkers niet aansluit bij de gewenste bedrijfstijd. Dan zal op basis van nieuw overleg tussen belanghebbenden naar fundamentele oplossingen gezocht moeten worden, bijvoorbeeld door stringenter eisen te stellen aan de wensen van medewerkers of klanten.

- > **Het recht van de oudste.** Belangrijk is een manier te vinden die voorkomt dat nieuwe medewerkers geen keuze hebben in werktijden. Dat kan door regelmatig, bijvoorbeeld jaarlijks, de analyse te herhalen.
- > **Vershil in wensen.** Het is waarschijnlijk dat aan de wensen van de ene medewerker (of klant) beter tegemoet kan worden gekomen dan aan de wensen van de ander. Verwachtingsmanagement is daarom ook belangrijk.

Implementeren en evalueren

Door management, vakbond en ondernemingsraad wordt de nieuwe werkwijze gepresenteerd aan de medewerkers. Ook wordt hen gewezen op de gevolgen van deze werkwijze. De pilot duurt vier maanden. Er worden evaluaties uitgevoerd op medewerkerstevredenheid, effectiviteit en efficiëntie van organisatie en de beleefde dienstverlening bij de klanten.

Door periodiek de wensen van werkgever, medewerkers en klanten te inventariseren en te evalueren zijn er constant aanpassingen mogelijk. Hiermee kan de nieuwe werkwijze op lange termijn succesvol blijven.

Varianten

- > **Van ploegen- naar lijndienst.** De ploegendienst geeft een relatief starre invulling. Door de wensen te inventariseren kan de volledige lijn als uitgangspunt genomen worden. Diensten beginnen en eindigen dan niet in groepen, maar worden voor posities/rollen op de lijn volledig ingevuld.
- > **Zelfsturing** op het gebied van invullen van de werktijden.
- > **Werken vanuit de pot met ploegentoeslag.** Teams kunnen met het model aangeven op welke tijden ze werken. De volledige toeslag staat hen ter beschikking om onderling te verdelen.
- > **Rode en gele kaarten.** Niet zozeer de wensen waarop men wel wil werken zijn hier het uitgangspunt, maar de tijden waarop men niet wil werken. Door rode en gele kaarten uit te kunnen delen worden tijdvakken geblokkeerd.
- > **Individuele toeslagenmatrix** op basis van eigen verdeling van moeilijke tijden.
- > **Urentoeslagenmatrix** op basis van schaarste. Na een eerste ronde gewenste werktijden onder medewerkers worden toeslagen berekend op basis van schaarste. Onder voorwaarden kunnen medewerkers schuiven met uren.

> Experiment 2

Talentontwikkeling als basis voor strategisch beleid in de industrie



Van verstarring naar kansgerichte verandering

Samenvatting

Het doel van het experiment is om de talenten van het personeel optimaal te benutten als basis voor het strategisch beleid en veranderingen in het bedrijf. Door medewerkers- en organisatiebelang afzonderlijk een plek te geven wordt een goede afweging mogelijk. Dit vraagt verder vooruitkijken van medewerkers, maar ook van het bedrijf! De vooronderstelling is dat medewerkers weten wat hun meerwaarde is en ook kunnen inschatten hoe die meerwaarde beter wordt gebruikt. De invulling van deze meerwaarde in het bedrijf zelf is niet vrijblijvend: het gebeurt

vanuit een veilige situatie waar de medewerker grip op heeft. Het doel wordt bereikt door het strategisch- en HR-beleid te richten op de aanwezige *talent resources*. Door te starten bij de individuele medewerker en van daaruit op organisatieniveau de lijnen voor de toekomst uit te zetten wordt HR de verbinding tussen medewerkers en management. Dat gebeurt van onder naar boven: niet het management zet de lijnen uit, maar de medewerkers reiken de lijnen aan.

Situatieschets

Een industriebedrijf opereert op de internationale markt. De technologische ontwikkeling in de sector gaat snel en vraagt om andere manieren van werken. De wereldwijde concurrentie vraagt om een flinke arbeidsproductiviteitsverhoging. Op de arbeidsmarkt wordt de kennis en kunde die gevraagd worden steeds schaarser. Het is daarom noodzaak de talenten van de huidige medewerkers optimaal te gebruiken. Medewerkers en management onderkennen dat dat nu niet gebeurt. De gemiddelde medewerker is 45+, man, langdurig in dienst en zijn laatste verandering van functie is minstens tien jaar geleden. Zowel het management als de medewerkers hebben er belang bij dat de mensen zich kunnen ontwikkelen en ontplooien, maar het komt niet van de grond.

Quick scan

- > **Het bedrijf investeert veel in de medewerkers.** Buiten het bedrijf gaan de ontwikkelingen echter sneller. Lukt het om een extra slag te maken?
- > **Naast de prijs neemt het belang van kwaliteit en dienstverlening** (maatwerk) toe. Een gezonde economische en sociale structuur in het bedrijf is belangrijk voor versteviging van de concurrentiepositie. Daarvoor is het ook nodig in nieuwe productiemachines te investeren.

Belangen in beeld

- > **Het belang van de medewerker** is om het werk interessant, uitdagend en leuk te houden. Door mogelijkheden voor eigen ontwikkeling en ontplooiing te richten op wat hij zelf ook daadwerkelijk wil, worden hier optimale randvoorwaarden voor geschapen. Maar door de waan van de dag is het in de praktijk nu nauwelijks mogelijk aan de eigen ontwikkeling en ontplooiing te werken.
- > **Het belang van de werkgever** is een duurzaam gezond bedrijf, zowel in economisch als in sociaal opzicht. Dat betekent een bedrijf

dat een goede winst maakt en investeert om die winst te behouden. Daarvoor heeft hij zijn medewerkers hard nodig. Het blijkt namelijk dat de kennis en kunde van zijn personeel in de toekomst op de arbeidsmarkt steeds schaarser zal worden. Vandaar dat de werkgever er veel aan wil doen om te zorgen dat de medewerkers zich kunnen ontwikkelen en ontplooien binnen het bedrijf.

Visie

De noodzaak om te veranderen is duidelijk. Maar hoe? Het inhuren van tijdelijke krachten of het vergroten van de uitstroom heeft teveel negatieve gevolgen. Het is een belangrijke stap dat dit met het huidige personeel moet gebeuren. Daarbij wordt expliciet gezegd dat er geen baanzekerheid gegeven wordt. Wel wil het bedrijf toewerken naar werkzekerheid. Tegelijkertijd is het afscheid nemen van medewerkers die een andere visie op de toekomst hebben legitiem. Maar dan wel op een sociale manier.

Het doel is de optimale condities voor ontplooiing en ontwikkeling in te vullen, startend bij de wensen en mogelijkheden van de medewerker. Dat houdt in dat het bedrijf niet richtingbepalend optreedt. Het idee hierachter is dat medewerkers met eigen zeggenschap over hun ontwikkelingsrichting gemotiveerder zullen zijn. Voorwaarde is wel dat het bedrijf zorgt voor voldoende begeleiding voor de medewerkers om de keuze ook te kunnen maken.

Het experiment bestaat eruit dat de medewerkers het vertrouwen krijgen hun eigen visie op tafel te leggen. Dat verplicht medewerkers dat zij aangeven wat hun persoonlijke situatie bijdraagt aan het bedrijf, waar verbeteringen kunnen worden gerealiseerd en wat ze daar voor nodig hebben. Uit de bijdragen van de medewerkers wordt een algemene lijn gedestilleerd onder de randvoorwaarden die het bedrijf stelt. Het is dus niet de manager die de lijnen uitzet, maar het zijn de medewerkers die de lijnen aanreiken.

Wanneer is het een succes?

Het is een succes als na drie jaar blijkt dat het maken van ontwikkelingsplannen voor alle medewerkers een normale bezigheid is en als het management die plannen als basis neemt voor de strategie van het bedrijf, omdat het tot resultaten leidt. Deze manier van werken wordt ook een integraal onderdeel van het HR-beleid.

Opzet talentontwikkeling



Het projectplan

- > **Bedrijf, vakbonden en medezeggenschap analyseren** de trends en ontwikkelingen in de sector.
- > **Er wordt een plan gemaakt** hoe bedrijf en medewerkers met elkaar communiceren. Dit experiment vraagt immers een radicaal andere manier van met elkaar omgaan. De leidinggevende start bij de wensen van zijn medewerkers! Dat vraagt duidelijkheid en overleg om te komen tot een goede invulling, waarbij er de wil is om elkaar te begrijpen (dialogo), zonder dat men het per se over alles eens hoeft te zijn.
- > **Persoonlijke begeleiding medewerkers en management.** Hoe maak je persoonlijke keuzes bij talentmanagement en hoe schat je de eigen meerwaarde voor het bedrijf in? Deskundigen op dit gebied kunnen de medewerkers daarin bijstaan. Het gaat erom bestaand talent optimaal in te zetten, nieuw talent te ontwikkelen en in te zetten en nieuw talent dat niet in te zetten is in een eigen team elders onder te brengen. In drie rondes ontwikkelt men een plan van aanpak.

Ronde 1: Talent en meerwaarde inventarisatie

In gesprekken met onafhankelijke deskundigen vindt een inventarisatie plaats van het persoonlijke talent en meerwaarde die dat voor het bedrijf kan hebben. Dat gaat niet alleen over talent en meerwaarde nu, maar ook over het optimaliseren daarvan en mogelijke ontwikkeling van nieuw talent en de extra meerwaarde die dat kan hebben. Soms worden er ook talenten benoemd waar nog geen meerwaarde op voorzien is, soms wordt gewenste meerwaarde benoemd waarin het talent nog niet voorziet.

Ronde 2: Talent en meerwaardeanalyse

De resultaten uit de individuele gesprekken worden geanalyseerd. Daaruit destilleert het management een grote lijn. Het gaat erom die twee op elkaar af te stemmen. In rondetafel-gesprekken wordt in eerste instantie de stap gezet van het individuele niveau naar het groeps- of teamniveau. Wat is er nodig om de grote lijn in groep op team te volgen? Vervolgens wordt bekeken welke individuele talenten afwijken van het groeps- of teamniveau en of daar oplossingen buiten het team voor gecreëerd kunnen worden.

Ronde 3: HR- en managementanalyse en strategische lijnen

Van teamniveau wordt de stap gezet naar strategisch niveau. Wat zijn de kansen en mogelijkheden om startend bij de medewerker meerwaarde in de markt te genereren? Hoe wordt het personeelsbeleid ingericht om dit een plek te geven en welke strategische keuzes komen hier uit voort?

- > **Instrumenten integreren en ontwikkelen** om de strategie uit te voeren. Als grotere groepen medewerkers talenten hebben die voor de strategie van de onderneming interessant zijn, dan ontwikkelt HR naast het bestaande instrumentarium nieuwe instrumenten en diensten. Als individuele talenten daar van afwijken, geeft HR individueel advies.

Risico's

- > **De medewerker bepaalt.** Het is een omkering van de wereld, de medewerkers bieden de grote lijnen voor beleid aan. Wat als ze de verkeerde lijnen aanbieden? En wat te denken van de verantwoordelijkheid die de medewerker krijgt? Van belang daarbij is vast te houden aan het concept dat de medewerker zelf zijn ontwikkelingsrichting kiest.

Die kan hij in dienst van zichzelf, maar ook in dienst van het bedrijf stellen. Dat is echter zijn keuze! Als eigen- en bedrijfsbelang niet samenlopen neemt het bedrijf de inspanningsverplichting op zich om met de medewerker een nieuwe werkplek te vinden die bij zijn talenten past.

- > **Te hoge verwachtingen.** Zijn medewerkers meer dan tien jaar hetzelfde werk doen wel bereid tot veranderen? Bovendien blijven medewerkers zich niet constant ontwikkelen. Er zullen plafonds aan kennisontwikkeling zitten. De veronderstelling is dat dit in veel bedrijven nog lang niet het geval is.
- > **Te hoge kosten.** De kosten voor de ontwikkeling van de talenten van de medewerkers en de nieuwe werkzaamheden die dat met zich meebrengt, zijn alleen in de hand te houden als vooraf duidelijke budgetten zijn vastgesteld waarbinnen geopteerd moet worden.
- > **Het vraagt vertrouwen in de medewerker.** Het experiment kan snel mislopen als medewerkers niet geloven dat ze daadwerkelijk zelf kunnen beslissen of als managers de talenten van hun medewerkers niet zien.
- > **De organisatie en staf kunnen het niet aan.** Het vraagt een grote inspanning van de directie en het HR-management om dit experiment door te zetten. De sociale kant is net zo belangrijk als de economische kant.

Implementeren en evalueren

Het is een project van lange adem. Gedurende het proces vinden er evaluaties plaats op medewerkerstevredenheid, ontplooiing en ontwikkeling van medewerkers, effectiviteit en efficiëntie van de organisatie, en op de arbeidsproductiviteit gerelateerd aan de marktpositie. Dit kan tot gevolg hebben dat het project bijgesteld of gestopt wordt. Tegelijkertijd zit de toekomstbestendigheid in het volhouden van de filosofie dat *bottom up* werken echt kan.

Varianten

Het beschreven experiment is werkelijk experimenteel. Er zijn ook softere varianten te bedenken:

- > **Integraal HR-management,** een cursus *starten bij de medewerker* voor directie en HR-management waar ze kunnen leren wat het betekent om *bottom-up* te werken.
- > **Twee parallelle analyses:** medewerkers brengen talenten in kaart,

management geeft aan wat zij de komende vijf jaar nodig heeft.

Door dit naast elkaar te leggen kan nieuw HR-beleid ontstaan

- > **HR-beleid vanuit de medewerker:** maak een kritische analyse van de HR-instrumenten en de doelen die daarmee bereikt worden. Bijvoorbeeld een evaluatie van de effecten van employabilitybeleid op de mobiliteit van medewerkers in praktijk.

Minder regels en meer vertrouwen in het vervoer



Nieuwe vormen van medezeggenschap

Samenvatting

Management, ondernemingsraden en vakbonden komen niet tot een gezamenlijke besluitvorming in dit vervoersbedrijf. De directie ziet vakbonden en ondernemingsraad als een vertragende factor in het besluitvormingsproces, terwijl de werknemersvertegenwoordigers een gebrek aan invloed ervaren.

Doel van het experiment is om management, medezeggenschap en vakbonden op een nieuwe manier te laten samenwerken. In eerste instantie gaat het om een beperkt deel van de organisatie om ervaring op te doen met nieuwe manieren van werken. In plaats van de overlegvergadering, waar men vaak discussieert en onderhandelt, wordt hier

gekozen voor de dialoogvergadering. Pas daarna vindt het debat plaats. Hierdoor leren de verschillende partijen om naar elkaar te luisteren en elkaar te vertrouwen en komen zij tot een goede afstemming van rollen. Er is professionele begeleiding nodig om deze manier van werken door te voeren. Uiteindelijk moeten de medewerkers de positieve gevolgen van de nieuwe werkwijze merken.

Situatieschets

Een bedrijf in de vervoerssector kampt met veel vertraging in het doorvoeren van veranderingstrajecten. De medewerkers zijn ontevreden omdat er de laatste jaren niets meer kan vanwege de hevige concurrentie. Zij vinden dat de werkgever iedere keer de randen van afgesproken regelingen opzoekt om te komen tot een voor hem zo lucratief mogelijke invulling. Volgens de ondernemingsraad en de vakbonden zijn er echter wel degelijk mogelijkheden om aan de wensen van de medewerkers tegemoet te komen. Directie, vakbonden en ondernemingsraden zien echter wel de noodzaak om samen te werken om de concurrentiepositie te verbeteren.

Quick scan

- > **Het bedrijf moet de kosten verlagen** en de arbeidsproductiviteit verhogen om de concurrentie het hoofd te kunnen bieden. Daartoe moeten ingrijpende veranderingen worden doorgevoerd.
- > **Ondernemingsraad, vakbonden en de directie** houden elkaar in een wurggreep. Er is nauwelijks ruimte om stappen te zetten. Zodra de één een beweging maakt, vindt de ander wel een formele, procedurele of inhoudelijke mogelijkheid om alles te verlammen.
- > **De medewerkers zijn ontevreden.** Er kan vrijwel niets meer en in hun beleving zoekt het management steeds naar een minimale invulling van afgesproken regelingen.

Belangen in beeld

- > **Het belang van de directie** is om veranderingen binnen de organisatie door te voeren. Daartoe wil zij slagvaardig handelen. De medezeggenschap en vakbonden ziet zij als ongewenste tegenmacht. Zij vertragen de besluitvorming door te verwijzen naar wetgeving en bedrijfsinterne regels.

-
- > **Het belang voor de medewerkers** is dat hun vertegenwoordigers mee willen praten over de veranderingen voor wat betreft de gevolgen voor het personeel. Daarom is het belangrijk de ondernemingsraad en vakbonden in een vroeg stadium te betrekken bij het besluitvormingsproces, zodat ze niet voor voldongen feiten komen te staan.

Visie

Het lukt directie en ondernemingsraad niet om gezamenlijk besluiten te nemen waar iedereen mee kan leven. De beelden die ze van elkaar hebben en de manieren van omgang belemmeren het besluitvormingsproces.

Verdieping in dialoog en debat kan een positieve invloed hebben op de omgang tussen directie en ondernemingsraad. Hierdoor kan het draagvlak verbreed worden voor het veranderingsproces. Uiteindelijk moeten de medewerkers baat hebben bij de nieuwe omgangsvormen tussen directie en ondernemingsraad. Het is daarom voor met name de ondernemingsraad essentieel goed te communiceren met de medewerkers, te weten wat daar leeft en dat terug te laten komen in de dialoog. De belangrijke voorwaarden voor een dialoog zijn algemeen bekend, maar worden in werksituaties te vaak niet toegepast:

- > **Respect voor elkaar:** iedereen mag zijn verhaal doen en afmaken.
- > **Luisteren:** werkelijk willen weten wat de ander bedoelt in plaats van 'ja maar' om de eigen mening te willen geven.
- > **Bij het probleem blijven:** analyseer het probleem, niet starten bij de oplossing.
- > **Geen filosofische vergezichten:** het gaat niet over wat je in welke omstandigheden zou kunnen denken, het gaat over het nu.

Wanneer is het een succes?

Het is een succes als er vanuit een open dialoog met elkaar gecommuniceerd wordt en er draagvlak is voor de genomen besluiten. Er mag best eens verschil van mening zijn, maar dat mag er niet toe leiden dat directie en OR weer in hun oude stramien vervallen.

Opzet minder regels

S
a
m
e
n

s
l
i
m
m
e
r

w
e
r
k
e
n

Quick scan

Belangen in beeld



Het projectplan

- > **Inventariseren** wat management, medezeggenschap, vakbonden en medewerkers willen veranderen en wat de onderwerpen op de lange termijn zijn. Daarnaast wordt de verhouding tot elkaar geschetst.
- > **Na de analyse start de dialoog** over de agenda op de lange termijn tussen partijen, dit kan in verschillende samenstellingen. Hierbij is een deskundige aanwezig, die de dialoog begeleidt. Hij geeft directe feedback op verbaal en non-verbaal gedrag.
- > **Tweede dialoogvergadering.** Hier stellen de partijen de agenda voor de lange termijn en de rolverdeling vast en worden de voorwaarden aangegeven wanneer en hoe ze van die agenda af kunnen wijken. Door nieuwe inzichten direct op tafel te leggen, blijft een dialoog mogelijk. De deskundige is aanwezig om een en ander in goede banen te leiden.
- > **Gezamenlijke terugkoppeling** aan werknemers, vaststellen prioriteiten en agenda's maken voor komende vergaderingen.

- > **Elk onderwerp op de agenda** op basis van dialoog uitdiepen. Daarna spreken de partijen af hoe ze overeenstemming kunnen bereiken en welke procedures er in het debat gehanteerd worden.
- > **Op basis van debat** afspraken maken.

Risico's

- > **Opportunisme.** Door een deel van de eigen agenda achter te houden, of door te willen scoren op korte termijn wordt de nieuwe manier van overleg onderuit gehaald.
- > **Zonde van de tijd.** De investeringen in tijdelijke relaties betalen zich niet uit. Het experiment zal moeten bewijzen dat de invoering van een dialoog daadwerkelijk kan leiden tot ander gedrag in arbeidsverhoudingen, ook in de rest van de organisatie.
- > **De medewerkers raken op afstand.** Medezeggenschap, vakbonden en directie zijn zo met elkaar bezig dat zij de medewerker vergeten. Dit wordt voorkomen door de medewerkers op de hoogte te houden van de voortgang.
- > **De ondernemingsraad groeit weg** van de achterban. De kans bestaat dat de OR op de stoel van de bestuurder gaat zitten. Ook hiervoor is het van belang dat OR en achterban met elkaar blijven communiceren.

Implementeren en evalueren

In dit geval is het overleg eigenlijk al de implementatie. De evaluatie vindt plaats door op andere plekken in de organisatie dezelfde discussie te voeren en de resultaten te vergelijken. Ook de medewerkers worden in de evaluatie meegenomen. Aan hen wordt gevraagd of de nieuwe omgangsvormen tot resultaten leiden waar ze direct wat van merken.

Varianten

- > **CAO-dialoog en debat** in plaats van CAO-onderhandelingen.
- > **Reorganisatieplan, gedragsveranderingsplan** in de vorm van dialoog en debat.
- > **Medezeggenschapsdialoog** op thema's.

> Experiment 4

Werkdrukmanagement als gezamenlijk belang in de meubelbouw



Daling ziekteverzuim én arbeidsproductiviteitsverhoging

Samenvatting

Doel van het experiment is de werkdruk omlaag te brengen, waardoor het ziekteverzuim en het personeelsverloop zullen dalen. Een mooi bij-effect is een hogere productie, waardoor het bedrijf aan de pieken in de vraag kan voldoen. Het doel wordt bereikt door de organisatie van het werk onder de loep te nemen vanuit werknemersperspectief. Als de medewerkers zo loyaal zijn dat ze zich over de kop willen werken, dan zullen ze zich ook graag willen inzetten om tot een betere organisatie van het werk te komen. Daarom krijgen de medewerkers de mogelijkheid

om gezamenlijk met het management op zoek te gaan naar methodes om de werkdruk te verlagen. Na een brainstormfase worden de ideeën uitgewerkt en geïmplementeerd, waarbij iedere keer andere groepen medewerkers en managers de leiding hebben. Directie, ondernemingsraad en vakbonden zitten in een begeleidingsgroep die een vetorecht heeft.

Situatieschets

Een meubelfabrikant heeft gedurende drie maanden in het jaar enorme pieken in het aantal bestellingen. De verkoopafdeling legt de druk direct bij de afdeling productie en logistiek. Dit leidt tot chaotische toestanden, waarbij op een ad hoc manier en met veel werkdruk meer geproduceerd wordt. Desondanks kan het bedrijf niet aan alle vraag voldoen, waardoor er omzet verloren gaat. Wel leidt deze manier van werken tot een hoog ziekteverzuim en veel personeelsverloop.

Quick scan

- > **Gedurende drie maanden** is het aantal orders 170% van het normale maximale productievolume. Met veel kunst- en vliegwerk wordt 130% van het productievolume gehaald. Maar liefst 40% van de orders kan dus niet worden bediend. Dit betekent een aanzienlijk verlies aan omzet.
- > **De verkoopafdeling is leidend** binnen de organisatie en legt de druk om aan de vraag te voldoen bij de afdelingen productie en logistiek. Hierdoor zijn deze afdelingen de gebeten hond als er niet aan de vraag kan worden voldaan. Dat leidt tot slechte verhoudingen binnen het bedrijf.
- > **Deze manier van werken** gaat gepaard met een hoog ziekteverzuim en veel personeelsverloop. De fabrikant lost dat op door flexkrachten in te huren op de plekken waar gaten vallen. Veel tijd om die flexkrachten in te werken is er niet. Daardoor worden er onnodige fouten gemaakt en gebeuren er ongelukken. Ook wordt er van de medewerkers verwacht dat ze nog een stapje extra doen. Dit leidt tot meer werkdruk en meer mensen die uitvallen.
- > **Door wat afstand te nemen** van de dagelijkse hectiek komen ondernemingsraad, vakbonden en directie tot de conclusie dat het anders moet. De kans die zij zien wordt samengevat als werkdrukmanagement.

Belangen in beeld

- > **De medewerkers** zijn loyaal en betrokken. Zij werken hard in piekperiodes. Uit de verzuimcijfers en de verklaringen voor verzuim blijkt dat de werkdruk te hoog is, waardoor die loyaliteit en betrokkenheid niet duurzaam tot uitdrukking komen.
- > **Het management** wil de productiviteit in de drukke periode verhogen, zodat aan alle vraag voldaan kan worden. Het is ze duidelijk dat de problemen voortkomen uit de bedrijfscultuur, waarbij de afdeling verkoop bepalend is. Productie en logistiek krijgen nauwelijks aandacht in de bedrijfsvoering.
- > **De vakbond** wil een duurzaam gezond bedrijf met tevreden medewerkers en een 'normaal' verzuim. De bond ziet dat de afdelingen productie en logistiek goede ideeën hebben om de situatie te veranderen in het belang van de medewerker en het bedrijf.

Visie

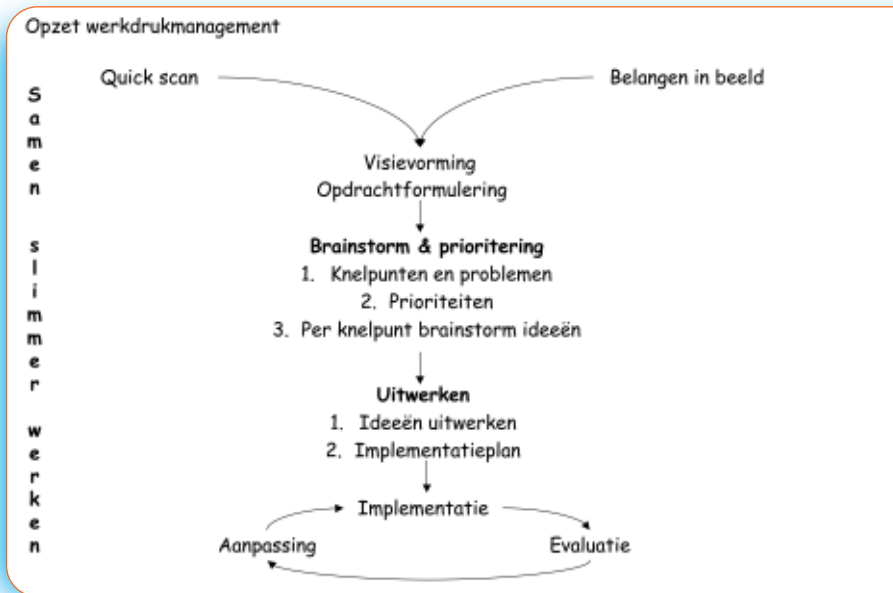
Alle partijen zien de kansen die een gezond bedrijf met gezonde medewerkers biedt. Productiemedewerkers ervaren nu de te hoge werkdruk. Niet alleen degenen die zich ziek melden hebben er last van, ook de andere medewerkers ervaren deze werkdruk als een last. Het is de bedoeling dat men voldoende capaciteit in piekperiodes kan genereren door slimmer te werken. Dat kan door meer flexibiliteit in te bouwen, zodat de piek minder hoog wordt. Daarnaast willen productiemedewerkers meer zeggenschap hebben om een betere bezettingsgraad van de machines te krijgen en ideeën om het productieproces te verbeteren sneller in te voeren. Ook moet er na de drukke periode tijd zijn om te herstellen. Op deze manier wordt een te hoge werkdruk voorkomen, waardoor iedereen productief blijft. Een en ander is alleen te realiseren als er een goede afstemming plaatsvindt tussen de verschillende afdelingen.

Werkdrukmanagement begint echt bij de medewerker. Het is dan ook niet verwonderlijk dat dit experiment volledig ingevuld wordt door de werkvloer. De medewerkers en het directe management krijgen de opdracht en middelen om de werkdruk samen op te lossen.

De gewenste productiviteitsverhoging is vooral een mooi bij-effect. Natuurlijk is het een belangrijke factor in de evaluatie en eventuele beslissing tot daadwerkelijke invoering, maar het is geen doel op zich.

Wanneer is het een succes?

Het experiment slaagt als het ziekteverzuim in de piekperiode maximaal 1% hoger is dan in de rest van het jaar. Over het hele jaar genomen zal het ziekteverzuim af dienen te nemen en zullen de medewerkers tevreden moeten zijn over de werkdruk. Bovendien is de verwachting dat de productie in piekperiodes significant toe zal nemen en dat de afdeling verkoop de piek meer kan dempen.



Het projectplan

- > **Begeleidingsgroep instellen** van ondernemingsraad, vakbonden en directie. Deze groep moet de opdracht formuleren voor de verschillende afdelingen. Zij kan worden ingeschakeld als afdelingen daarom vragen en krijgt het vetorecht bij afspraken die afdelingen willen maken. Ook stelt de groep de tijd en het geld voor het project vast. Bovendien houdt de begeleidingsgroep de werkdruk in de gaten, onder meer door een nulmeting te doen.
- > **Brainstormfase werkdrukmanagement.** Een groep werknemers werkt samen met het directe management aan dit deel van de opdracht. Zij brainstormen over knelpunten en problemen in de

piekperiode. Alle knelpunten en problemen worden besproken en geanalyseerd. Vervolgens kiezen ze de vijf belangrijkste knelpunten, waarna ze per knelpunt mogelijkheden formuleren om het anders te doen. Daarna wordt bekeken welke mogelijkheden binnen het bedrijf levensvatbaar zijn. Deze worden voorgelegd aan de begeleidingsgroep.

- > **Uitwerkingsfase werkdrukmanagement.** Een andere groep van medewerkers en managers dan de brainstormgroep moet aan de hand van de benoemde mogelijkheden werkdrukmanagement uitwerken. Deze groep maakt een concreet implementatieplan, dat wordt voorgelegd aan medewerkers, management en de begeleidingsgroep. Het plan stelt de doelen vast en kijkt hoe die bereikt kunnen worden, bijvoorbeeld door scholing en training.

Risico's

- > **De oude cultuur herleeft.** Als er iets misgaat bij de productie of als een klant ontevreden is, zal bij de afdeling verkoop de neiging bestaan om op de ouderwetse manier het heft in handen te nemen. Zij weet immers het beste wat de klant wil. De begeleidingsgroep heeft een belangrijke taak om dit te voorkomen.
- > **Niet iedereen doet mee.** Alle belanghebbenden zijn in het proces meegenomen. Het risico dat één van de partijen toch afhaakt, blijft aanwezig. Daarom zijn er in het project veel momenten opgenomen, waarin het draagvlak gemeten wordt. Het tussentijds afvallen is desastreus voor het vertrouwen in elkaar.

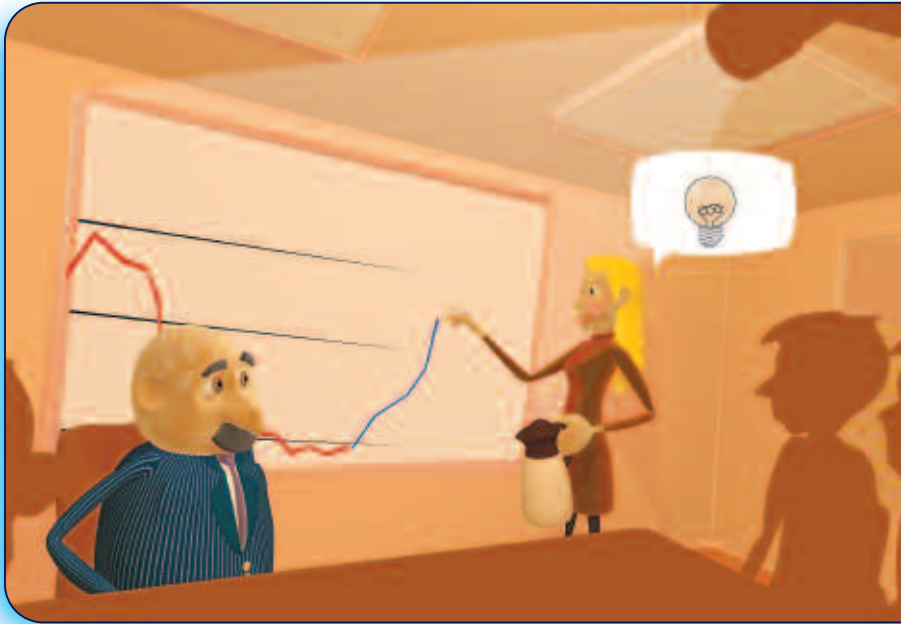
Implementatie en evaluatie

Ruim voor de te verwachten piek wordt werkdrukmanagement ingevoerd. Management en medewerkers werken hier samen. Na de eerste piekperiode wordt geëvalueerd op werkdruk, medewerkerstevredenheid en ziekteverzuim. Daarnaast wordt gemeten of de productiviteit stijgt en of de verschillende afdelingen beter met elkaar samenwerken. De nieuwe manier van produceren zal ook gevolgen hebben voor de bedrijfscultuur. Productie en logistiek zijn niet langer ondergeschikt aan verkoop, maar dragen in gelijke mate aan de bedrijfsvoering bij. Omdat deze cultuuromslag niet zonder slag of stoot zal gaan, blijft het belangrijk constant te evalueren.

Varianten

Dit experiment is zodanig opgesteld dat het overall toegepast kan worden waar werkdruk een probleem is.

Personeel zorgt voor kwaliteit en loopbaan in de bankensector



Zeggenschap maakt werk leuk en verbetert prestaties.

Samenvatting

Dit experiment wil het personeelsbeleid vormgeven vanuit de medewerker. De medewerkers bepalen zelf hoe het beste gewerkt kan worden. Dit zorgt voor een grotere cohesie en een betere motivatie om te presteren. De medewerkers kijken zelf naar de behoefte aan en aanwezigheid van teamvorming, inzetbaarheid en vakmanschap. Daarnaast zoeken ze naar mogelijkheden om nieuwe loopbaanperspectieven te ontwikkelen. Er wordt een pilotgroep opgestart om deze nieuwe vorm van personeelsbeleid op te starten. Daarnaast worden drie schaduwgroepen geformeerd, die meedenken en op onderdelen meedoen. Bij succes wordt het op bredere schaal ingevoerd.

Situatieschets

Het management van een bank heeft in reactie op de economische recessie en onder druk van de aandeelhouders de aansturing steeds verder gecentraliseerd en de kosten gereduceerd. De buitendienst heeft hierdoor aan zelfstandigheid ingeboet. De buitendienstmanager heeft zoveel rapportageverplichtingen, dat er nauwelijks tijd is om zijn medewerkers te coachen en ondersteunen. Ook op het personeel wordt flink bezuinigd. Er zijn veel medewerkers met een tijdelijke contract, die weinig mogelijkheden hebben op een vast contract. De vaste medewerkers zijn hierdoor veel tijd kwijt met het begeleiden van steeds weer nieuwe tijdelijke krachten. Daardoor hebben klanten het idee dat er te weinig tijd voor hen wordt vrijgemaakt, waardoor ze klagen over slechte service. Hoewel door de centrale aansturing de medewerkers formeel steeds dichterbij de organisatie komen te staan, mijden ze het kantoor.

Quick scan

- > **Het bedrijfsresultaat verslechtert** omdat men onvoldoende aan weet te sluiten bij de wens van de klanten. Het management zoekt een manier om zich weer positief ten opzichte van de concurrentie te onderscheiden.
- > **De voortdurende reorganisaties** zorgen voor verminderde betrokkenheid bij de medewerkers. Ze hebben het gevoel dat er over hen beslist wordt zonder dat ze enige inspraak hebben.
- > **Door centralisatie van activiteiten** is de aard van het werk veranderd. Medewerkers voelen zich echte verkoopboeren. Niet de klant, maar rapporteren aan het hoofdkantoor staat centraal.
- > **De leeftijdsopbouw van het personeelsbestand** heeft de vorm van een zandloper. De onderkant van de zandloper loopt vol met jonge onervaren mensen die tijdelijke contracten hebben. Deze groep heeft nauwelijks kans op doorgroei. Meestal worden ze na afloop van hun contract vervangen door nieuwe tijdelijke krachten. De band met het bedrijf is bij deze groep medewerkers dan ook laag. De bovenkant van de zandloper bestaat uit ervaren mensen met lange dienstverbanden. Deze groep heeft wel een band met het bedrijf en wil graag een bijdrage leveren aan het herstel, maar raakt gefrustreerd door de rigiditeit van het centrale management.

Belangen in beeld

- > **De ervaren medewerkers** willen mogelijkheden om hun kennis en ervaring te gebruiken om de prestaties te verbeteren. Ze willen weer plezier in het werk krijgen en het idee hebben iets op te bouwen in plaats van de ene na de andere reorganisatie voor de kiezen te krijgen en mensen in te werken die slecht gemotiveerd zijn en weer verdwijnen als ze de kans krijgen.
- > **De onervaren medewerkers** met tijdelijke contracten willen een beter doorstroommodel. Velen kiezen nu voor een andere baan, omdat zij helemaal geen loopbaanperspectief hebben.
- > **Het centrale management** wil de neerwaartse trend ombuigen. Het besef is er dat centralistisch management niet goed werkt, maar er is twijfel over een alternatief.
- > **De aandeelhouders** willen snel verbetering van het rendement zien. De geluiden over afstoten van activiteiten komen vooral uit die hoek.
- > **Het management** van de buitendienst wil meer armslag, eigen verantwoordelijkheid en weer tijd hebben om aandacht te besteden aan de uitdagingen in de buitendienst in plaats van te rapporteren aan het hoofdkantoor.
- > **De vakbond** wil het werk zo inrichten dat de medewerkers zich kunnen ontwikkelen en ontplooien. Daarnaast is behoud van duurzame werkgelegenheid belangrijk.

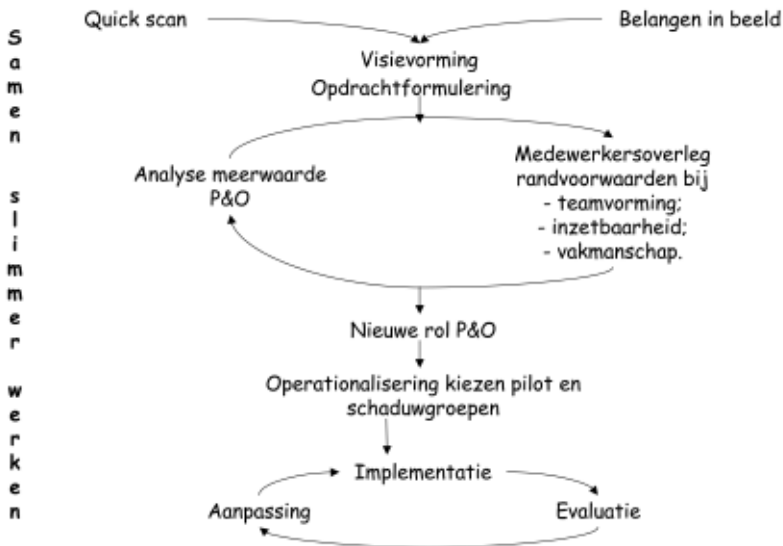
Visie

Uiteindelijk wil iedereen een betere dienstverlening leveren en weer perspectief hebben op een gezonde toekomst. Doel is dat de medewerkers in de buitendienst meer kansen krijgen de strijd met concurrenten aan te gaan door een grotere flexibiliteit en de juiste mix van medewerkers. Dat betekent dat de verhouding tussen tijdelijke krachten en ervaren krachten verbeterd moet worden. Tijdelijke krachten die goed functioneren moeten in vaste dienst komen. Dat vergroot het rendement van opleidingen en de motivatie van de medewerkers. Het experiment is dat de buitendienst-medewerkers zelf het personeelsbeleid vorm gaan geven. De afdeling P&O zal ze hierin moeten ondersteunen. Vraag is of het management het aandurfte om het personeelsbeleid in handen te leggen van de medewerkers. En of de medewerkers deze verantwoordelijkheid op durven te pakken. Want het eist nogal wat. Zij zullen zich bezig moeten houden met in-, door- en uitstroombesluit, met de competenties die medewerkers dienen te bezitten en met de vraag of de huidige medewerkers die wel hebben.

Wanneer is het een succes?

Het is een succes als er na één jaar een werkwijze is gevonden om het personeelsbeleid blijvend vanuit de medewerker te starten. Daarbij kan worden gemeten op een toename van de betrokkenheid, een doorstroom van tijdelijke krachten naar een vast dienstverband, een betere onderlinge samenwerking en daarmee op verbeterde prestaties en kwaliteit.

Opzet kwaliteit en loopbaan



Projectplan

- > **Ondernemingsraad, vakbonden en bestuurder** formeren een stuurgroep. Deze formuleert de opdracht aan P&O en houdt de vinger aan de pols bij de voortgang van het experiment.
- > **P&O** analyseert haar eigen betekenis voor de medewerkers. Daarbij kijkt ze naar visie, beleid, instrumenten en de resultaten die behaald worden. P&O kiest vervolgens een groep medewerkers waar het experiment als pilot van start kan gaan. Ook worden er drie schaduwgroepen geformeerd waar succesvolle delen van het project getoetst worden.

- > **In groepsgesprekken** met de buitendienstmedewerkers uit de pilotgroep wordt geanalyseerd wat belangrijk is op het gebied van teamvorming, inzetbaarheid en vakmanschap, nu en in de toekomst. Daarnaast wordt gekeken wat het bedrijf daarin kan betekenen.
- > **Naar aanleiding van de groepsgesprekken** maakt P&O een plan van aanpak en legt dit voor aan de pilotgroep en de schaduwgroepen. Daarbij komt de vraag aan de orde hoe teamvorming, inzetbaarheid en vakmanschap in de buitendienst samenhangen, welke ondersteunende rol P&O kan spelen bij de vormgeving van het beleid door de medewerkers, en wat er gedaan wordt als er dingen misgaan.
- > **Na aanpassing van het plan** door de pilotgroep en de schaduwgroepen gaat het naar de stuurgroep.

Risico's

- > **Resultaten laten op zich wachten.** Dit experiment is een kwestie van lange adem omdat er vanuit een heel andere filosofie georganiseerd gaat worden. Verwachtingsmanagement is daarom belangrijk. Voordeel is wel dat medewerkers direct zullen zien dat zij op een andere manier benaderd worden: niet als het poppetje dat in de organisatie gepast wordt, maar als degene die meehelpt te bouwen aan de organisatie.
- > **P&O kan de slag niet maken.** Het zal voor P&O moeilijk zijn om echt vanuit het perspectief van de medewerkers te denken. Er ligt een belangrijke taak voor de stuurgroep om daarvoor te zorgen.
- > **Medewerkers kunnen de slag niet maken.** Er wordt veel gevraagd van medewerkers. Zij worden op een heel ander niveau ingeschakeld. Dat vraagt om goede begeleiding.

Implementeren en evalueren

Het plan van aanpak is de basis voor de pilotgroep. Maandelijks wordt met de stuurgroep en de pilotgroep bekeken of aanpassingen nodig zijn. Maatregelen die in de pilot werken, kunnen tussentijds ook geïntroduceerd worden in de schaduwgroepen. De schaduwgroepen beslissen dit op basis van de tussentijdse evaluaties. Na een jaar zal bij gebleken succes de nieuwe manier van werken breder ingevoerd worden. Geëvalueerd wordt op de succesfactoren loyaliteit, betrokkenheid en samenwerking. Daarnaast wordt verwacht dat kwaliteit, klanttevredenheid, omzet en marge toenemen.

Varianten

De manier waarop de ideeën in dit voorbeeld zijn geïnventariseerd, geselecteerd en gerealiseerd is in principe voor alle bedrijven toepasbaar en nuttig. Het houdt een organisatie een spiegel voor en geeft aan hoe de medewerkers zelf denken hoe het beter kan. Aangezien het maatwerk betreft, zal de aanpak verschillen per sector, bedrijf, organisatietype en niveau.

Netwerken in de levensmiddelenindistributie



Kwaliteitscirkels en collegiale in- en uitleen voor continue verbetering

Samenvatting

Een levensmiddelenbedrijf in de distributiesector wil een netwerk opzetten met bedrijven waarmee wordt samengewerkt. De meerwaarde van dit experiment bewijst zich al snel. Door meer inzicht in de werkwijze van andere bedrijven is het mogelijk het product en het werkproces te verbeteren.

Het netwerk bestaat uit het opzetten van kwaliteitscirkels en collegiale in- en uitleen. Niet iedereen kan hieraan meedoen. Er wordt een aantal medewerkers op sleutelposities geselecteerd, die vanuit de organisatie ondersteund zullen worden. De kwaliteitscirkels krijgen specifieke opdrachten mee, de collegiale in- en uitleen begint met snuffelstages en

wordt op termijn een mogelijkheid om pieken bij elkaar op te vangen. Als bijkomend effect hoopt het bedrijf op een lager personeelsverloop, een duurzamere bezetting van sleutelposities door hoger gekwalificeerd personeel en een beter proces door de keten heen, omdat medewerkers in de keten elkaar 'begrijpen'. Eenvoudig zal het niet zijn. Hoewel relatiebinding goed is, blijft een netwerk een los samenwerkingsverband. Een bijkomend probleem is de ongelijkheid in arbeidsvoorwaarden, waardoor de snuffelstages snel tot gevolg kunnen hebben dat de mobiliteit toeneemt en daardoor het verloop nog groter wordt.

Situatieschets

Aanvankelijk deden transportondernemers alleen het transport voor grote producenten, maar begin jaren tachtig ontstond er vraag naar aanbieders die het totale proces van transport en logistiek konden organiseren. Daarbij gaat het om de opslag en bewerking van goederen, het vervoer en de planning van de goederenstromen naar de detailhandel. De markt die door deze vraag naar logistieke dienstverlening ontstaat, is de distributie-sector. Deze nieuwe sector wordt gekenmerkt door bedrijven die sterk veranderd zijn en vaak op een ad hoc manier zijn gegroeid. Hierdoor ontbreekt vaak structuur in het HR-management. Een bedrijf in de levensmiddelenlogistiek ziet kansen in een netwerkbenadering. Het management maakt de inschatting dat door het bewerkstelligen van contact met leveranciers en klanten van begin tot eind meer mogelijkheden voor innovatie op product en werkwijze zijn te bedenken. Tegelijkertijd biedt het de mogelijkheid om medewerkers te motiveren en bewust te maken van de bijdrage die zij leveren aan de producten die in het netwerk gemaakt worden.

Quick scan

- > **Het bedrijf opereert in een snel veranderende** en zeer flexibele markt. Het maakt dan ook gebruik van geavanceerde planningstechnieken en onderhoudt warme contacten met leveranciers en afnemers. De meerwaarde van het eigen werk staat of valt bij de kwaliteit van de anderen in de keten. Daarom is begrip voor het werk van andere bedrijven in de keten van essentieel belang. Versterken van het begrip kan tot een beter product en tot een beter werkproces leiden.
- > **De medewerkers weten als geen ander** tot welke problemen onbegrip kan leiden. Het is echter lastig de leverancier en/of klant hier direct op aan te spreken. Het opbouwen van een netwerk dat zich richt op procesverbeteringen kan dit oplossen.

Belangen in beeld

- > **De medewerkers** die meedoen krijgen de mogelijkheid zich breder in te zetten en ook in andere bedrijven rond te kijken, waardoor het werk interessanter wordt. Hun loopbaanperspectief binnen de sector zal hierdoor ook verbeteren.
- > **Het bedrijf** heeft er baat bij om een goede positie in de keten in te nemen en gezamenlijk met andere bedrijven toe te werken naar product- en procesoptimalisatie. Omdat het werk van de medewerkers op sleutelposities binnen de organisatie interessanter wordt, zal de uitstroom minder zijn en is het makkelijker nieuwe medewerkers op deze posities aan te trekken.

Visie

Het formeren van een netwerk van mensen die niet in een bedrijf verbonden zijn maar die wel hun werk aan elkaar overdragen, geeft mogelijkheden om producten en processen te optimaliseren.

Bovendien wordt het werk interessanter en uitdagender.

Dit netwerk wordt vormgegeven in bedrijfsoverstijgende kwaliteitskringen en doet voorstellen om producten en processen te verbeteren. Het netwerk gaat tevens dienst doen als basis voor collegiale in- en uitleen.

Wanneer is het een succes?

Het experiment is een succes als het zichzelf instandhoudt. Want juist omdat het een netwerk is, is het makkelijk om eruit te stappen. Het zal daarom een echte meerwaarde moeten hebben voor de betrokken medewerkers en bedrijven.

Opzet netwerken

S
a
m
e
n

s
l
i
m
m
e
r

w
e
r
k
e
n



Projectplan

- > **Directie en vakbonden** formeren een stuurgroep. Zij zullen het eens moeten worden over een netwerkaanpak om product en proces te optimaliseren. Daarnaast moeten ze overeenstemming bereiken over collegiale in- en uitleen.
- > **Opstart van netwerkwerkgroep** van P&O en vakbonden, die het plan gaat uitvoeren en begeleiden.
- > **Om waardevolle kwaliteitskringen** op te zetten wordt gezocht naar de (ongeziene) contactpunten in het hele werkproces die bedrijfsoverstijgend zijn. Dat vraagt een grondige analyse van het werkproces.
- > **Op basis van de analyse** worden kwaliteitskringen samengesteld.
- > **P&O en vakbonden** begeleiden de kringen bij het formuleren van voorstellen tot het verbeteren van het product en het proces. Daarbij wordt ook gekeken naar wat de medewerkers nodig hebben om dat te kunnen bewerkstelligen. Deze voorstellen worden voorgelegd aan de stuurgroep.
- > **Tegelijkertijd zorgt de werkgroep** voor een aanbod van snuffelstages aan de deelnemers in de kwaliteitskringen. Zo kunnen de deelnemers

goed zicht krijgen op wat er elders in het proces gebeurt.

- > **Ter voorbereiding op de collegiale in- en uitleen** is het nodig een analyse van de arbeidspatronen te maken. Die moeten immers enigszins op elkaar aansluiten. Dat gebeurt door de vraag naar arbeid over de afgelopen vijf jaar op jaar-, maand-, week- en dagbasis helder te maken.
- > **Vervolgens** wordt er een analyse gemaakt van de praktische mogelijkheden voor collegiale in- en uitleen.
- > **Project** collegiale in- en uitleen opstarten.

Risico's

- > **Verschillen in arbeidsvoorwaarden.** Diverse bedrijven in de keten hanteren verschillende arbeidsvoorwaarden, omdat ze bijvoorbeeld deel uitmaken van een sector-CAO. Doordat collegiale in- en uitleen leidt tot zicht op andere bedrijven, bestaat het risico dat medewerkers de beste optie gaan kiezen. Als het netwerk heel hecht wordt, is het mogelijk de arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen naar elkaar toe zullen groeien. De vakbond kan hier een belangrijke rol in spelen.
- > **Onstabiele netwerken.** Netwerken veranderen snel, wat de stabiliteit in gevaar kan brengen. Het is daarom belangrijk dat de deelnemers de meerwaarde van het netwerk zien en daarom actief blijven functioneren.
- > **Bureaucratie.** Wie gaat de organisatie van collegiale in- en uitleen op zich nemen? Voor je het weet heb je weer een nieuwe organisatie met veel overhead. Dit probleem verdient serieus aandacht. Een mogelijkheid is om het aantal deelnemende bedrijven klein te houden.

Implementatie en evaluatie

Naast het opzetten van het netwerk, de kwaliteitskringen en de collegiale in- en uitleen, kunnen bedrijven ook zelf iets met de voorstellen doen om hun product en proces te verbeteren. De uiteindelijke evaluatie vindt plaats op optimalisering van product en proces. Daarnaast wordt gemeten op tevredenheid en het loopbaanperspectief van de medewerkers die in de kwaliteitskringen deelnemen.

Varianten

- > **Netwerken** in andere sectoren.
- > **Beroepsnetwerken** in plaats van bedrijfsnetwerken.
- > **Mobiliteitscentra** oprichten.

Nawoord

Experimenteren heeft per definitie iets onbestemds in zich. Een experiment waarbij men van tevoren al weet waar het gaat eindigen heeft geen nut en een experiment dat volledig zonder richting of startpositie is, geeft te weinig houvast.

Het is van belang van tevoren te bepalen wanneer het experiment als succes kan worden bestempeld. Niet als star evaluatiemiddel, maar vooral om vooraf ook de juiste variabelen te vinden die gemeten moeten worden. Daarbij kunnen onverwachte bij-effecten optreden. Wellicht mislukt het experiment op het thema, maar verbeteren de arbeidsverhoudingen aanzienlijk omdat management en medewerkers beter samen zijn gaan werken.

Experimenten roepen ook altijd iets van een laboratorium op. Onder vaste condities worden enkele beheersbare variabelen veranderd om te kijken wat er met één variabele gebeurt. De sociale praktijk is weerbarstiger.

Omstandigheden en gedrag zijn moeilijk te voorspellen en al helemaal niet te conditioneren. Het vaststellen van succes- en faalfactoren ligt dan ook gevoelig. Toch moet het gebeuren om te bepalen of het experiment al dan niet succes heeft. En dan nog staat niet vast dat navolging van het experiment in een ander bedrijf tot dezelfde resultaten zal voeren. Nieuwe omstandigheden leiden immers tot een andere invulling en dus andere uitkomsten.

Experimenten in een laboratorium worden vaak in een afgesloten omgeving gedaan om te voorkomen dat het experiment invloed krijgt op de omgeving. In de hier voorgestelde experimenten is dat niet mogelijk. Dat kan ook tot gevolg hebben dat ongewenste onderdelen of uitkomsten van het experiment elders onbeschermd kunnen voortwoekeren. Een goede begeleiding moet ervoor zorgen dat deze gevolgen geminimaliseerd worden. Dat legt een grote verantwoordelijkheid bij de begeleiders.

Daar lopen we niet voor weg. Met dit soort experimenten willen we de basis leggen voor een nieuwe mensgerichte manier om het arbeidsproces te organiseren. Dat past bij deze tijd en bij een moderne vakbond.

FNV Bondgenoten streeft ernaar in 2006 tien experimenten op te starten.

U kunt het verloop daarvan bijhouden op de website www.fnvbondgenoten.nl

Fredy Peltzer, FNV Bondgenoten

Robin Colard, Basis & Beleid

Juni 2006

Colofon

Tekst: Fredy Peltzer, FNV Bondgenoten
Robin Colard, Basis & Beleid

Redactie: Aldo Dikker

Coördinatie: Nathalie Koopman, FNV Bondgenoten

Vormgeving: RAAK Grafisch Ontwerp

Drukwerk: Plantijn Casparie

Oplage: 500



> *Werkt in je voordeel*