

aiO-METALEKTRO
SPECIAL
DUURZAME
INZETBAARHEID
&
SOCIALE INNOVATIE



**"EEN BAAN VOOR HET
LEVEN BESTAAT NIET
MEER."**

HOGLERAAR AUKJE NAUTA



**"TECHNOLOGISCHE
INNOVATIE KAN NIET
ZONDER SOCIALE
INNOVATIE."**

HOGLERAAR HENK VOLBERDA

COLOFON

SPECIAL DUURZAME INZETBAARHEID & SOCIALE INNOVATIE

De special Duurzame Inzetbaarheid & Sociale Innovatie is een uitgave van de Stichting Arbeidsmarkt en Opleiding Metalektro. A+O dankt iedereen die een bijdrage aan de totstandkoming van deze special heeft geleverd.

UITGAVE: Maart 2015

Stichting A+O Metalektro

Frankrijklaan 10A / 2391 PX Hazerswoude-Dorp
Postbus 77 / 2390 AB Hazerswoude-Dorp
Telefoon 088-60 50 900
info@ao-metalektro.nl / www.ao-metalektro.nl

In het bestuur van de Stichting Arbeidsmarkt en Opleiding Metalektro zijn vertegenwoordigd;



Deze uitgave wordt mede mogelijk gemaakt door een bijdrage vanuit het Europees Sociaal Fonds (ESF)



Overname uit deze uitgave is toegestaan, mits met bronvermelding

DUURZAME INZETBAARHEID DRIE DIMENSIES

Duurzame inzetbaarheid is hot. Door technologisering, digitalisering, mondialisering en de exponentiële veranderingen die dit met zich meebrengt in de maatschappij veranderen werk, werkvormen en ook de relatie werkgever-werknemer in een rap tempo.

Leeftijdsgeneraties hebben zichtbaar andere kenmerken. Vroeger ontwikkelde je in je werkzame leven van stagiair, naar junior, vervolgens medior en daarna senior. De beste vakman was de oudere; ervaring kwam met de jaren. Daarmee was er een heldere generatieverdeling. Nog niet zo lang geleden werd je opgeleid voor een beroep, dat daarna daadwerkelijk te vinden was op de arbeidsmarkt. We leven nu in een tijd dat de traagheid van het opleidingssysteem niet meer past bij de dynamiek van de beroepenmarkt. In deze sterk veranderende samenleving kan een jongere dus heel goed de baas, de opdrachtgever of de beste vakman zijn. Beroepen en daarmee beroepskennis ontwikkelen snel. Beroepen ontwikkelen zich en verdwijnen weer.

In deze dynamiek is het voor de ouder wordende werknemer noodzakelijk om aangehaakt te blijven aan de arbeidsmarkt. De uitdaging is om 'duurzaam inzetbaar' te blijven. Om structuur te brengen in dit containerbegrip wil ik een cirkel met 3 vakken introduceren. De drie vakken zijn: de fysieke dimensie, de mentale dimensie en de zingevende dimensie.

De fysieke dimensie gaat over roosters, het bioritme, het leef- en eetpatroon. De mentale dimensie over de kennis, gedrag en vaardigheden die nodig zijn om het beroep uit te oefenen. De spirituele dimensie gaat over zingeving; doet het er toe wat ik doe, heb ik een bijdrage.

De zingevende dimensie is de laatste jaren enorm in opkomst en echt een trend. Zo maakte een onderdeel van Akzo Nobel eerst verf. Nu heet het Adding colour to peoples lives; door over de hele wereld kleur te geven aan achterstandswijken, aan scholen, ziekenhuizen en cultureel erfgoed. Op een vergelijkbare manier streeft Philips ernaar middels innovaties de wereld gezonder en duurzamer te maken. 'Ons doel is om in 2025 de levens van 3 miljard mensen te hebben verbeterd'. Deze dimensie gaat over het besef dat de eigen toegevoegde waarde bijdraagt aan een ambitie die groter is dan de persoonlijke handeling op het werk.

Van oudsher wordt het onderwerp duurzaam inzetbaar hiërarchisch aangevlogen. Dat past hier niet meer bij. De baas, de manager en de leidinggevende spreken de medewerker aan op gedrag, kennis of andere aspecten die ontwikkeling of verbetering behoeven. P&O koopt instrumenten in om het roken af te leren, het kantinevoedsel frituurvetvrij te maken.

Ik ben er echter van overtuigd dat het vertrekpunt van werken aan duurzaamheid fundamentele gelijkwaardigheid zou moeten zijn. Managers, leidinggevend en medewerkers zijn in de eerste plaats mensen. Mensen met mogelijk zelfs dezelfde drijfveren, waarden en behoeften. Maar ook mensen die een vergelijkbare tocht door het leven maken, met alle ups en downs. Het is een utopie te denken dat een hiërarchisch hoger geplaatste beter om kan gaan met uitdagingen van het leven en toch richten we zo onze gesprekscyclus in als het om duurzaam inzetbaar gaat. Wordt er minder gerookt en gedronken in de bestuurskamer, wordt daar gezonder gegeten? Is daar veel minder stress dan op de werkvloer? Meer persoonlijke balans? Ik waag het te betwijfelen.

De uitdaging in iedere onderneming is om het gesprek op alle drie de dimensies aan te gaan vanuit fundamentele gelijkwaardigheid tussen individuen. Het effect zal zijn inspiratie. Inspiratie om elkaar op alle 3 de vlakken te stimuleren die moeilijke

weg van ontwikkeling aan te gaan. Een leven lang mee kunnen blijven doen, fysiek en mentaal fit, aangehaakt blijven op een snel ontwikkelende samenleving vragen dat we elkaar stimuleren die moeite te blijven doen. En dat is voor niemand van ons gemakkelijk.

Saskia C. Görtz, directeur A+O



INHOUDSOPGAVE

| | |
|---|----|
| Column Saskia Görtz | 3 |
| Pilot 'Duurzaam Meedoen in de Metalektro' | 4 |
| Best practice Neways | 6 |
| Interview hoogleraar Aukje Nauta | 8 |
| Uitkomsten Arbeidsmarktmonitor duurzame inzetbaarheid | 10 |
| Best practice Ravo Fayat Group | 12 |
| Projecten duurzame inzetbaarheid in Sectorplan Metalektro | 14 |
| Interview hoogleraar Henk Volberda | 16 |
| Best practice Valmont | 18 |



'EEN GROTE SUCCESFACTOR VAN DUURZAAM MEEDOEN IN DE METALEKTRO WAS HET SAMENWERKEN IN DE REGIO.'

DUURZAAM MEEDOEN IN DE METALEKTRO

HEEFT HEUSE PARELTJES OPGELEVERD

Medewerkers gezond, gemotiveerd en wendbaar aan het werk hebben en houden. Het belang van duurzame inzetbaarheid is duidelijk. Maar nog niet ieder bedrijf is er bewust mee bezig. Vandaar dat de sociale partners, samenwerkend in de Raad van Overleg Metalektro (ROM), adviesbureau Berenschot en de regiomanagers van A+O het project Duurzaam Meedoen in de Metalektro zijn gestart. Willem van Malenstein, programmamanager bij de ROM, geeft uitleg.

"Duurzame inzetbaarheid is een containerbegrip. Het gaat over fit for the job zijn, nu en in de toekomst. Van vergrijzing tot leefstijl en van mobiliteit tot veiligheid. Het begrip is ontzettend breed. Veel bedrijven zijn op hun eigen manier dan ook al lang met duurzame inzetbaarheid bezig, zonder zich dit te realiseren", zegt Van Malenstein. "Maar het gaat erom duurzaam mee te doen. Het vraagt commitment van management én werkvloer. Daarom ondersteunden we met dit project 23 bedrijven met gerichte maatregelen. Het doel?

Bedrijven zelf een actief beleid te laten voeren om de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers te bevorderen."

GLUREN BIJ DE BUREN

Eind 2012 ging het project van start, als vervolg op 6 pilots in het kader van levensfasebewust personeelsbeleid. De deelnemende bedrijven kregen stuk voor stuk kosteloze ondersteuning op maat door regiomanagers van A+O en adviseurs van Berenschot. Maar gevraagd werd zelf te investeren in

menskracht en tijd. "Het stappenplan zag er voor elke onderneming hetzelfde uit. De speciaal voor het project in het leven geroepen projectgroep moest in de eigen onderneming actief aan het werk. Eerst werd de huidige en gewenste situatie geanalyseerd. Daarna de knelpunten vastgesteld en geprioriteerd. Vervolgens werd gekeken naar oplossingsrichtingen. Daarna is het actieplan ontwikkeld en zijn de randvoorwaarden benoemd. En tot slot vond de implementatie en evaluatie plaats. Een boeiend en leerzaam traject dat in totaal 2 jaar in beslag nam", legt Van Malenstein uit. Naast het individuele spoor was er bovendien een collectief spoor met masterclasses en regionale bijeenkomsten.

"Een grote succesfactor was het samenwerken in de regio. Alle bedrijven in de sector worden geconfronteerd met dezelfde uitdagingen: vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt. Door deelnemers aan elkaar te koppelen, de zogenaamde buddybedrijven, konden ze direct van elkaar leren. Gluren bij de burens, wie wil dat nu niet?" Inzicht in de resultaten, het delen van best practices, is dan ook precies wat Van Malenstein als kers op de taart ziet. "Eind 2014 vond de laatste van de 3 inspirerende regiobijeenkomsten plaats. De individuele resultaten zijn toen onderling gedeeld. Maar het doel van de sociale partners is om de kennis over duurzaam meedoen als een olievlek over de hele sector te verspreiden. Onze ambitie is minstens 300 bedrijven te bereiken. Vandaar dat we alle projectresultaten en tips en tricks op de website www.duurzaam-meedoen.nu ontsluiten." De sociale partners hebben een gezamenlijke agenda afgesproken die erop gericht is dat werknemers met de juiste competenties gezond, gemotiveerd en

wendbaar aan het werk zijn en blijven. Het project Duurzaam Meedoen maakt daarvan onderdeel uit.

EIGEN DRAAI AAN DUURZAME INZETBAARHEID

Zo breed als het begrip duurzame inzetbaarheid, zo talrijk waren de oplossingsrichtingen van de verschillende bedrijven. "Maar het project heeft ook inzicht gegeven in de struikelblokken voor duurzame inzetbaarheid: de dagelijkse werkzaamheden en het noodzakelijke draagvlak in de organisatie. Het project heeft voor heuse pareltjes gezorgd", zegt Van Malenstein enthousiast. "Van sportbegeleiding tot gezond eten en van interne nieuwsbrieven tot POP-gesprekken. Ieder deelnemend bedrijf heeft zijn eigen draai aan duurzame inzetbaarheid gegeven. Berenschot stelde een toplijst samen van de meest toegepaste maatregelen. Communicatie stond daarbij op nummer 1 om tot bewustwording onder medewerkers te komen. Daarna volgde het in kaart brengen van de vaardigheden van medewerkers om rotatie mogelijk te maken met een inzetbaarheidsmatrix. En de Top 3 werd afgesloten door opleiding en andere acties gericht op het breder inzetbaar maken van medewerkers."

Het project Duurzaam Meedoen in de Metalektro is nu zo goed als afgerond. "Het thema duurzame inzetbaarheid blijft voor sociale partners een speerpunt. Ook binnen het Sectorplan is er weer volop aandacht voor. Bedrijven kunnen zich inschrijven voor quickscans en worden geholpen bij het opstellen van een actieplan. Eigenlijk vergelijkbaar met de opzet van Duurzaam Meedoen, een model dat zich bewezen heeft."

"GLUREN BIJ DE BUREN, WIE WIL DAT NU NIET?"

Uit de pilot 'Duurzaam Meedoen in de Metalektro' zijn verschillende tips naar voren gekomen die zorgen voor een goede implementatie van duurzame inzetbaarheid:

- Zorg voor draagvlak.
- Maak een heldere definitie van het probleem.
- Ga stap voor stap.
- Pak het aan als een project met een kop en een staart.
- Kies kleine stappen waar je snel mee kunt scoren, dan heb je een flow.
- Blijf medewerkers regelmatig informeren.
- Maar bovenal: geef duurzame inzetbaarheid een vaste plek op de agenda.



MEER INFORMATIE:

Willem van Malenstein

programmamanager van de Raad van Overleg Metalektro (ROM)

T 070- 317 19 00

E w.vanmalenstein@romcao.nl



'MAAR LIEFST **10%** VAN ONZE MEDEWERKERS IS DE MBO 3 OPLEIDING SERVICEMONTEUR ELEKTROTECHNIEK GESTART.'



SCAN VOOR DE FILM

BEWUSTWORDING WAS ONS DOEL NEWAYS LEEUWARDEN

Realiseren wat je zelf kunt doen met je talenten. Bewustwording, dat was bij Neways Leeuwarden het doel van het project Duurzaam Meedoen. "Maar daar spelen de leidinggevenden op de werkvloer een absolute spilfunctie in", zegt Afke Woudstra, human resource manager bij Neways. "Zonder hen komt duurzame inzetbaarheid niet van de grond." Een succesvolle overtuiging.

Neways Leeuwarden produceert klantspecifieke elektronica voor onder andere de industrie, agri, telecom en defensie. "Uit de beginanalyse van Berenschot werd duidelijk dat we graag meer willen sturen op de ontwikkeling van onze mensen. Ons personeel blijft over het algemeen lang in dienst. Het werk is niet fysiek zwaar dus mensen kunnen hier oud worden. Maar hoe zorg je ervoor dat ze mee blijven gaan met de nieuwste technieken? En hoe zorg je ervoor dat ze breed inzetbaar zijn? Met onze deelname aan het project hebben we ingezet op POP-gesprekken, ingestoken vanuit het perspectief van de leidinggevende. Hrm is de kachel en de leidinggevenden op de werkvloer zijn

"HRM IS DE KACHEL EN DE LEIDINGGEVENDEN OP DE WERKVLOER ZIJN DE RADIATOREN."

de radiatoren. Zij maken het warm. Staan de radiatoren niet aan, dan kun je stoken wat je wilt maar zul je weinig effect merken", legt Woudstra uit.

HANDIGHEIDJES DELEN

Neways ging allereerst aan de slag met een training gesprekstechnieken voor de leidinggevenden. "Niet iedereen heeft het van nature in zich om een POP-gesprek te voeren. En het is belangrijk om te weten hoe je mensen mee moet krijgen." Vervolgens zijn de gesprekken gestart op de productieafdelingen, mensen van de werkvloer en het magazijn. Het POP-formulier werd opgesplitst in 2 onderdelen: talent en ontwikkeling. Waar ben ik goed in en hoe kan ik dat verder gebruiken binnen de organisatie? En waar ben ik minder goed in en zou ik graag verder ontwikkelen?

"Daar zijn heel leuke dingen uit gekomen. Iemand die ontzettend goed is in solderen en zijn handigheidjes graag deelde met collega's. Of iemand die uitblonk in Excel en daar met anderen een middag aan ging zitten. Het delen van kennis en vaardigheden zorgde er bovendien voor dat we een belangrijk probleem tackelden: onze mensen werden er breder inzetbaar van."



KERS OP DE TAART

Met het opleidingsplan dat uit de POP-gesprekken kwam, is Neways actief aan de slag gegaan. Woudstra: "Velen gaven aan een diploma te willen. Geweldig natuurlijk. Het is niet alleen goed voor de medewerker die daarmee zijn arbeidsmarktwaarde verhoogt, je weet immers nooit hoe de toekomst er hier uitziet. Maar ook voor het bedrijf omdat daarmee het niveau omhoog gaat." Vanaf 2012 keek Woudstra om zich heen op zoek naar geschikte opleidingen. "Die bleken helaas niet te bestaan. Gelukkig bleek ROC Friese Poort bereid een maatwerkopleiding voor ons op te tuigen. En na een lang traject zijn in september vorig jaar 10 van onze medewerkers de mbo 3-opleiding servicemonteur elektrotechniek gestart, variërend in leeftijd van 21 tot 52. Het betekent dat maar liefst 10 procent van onze medewerkers meedoet!" Een resultaat waar Woudstra terecht trots op is. "De diploma-uitreiking dadelijk is de kers op de taart. Ik kijk er echt naar uit."

VALKUILEN EN GOUDEN TIPS

Heeft het project nog valkuilen en daarmee gouden tips opgeleverd? "Zeker. Een van de grootste valkuilen is de ongoing business. Zodra de nieuwigheid eraf is, kan het thema duurzame inzetbaarheid makkelijk naar de achtergrond verdwijnen. Een tip is dan ook: betrek een consultant of coach erbij die je achter de broek blijft aanzitten. En een persoonlijke valkuil bleek het begrip 'duurzaam meedoen'. Voor mij is het zo klaar als een klontje wat het belang ervan is: een medewerker die goed in zijn vel zit, presteert optimaal voor zijn organisatie. Maar dat moet wel goed uitgelegd worden onder de deelnemers, wil je duurzame inzetbaarheid tot een succes maken. Inmiddels begint het hier echt te leven. Er zijn veel meer opleidingsaanvragen dan voorheen en het gonst alweer dat het de maand van de POP-gesprekken is. Maar je moet die kachel wel blijven stoken. Duurzame inzetbaarheid is een blijvend proces."

MEER INFORMATIE:
Afke Woudstra
Human resource manager bij Neways Leeuwarden
T 058- 21 54 712
E afke.woudstra@neways.nl

HOOGLERAAR AUKJE NAUTA OVER HET BELANG VAN DUURZAME INZETBAARHEID:

“EEN BAAN VOOR HET LEVEN

BESTAAT NIET MEER”

Het is één van haar belangrijkste thema's: duurzame inzetbaarheid. Als bijzonder hoogleraar, als kroonlid van de SER en als mede-eigenaar van het adviesbureau Factor Vijf, onderstreept Aukje Nauta voortdurend het belang van duurzame inzetbaarheid van werknemers. “Werkgevers hebben een strategisch belang bij duurzame inzetbaarheid.”

“Ik hanteer een hele simpele definitie van duurzame inzetbaarheid”, zo opent Aukje Nauta het gesprek. “Duurzame inzetbaarheid is het vermogen om werk te houden en nieuw werk te krijgen. Dan gaat het dus niet alleen om vitaliteit, zoals vaak wordt verondersteld. Het is een mooie definitie omdat het zowel het ‘nu’ als ‘de toekomst’ combineert.”

Maar de definitie maakt volgens de bijzonder hoogleraar ook meteen duidelijk waarom duurzame inzetbaarheid een ingewikkeld onderwerp is. “Je moet niet alleen kijken of je jouw werk op dit moment nog leuk vindt en aankan, je moet

tegelijkertijd ook nadenken over later. Stel dat mijn werk er niet meer is of ik niet meer in staat ben het te doen, wat kan ik dan doen, en voor wie?”

“JE KUNT NIET MEER ZEGGEN: HOE LANG MOET JE NOG?”

MEER AANDACHT

Toch heeft duurzame inzetbaarheid de afgelopen jaren meer aandacht gekregen. Daar liggen drie maatschappelijke trends aan ten grondslag, stelt Nauta. “Allereerst: we moeten steeds langer doorwerken. Je kunt niet meer tegen elkaar zeggen: hoe lang moet jij nog? Zelfs aan een zestigjarige moet je nog vragen: wat wil je worden als je groot bent? Je moet continu nadenken over de vraag hoe je je leven actief inricht.”

Ook de steeds snellere technologische ontwikkelingen hebben de aandacht voor duurzame inzetbaarheid vergroot. Nauta: “Als je nu van school komt, is je kennis na drie jaar al verouderd. Om duurzaam inzetbaar te blijven moet je voortdurend blijven leren.”

Een derde reden voor de grotere aandacht voor

duurzame inzetbaarheid, is volgens Nauta de flexibilisering van de arbeidsmarkt. Een flexwerker moet voortdurend nadenken hoe hij of zij aantrekkelijk blijft voor een werkgever. Nauta: “Maar in welke contractvorm je ook zit – vast of flexibel – je hebt geen zekerheid meer. Een baan voor het leven bestaat niet meer. We moeten echt een omslag gaan maken van lifetime employment naar lifetime employability.”

WENDBAAR EN WEERBAAR

Nauta constateert dat er binnen bedrijven vaak nog te weinig gebeurt aan duurzame inzetbaarheid. Toch hebben ook bedrijven er een groot belang bij, betoogt Nauta. “Ten eerste is er een financieel belang. Na ontslag ben je als werkgever nog heel lang verantwoordelijk voor de WW-verplichtingen van je werknemers. Dus hoe moeilijker het is voor oud-medewerkers om bij een reorganisatie of bij disfunctioneren ander werk te vinden, hoe langer je voor ze moet betalen.”

Daarnaast hebben werkgevers ook een strategisch belang bij duurzame inzetbaarheid, benadrukt Nauta. “Als je mensen ruimte geeft om te ontdekken wat ze nog meer kunnen, zullen ze ook bijdragen aan innovatie binnen je bedrijf. Daar komt nog een motivationeel aspect bij. Als je als werkgever onbaatzuchtig investeert in je mensen, krijg je in ruil daarvoor als werkgever méér terug. Mensen doen dan vaak veel extra's en zijn dan de smeerolie van je bedrijf.”

LEERZAAM WERK

Maar wat moet je volgens Nauta nu doen om succesvol met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan? “Je hebt tijd, geld en ruimte nodig. Als je alles heel strak organiseert, dan lukt het niet. Een

belangrijke randvoorwaarde is ook de aard van het werk zélf. Als iemand slijtend werk heeft, iemand die alleen maar productie draait zonder continu wat nieuws te leren, dan draagt het werk niet bij aan je duurzame inzetbaarheid. Mijn oproep aan de metalektrobedrijven is dan ook: zorg dat je leerzaam werk creëert. Doe aan taakverrijking, taakrotatie en werk met zelfsturende teams. En als mensen toch monotoon werk moeten doen, zorg er dan voor dat ze tenminste één dag in de week iets doen wat wél leerzaam is, of dat nu een cursus, een stage, of een extra taak is.”

Het is de afdeling hr van een bedrijf die ‘de kar van duurzame inzetbaarheid moet trekken’, betoogt Nauta. “Maar hr moet ervoor waken dat het niet een ‘hr-speeltje’ blijft. Alle lagen van de organisatie moeten betrokken worden, ook het hogere management, anders is het tot mislukken gedoemd. Vergeet daarbij ook het middenmanagement niet. Zij hebben vooral belang om te sturen op productie, loopbaanontwikkeling is niet in hun directe belang. Dus neem ze mee in de plannen. Of verzin een list waardoor ze de loopbaanontwikkeling van hun mensen wél als hun directe belang gaan zien. En heb het lef om weigerachtige middle managers van hun positie af te halen.”

VAST CONTRACT AFSCHAFFEN

Om duurzame inzetbaarheid een zetje in de rug te geven, zou het goed zijn de contracten voor onbepaalde tijd af te schaffen, meent Nauta. “Ik ben voorstander van arbeidsovereenkomsten van 5 tot 7 jaar. Dat geeft een werknemer genoeg zekerheid om bijvoorbeeld een huis te kunnen kopen. Maar het dwingt ook tot vooruitkijken: wat doe ik over 5 tot 7 jaar? Voor een werkgever is het een trigger om zodanig in zijn personeelslid te investeren, dat hij of zij wil blijven. Het houdt dus zowel de werkgever als de werknemer scherp.”

Het feit dat A+0 als opleidingsfonds recent met een aantal metalektrobedrijven pilots heeft opgezet rond duurzame inzetbaarheid, vindt Nauta erg positief. “In die projecten was veel ruimte voor ideeën vanuit de bedrijven zelf. Plannen die mensen zelf bedenken, werken het beste. Maar wat voor het ene bedrijf werkt, werkt voor het andere weer niet. Elk bedrijf is anders en vergt een andere aanpak. Ik wil A+0 vooral stimuleren op het ingeslagen pad verder te gaan. En duurzame inzetbaarheid op de agenda te blijven houden.”



“WE MOETEN VAN LIFETIME EMPLOYMENT NAAR LIFETIME EMPLOYABILITY.”

MEER INFORMATIE

Prof. dr. Aukje Nauta

bijzonder hoogleraar *Employability in Arbeidsrelaties* aan de UvA

T 06-81 01 78 04

E aukje.nauta@factorvijf.eu

Als onderdeel van de Arbeidsmarktmonitor Metalektro wordt ieder jaar aan de metalektrobedrijven gevraagd wat de belangrijkste speerpunten van het personeelsbeleid zijn voor de komende jaren. Net als in voorgaande jaren, was ook in 2014 het bevorderen van de inzetbaarheid van het personeel, het meest genoemde speerpunt van het personeelsbeleid.

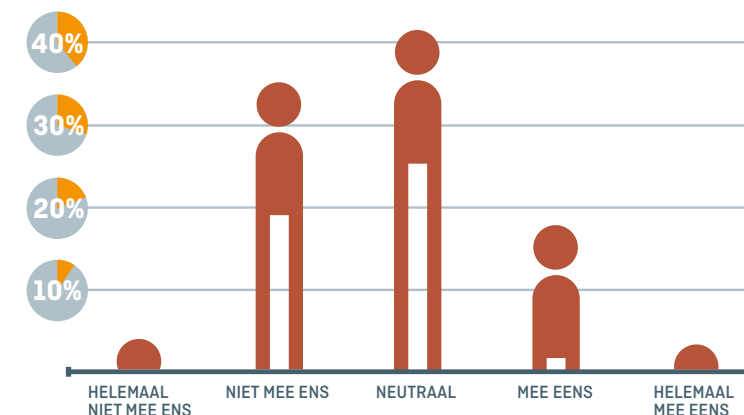


'OM DE 5 JAAR VAN FUNCTIE VERANDEREN IS ESSENTIEEL VOOR HET DUURZAAM INZETBAAR HOUDEN VAN ONZE MEDEWERKERS.'

til-training en RSI-preventie. Bijna driekwart van de bedrijven geeft aan hier concreet mee bezig te zijn. Ten tweede wordt door een bijna even groot deel van de bedrijven aangegeven dat ze duurzame inzetbaarheid bevorderen door medewerkers breed inzetbaar te maken. Verder geeft twee derde van de metalektrobedrijven aan dat ze bij de werving van nieuw personeel rekening houden met de leeftijdsopbouw binnen het bedrijf. Andere acties die door bedrijven worden toegepast zijn onder meer voorlichting over- en bevordering van een gezonde leefstijl (fitness-subsidie, gezonde voeding in de kantine e.d.) en mogelijkheden voor deeltijdpensioen.

DUURZAME INZETBAARHEID IN BREDER HR- BELEID

Naast deze specifieke acties, zetten metalektrobedrijven ook diverse algemenere hr- instrumenten in die hun steentje bijdragen aan het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Zo biedt een meerderheid van de bedrijven mogelijkheden aan om gedeeltelijk ander werk te gaan verrichten, werkuren te verminderen of meer werkzaamheden te verrichten waarbij de overdracht van kennis centraal staat. Een vijfde van de bedrijven biedt deze mogelijkheden relatief vaker aan medewerkers boven de 45 jaar aan, maar het grootste deel van de bedrijven maakt hierin geen onderscheid naar leeftijd. Ook een instrument zoals taakrotatie wordt regelmatig aangeboden aan medewerkers van alle leeftijden. Dat is positief, aangezien er geen reden is om hiermee te wachten tot medewerkers ouder worden. Een op de vijf metalektrobedrijven beschouwt het periodiek (om de vijf jaar) van functie veranderen zelfs als essentieel voor het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers. Hier staat echter tegenover dat bijna 37% van de bedrijven functieverandering niet evident vindt om duurzame inzetbaarheid te bevorderen en dat 43% van de bedrijven hierover geen uitgesproken positieve dan wel negatieve mening heeft. In hoeverre bedrijven functieverandering als essentieel zien voor duurzame inzetbaarheid hangt wel samen met de grootte van de bedrijven. Vergeleken met het MKB, zien grote bedrijven (meer dan 250 werknemers) functieverandering relatief vaker als essentieel voor duurzame inzetbaarheid. Dit is niet vreemd gezien het feit dat grote bedrijven over het algemeen over een breder palet aan verschillende functies beschikken waardoor functieveranderingen of -rotaties makkelijker door te voeren zijn.



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2014/IV

CONCLUSIE

Samenvattend kunnen we stellen dat metalektrobedrijven gemiddeld genomen een groot belang hechten aan duurzame inzetbaarheid, getuige dat dit het meest genoemde speerpunt van personeelsbeleid is. Hieraan geven ze invulling door een scala van direct op duurzame inzetbaarheid gerichte acties en met hr-instrumenten die daarnaast ook nog andere doelen dienen. De meeste metalektrobedrijven blijken ook tevreden te zijn over de middelen waarmee hun directie duurzame inzetbaarheid faciliteert. Desondanks is er nog veel te winnen als meer bedrijven in de sector de aandacht voor duurzame inzetbaarheid zouden vastleggen in de beoordelingscyclus. Hiermee kan duurzame inzetbaarheid structureel worden ingebed in het overleg tussen leidinggevende en medewerker, wat voorkomt dat de aandacht ervoor als gevolg van drukte of andere agenda-punten kan verslappen.

MEER INFORMATIE

Dr. Ruud Gerards

ROA

T 043-38 83 647

E r.gerards@maastrichtuniversity.nl

DUURZAME INZETBAARHEID

HOOG OP DE AGENDA BIJ

METALEKTROBEDRIJVEN

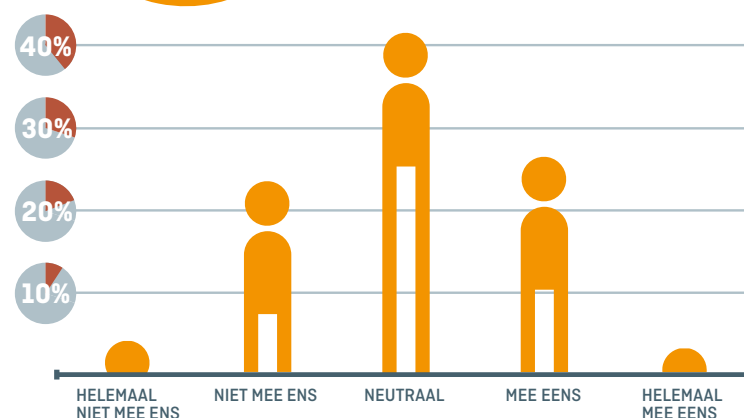
Het percentage bedrijven dat dit punt noemt is bovendien continu toegenomen, van 61% in 2011 naar 67% in 2014. Geen enkel ander onderdeel van personeelsbeleid wordt door zoveel metalektrobedrijven genoemd. Ter illustratie; het tweede meest genoemde speerpunt van het personeelsbeleid volgt pas op ruime afstand en betreft het bevorderen van coachend leiderschap, wat door 27% van de metalektrobedrijven wordt genoemd. Twee speerpunten van het personeelsbeleid die ook nog ieder door een kwart van de metalektrobedrijven worden genoemd, en gerelateerd zijn aan het duurzaam inzetbaar houden van mede-

werkers, zijn het verminderen van verzuim en het invoeren van leeftijdsbewust of levensfasebewust personeelsbeleid. Duurzame inzetbaarheid staat dus hoog op de agenda bij metalektrobedrijven. Ondanks het belang dat er aan inzetbaarheid wordt gehecht, is dit thema maar bij 30% van de bedrijven geïntegreerd in de beoordelingscyclus. Bij 28% van de bedrijven is duurzame inzetbaarheid niet geïntegreerd in de beoordelingscyclus en de overige 42% van de bedrijven antwoordde neutraal op de stelling. Bij een ruime meerderheid van de bedrijven bestaat dus nog genoeg ruimte om van het thema duurzame inzetbaarheid een structureel aandachtspunt te maken in de beoordelingscyclus.

MEEST VOORKOMENDE ACTIES GERICHT OP DUURZAME INZETBAARHEID

Ondanks dat veel bedrijven het nog niet in hun beoordelingscyclus hebben geïntegreerd, worden er wel door een meerderheid van de metalektrobedrijven gerichte acties ondernomen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Drie acties worden elk door een ruime meerderheid van de bedrijven uitgevoerd. Het betreft in de eerste plaats 'aandacht voor (fysieke) belasting door het werk' en hieraan gekoppelde acties zoals bijvoorbeeld

'HET THEMA DUURZAME INZETBAARHEID IS GEÏNTEGREERD IN DE BEOORDELINGS CYCLUS IN ONZE ORGANISATIE.'



Bron: ROA, Arbeidsmarktmonitor Metalektro, 2014/IV

VAN BAANZEKERHEID NAAR WERKZEKERHEID RAVO FAYAT GROUP

BEST
PRACTICE



'ZIT IEMAND BIJ ONS AAN
ZIJN FYSIEKE MAXIMUM,
DAN KAN HIJ VOOR EEN
ANDER BEDRIJF NOG
HEEL WAARDEVOL ZIJN.'



SCAN VOOR DE FILM

"Ons werk is fysiek zwaar. Met continu in dezelfde houding staan, haal je de nieuwe pensioenleeftijd van 67 jaar niet. Er moest iets gebeuren", zegt Occo Koedijker hr-manager bij RAVO Fayat Group. En 'iets' betekent bij de producent van straatvegmachines 'veel'. Het project Duurzaam Meedoen in de Metalektro werd aangegrepen voor een ambitieus pakket aan duurzame inzetbaarheidsactiviteiten.

"Een paar jaar geleden kon je met 59 jaar al met pensioen. Nu is dat 8 jaar verlegd. Een gigantisch verschil waar in de industrie nog te weinig bij stil wordt gestaan", vertelt Koedijker. "Wij willen onze mensen fit houden zodat ze niet alleen productief blijven in het bedrijf, maar ook nog van hun pensioen kunnen genieten straks." Voor het project Duurzaam Meedoen benoemde het Alkmaarse bedrijf 2 speerpunten: mobiliteit, zowel intern

als extern, en vitaliteit. Anouk Haazelager, projectleider Duurzaam Meedoen bij RAVO legt uit: "Voor het verhogen van de interne mobiliteit zijn we een uitgebreid trainingsprogramma gestart om de skills te vergroten. Meer roulatie is het doel. Het biedt taakverruiming, hersteltijd voor het lichaam én meer inzicht in elkaars werk. De skills worden bijgehouden in een skill matrix en er is een roulatieschema opgesteld."

ZONDER LEREN GEEN MOBILITEIT

Om training en roulatie mogelijk te maken en draagvlak te creëren op de werkvloer, werd extra capaciteit ingehuurd. Er zijn mentoren aangesteld en de werving & selectieprocedure is aangepast. Koedijker: "Waar het vooral om draait is bewustwording. Mensen zijn zelf verantwoordelijk voor hun inzetbaarheid en vitaliteit. Vandaar dat we geen korte termijn-acties opgezet hebben, maar ons richten op gedragsverandering. Om dat te borgen hebben we een nieuw competentie management ontwikkeld met een aantal vaste kerncompetenties: leervermogen, flexibiliteit en kwaliteit. Zonder leren geen mobiliteit." "Precies", zegt Haazelager. "Kandidaten beoordelen we niet meer puur op technische achtergrond, dat kunnen ze hier ook leren. We kijken nu vooral naar iemands wil en mentaliteit en of iemand goed kan samenwerken en communiceren. Heel belangrijk op de werkvloer. Het verhoogt

de saamhorigheid en wil elkaar te helpen."

Voor de externe mobiliteit zocht Koedijker de samenwerking in de regio op. "Natuurlijk wil je goede werknemers zo lang mogelijk behouden. Maar we willen van baanzeekerheid naar werkzeekerheid. Vandaar dat we met 31 bedrijven uit alle branches in Noord-Holland Noord het Huis van het Werk zijn gestart. Samen houden we onze mensen aan het werk en verdwijnen de drempels. Zit iemand bij ons aan zijn fysieke maximum, dan kan hij voor een ander bedrijf nog heel waardevol zijn. En andersom." Een initiatief dat A+O ondersteunt.

VAN GESUBSIDIEERD FRUIT TOT WERKPLEK-AANPASSINGEN

Vitaliteit was de tweede pijler van het project bij RAVO. Koedijker: "Een lastige omdat het raakpunten heeft met iemands privéleven. Maar ook dit punt hebben we breed aangepakt. Van gesubsidieerd fruit in de kantine tot werkplekaanpassingen." Haazelager: "Met de Verbetercheck van 5x Beter hebben we alle werkplekken in de productie in kaart gebracht. We hebben onder andere heftafels, kraantjes en bordessen aangeschaft. Daarnaast doen we diverse Arbo-voorlichtingen met behulp van onder andere de toolbox gehoorbescherming ter voorkoming van gehoorbeschadiging. En we hebben een Preventief Medisch Onderzoek mogelijk gemaakt voor wie dat wilde doen. Maar

**"HET IS BELANGRIJK
ER GEEN HR-FEESTJE
VAN TE MAKEN."**

het is belangrijk er geen hr-feestje van te maken. We hebben daarom ook iedereen gevraagd: 'Waar loop jij tegenaan?' We willen vooral dat mensen meedenken en

gezamenlijk op zoek gaan naar verbeteringen." Of dat gelukt is? "Jazeker", zegt Koedijker enthousiast. "De start van het traject was lastig maar inmiddels zit duurzame inzetbaarheid ingebakken in onze organisatie. Er is betrokkenheid en bereidheid. Ons verzuimpercentage is nog nooit zo laag geweest. En er wordt initiatief getoond. Een geweldig resultaat want wij faciliteren, maar de medewerker moet het doen."

MEER INFORMATIE:

Occo Koedijker
hr-manager RAVO
Fayat Group
T 072-56 73 267
E o.koedijker@
ravo.fayat.com
W huisvanhetwerk.nl

LANG HOUDBAAR?

BREED PALET PROJECTEN DUURZAME INZETBAARHEID IN SECTORPLAN

BIJ A+O AANGESLOTEN BEDRIJVEN KUNNEN ZICH VANAF 2 FEBRUARI AANMELDEN VOOR PROJECTEN DIE WORDEN AANGEBODEN IN HET SECTORPLAN METALEKTRO. IN DIT SECTORPLAN WORDT OOK VEEL AANDACHT GEGEVEN AAN DUURZAME INZETBAARHEID.

Monique de Haan is projectleider van het project 'Bedrijvige houdbaarheid (Duurzame inzetbaarheid van bedrijven)'. De Haan: "Het sectorplan biedt een zeer divers aanbod aan mogelijkheden op het gebied van duurzame inzetbaarheid. En niet onbelangrijk: met uitzondering van de regionale van werk naar werk trajecten (cofinanciering) zijn alle diensten en producten die worden aangeboden voor bij A+O aangesloten bedrijven kosteloos!

Zo is er bijvoorbeeld een uitgebreid palet aan bijscholingstrainingen duurzame inzetbaarheid voor medewerkers. De trainingen worden verzorgd door vakkundige trainingsbureaus met zowel brede kennis van en ervaring met het trainingsthema als met de sector. Ook kunnen bedrijven zich

inschrijven voor een workshop 'binden en boeien van jonge medewerkers', bedoeld voor leidinggevenden en HR-functionarissen. Er kunnen 30 bedrijven kosteloos begeleid worden bij de inzet van de WAI (Workability Index). Kort gezegd is de WAI een quick scan voor bedrijven die het -huidige en toekomstige- werkvermogen meet van medewerkers. Het uiteindelijke doel van het instrument is het verbeteren van de inzetbaarheid van mensen (gezondheid; competenties; waarden en normen; werkomstandigheden en management).

BEDRIJVIGE HOUDBAARHEID

In het project bedrijvige houdbaarheid kunnen A+O bedrijven binnen vier trajecten zelf actief aan de slag met duurzame inzetbaarheid. Monique de



**JONKIES
VASTHOUDEN?**



**BEDRIJVIGE
HOUDBAARHEID?**



EIGEN BEHOUD?



VERS HOUDEN?

ao-METALEKTRO SECTORPLAN METALEKTRO 2015-2016

Haan: "De activiteiten binnen dit aanbod zijn erop gericht om medewerkers met de juiste competenties gezond, gemotiveerd en wendbaar te laten zijn en blijven, met daarnaast voldoende ruimte voor ontplooiing en ontwikkeling in hun loopbaan. Bedrijven kunnen kiezen voor een geïntegreerde aanpak van alle onderdelen of voor één of meerdere activiteiten. Zo kun je je als A+O-bedrijf aanmelden voor een quick scan gericht op duurzame inzetbaarheid, je kunt ondersteuning krijgen bij het opzetten van actieplannen of implementatietrajecten. Ook worden er vier regionale congressen georganiseerd."

Adviesbureau Berenschot begeleidt de bedrijven bij alle onderdelen. Projectleider namens Berenschot is Froukje de Vries. "Bedrijven kunnen op veel verschillende manieren invulling geven aan duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid is een containerbegrip, het kan bestaan uit een breed palet aan hr-maatregelen, maar welke maatregel passend is om inzetbaarheid van bedrijven te vergroten is voor bedrijven onderling verschillend. Elk bedrijf vraagt maatwerk. One size fits nobody. De begeleiding bestaat daarom ook uit individuele sessies, maar daarnaast zijn er ook regionale bijeenkomsten waar de bedrijven gezamenlijk werken aan hun actieplan op basis van hun eigen bedrijfssituaties. Bovendien krijgt elk bedrijf een buddy-bedrijf; met je buddy werk je buiten de bijeenkomsten samen om ervaringen te delen. Het eindresultaat vormt een

actieplan om maatregelen gericht op duurzame inzetbaarheid te implementeren. Onze ervaring is dat het leereffect van het samen delen van kennis en het samen werken aan huiswerkopdrachten heel groot is. Voor de bedrijven die gaan deelnemen zal het project veel opleveren. Vooral het feit dat met een heel concreet actieplan met duidelijke doelen wordt gewerkt, is essentieel".

MEER INFORMATIE?

Uitgebreide informatie over alle projecten staat op de site www.ao-metalektro.nl/sectorplan-aanbod. Via de site kunnen A+O bedrijven ook hun interesse voor een project kenbaar maken. Bij elk aanbod vindt men een inschrijfformulier.

VRAGEN?

Voor al uw vragen over een bepaald project kunt u terecht bij uw regiomanager. Voor inhoudelijke vragen over het project 'bedrijvige houdbaarheid' kunt u contact opnemen met Monique de Haan.

Contactpersoon A+O

Monique de Haan

T 06-27 06 56 53

E m.dehaan@ao-metalektro.nl



Al jarenlang geldt hij als een autoriteit op het gebied van technologische en sociale innovatie: professor Henk Volberda. Sociale innovatie en technologische innovatie zijn volgens Volberda onlosmakelijk met elkaar verbonden. "Investeren in je personeel en in nieuwe manieren van werken en samenwerken is noodzakelijk als je als bedrijf wilt overleven. Met alleen technologische innovatie red je het niet."

"TECHNOLOGISCHE INNOVATIE KAN NIET ZONDER SOCIALE INNOVATIE"



MEER INFORMATIE:

Prof. dr. Henk Volberda

Rotterdam School of Management,
Erasmus Universiteit Rotterdam

T 010-40 82 761

E hvolberda@rsm.nl

"Waarom is investeren in sociale innovatie wettelijk? Omdat anders technologische innovaties minder renderen, je bedrijf daarmee dus onderpresteert en je mogelijk de concurrentieslag verliest." Het zijn duidelijke woorden van professor Henk Volberda, verbonden aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

HUMAN FACTOR BELANGRIJK

Volberda: "Bij technologische innovatie gaat het om het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten, door investeren in ICT en R&D. Bij sociale innovatie gaat het om nieuwe manieren van managen, organiseren, werken en samenwerken. Om nieuwe producten die voortkomen uit technologische innovatie op een goede manier te kunnen uitrollen en vercommercialiseren, is sociale innovatie nodig. Investeren in technologische innovatie renderen dus alleen als ze gepaard gaan met sociale innovatie." Innovatiesucces wordt voor 25% bepaald door investeringen in technologische innovatie en voor maar liefst 75% door sociale innovatie, zo onderstreept Volberda. "Hogere investeringen in R&D en ICT leiden niet automatisch tot meer nieuwe producten en diensten. De human factor is ongelofelijk belangrijk. Veel bedrijven laten rendement liggen, omdat er te weinig aandacht is voor sociale innovatie." Volberda geeft het voorbeeld van de Rabobank. Daar werken alle lokale banken met hetzelfde ICT-systeem. Toch bleek de ene vestiging veel innovatiever dan de andere. "De succesvolle vestigingen bleken plat georganiseerd te zijn, deden aan taakrotatie en hadden sterke sociale netwerken. Dat maakt dus het verschil."

WIN-WIN-SITUATIE

Onderzoek bevestigt dat ook, zegt Volberda. "Bij bedrijven die eenzijdig inzetten op technologische innovaties – bijvoorbeeld robotisering, Inter-

net of Things, 3D-printing, Big Data – vindt een arbeidsuitstoot plaats van 5,8%. Bij bedrijven die alleen inzetten op sociale innovatie in de vorm van flexibel organiseren, zelfmanagement, slimmer werken en co-creatie met klanten, leveranciers en kennisinstellingen treedt een arbeidsuitstoot op van 0,7%. Bedrijven die echter tegelijkertijd investeren in zowel nieuwe technologieën als mense-

lijk kapitaal en nieuwe manieren van managen en organiseren, realiseren daarentegen een arbeidsgroei van 8,3%. Dat is dus een win-win-situatie." Volberda stelt daarom dat het Topsectorenbeleid – dat door het kabinet is opgezet om innovatie aan te zwengelen – niet alleen gericht moet zijn op fiscale stimulering van technologische innovaties (WBSO, R&D aftrek, Innovatiebox), maar ook op stimulering van sociale innovatie. "Dat kan bijvoorbeeld door het fiscaal stimuleren van investeringen in menselijk kapitaal bij bedrijven en het fiscaal stimuleren van samenwerkingsrelaties van bedrijven met kennisinstellingen. Ook het vergroten van de verspreiding van platte en flexibele organisatievormen door het ter beschikking stellen van online diagnose-instrumenten voor ondernemers, of het creëren van online leermodules voor innovatief leiderschap zullen sociale innovatie stimuleren."

TALENT ONBENUT

Dat is eens te meer noodzakelijk, omdat uit de Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor blijkt dat bedrijven minder in sociale innovatie zijn gaan investeren. Volberda: "Je ziet dat de investeringen in technologische innovatie, na jaren van daling, in de periode 2013-2014 met 1% van de omzet weer zijn gestegen. Gemiddeld wordt nu 4,2% van de omzet geïnvesteerd in R&D. Daarentegen zijn bedrijven in diezelfde periode 8% minder actief geworden met sociale innovatie. En dat terwijl de investeringen in sociale innovatie in de jaren daarvoor juist in de lift zaten." Volberda noemt

deze ontwikkelingen een mogelijke bedreiging voor de concurrentiepositie van Nederlandse bedrijven. "Juist omdat sociale innovatie dus noodzakelijk is om technologische innovaties om te zetten in succesvolle product- en diensteninnovaties."

"IN CAO'S STAAN NOG TE WEINIG AFSPRAKEN DIE GERICHT ZIJN OP SOCIALE INNOVATIE"

Ook in de maakindustrie blijft volgens Volberda nog veel menselijk talent onbenut. "De gerichtheid op kostenverlaging en vergroting van de efficiency is in veel bedrijven doorgeslagen. Er zal veel meer aandacht moeten zijn voor innovatieve businessmodellen, waarin ook sociale innovatie een plek heeft." Vooral ook voor de hightech-bedrijven is dat essentieel, meent Volberda. "In die sector is sprake van hyperconcurrentie. Eén innovatie van een concurrent kan alles op zijn kop zetten. Innovatie kan dan niet meer alleen van bovenaf komen, want dan leg je het af tegen je concurrenten. Innovaties zullen dus vooral ook van onderop, van de medewerkers, moeten komen."

GEDEELDE VERANTWOORDELIJKHEID

En dus is het volgens Volberda voor bedrijven noodzakelijk om te investeren in de opleiding, vaardigheden en inzetbaarheid van de eigen werknemers. Maar ook om te komen tot andere vormen van leiderschap, waarbij hiërarchische organisaties worden omgevormd tot platte organisaties. Bedrijven zullen ook een open houding moeten hebben om co-creatie met klanten en leveranciers én samenwerking met kennisinstellingen te realiseren. Maar als bedrijven besluiten te investeren in sociale innovatie, zullen ze wel oog moeten hebben voor mogelijke valkuilen, meent Volberda. "De belangrijkste valkuil is dat bedrijven sociale innovatie te weinig tijd geven. Je kunt niet na een paar maanden zeggen 'het werkt niet'. Misschien kost het in eerste instantie ook wel geld. Er is dus een lange termijn oriëntatie nodig." Een tweede valkuil is onvoldoende betrokkenheid van management en personeel. "Het management moet er echt in geloven, want anders werkt het niet. En het management moet je geen dingen opleggen, maar vooral aan medewerkers vragen wat ze zelf anders zouden doen. Sociale innovatie vraagt een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever én werknemer."

Voor de O&O-fondsen ziet Volberda in de komende jaren een belangrijke taak weggelegd. "De opleidingsbehoefte is naar mijn inschatting enorm. Maar in cao's staan nog te weinig afspraken die gericht zijn op sociale innovatie. En ook bij werkgevers staat sociale innovatie nog onvoldoende op het netvlies. De O&O-fondsen zullen zich nog meer moeten profileren op het gebied van sociale innovatie. Dat is broodnodig voor het toekomstig concurrentievermogen van ons bedrijfsleven. En, niet te vergeten, het zal ervoor zorgen dat werknemers met meer plezier hun werk zullen doen."

"MET ALLEEN TECHNOLOGISCHE INNOVATIE RED JE HET NIET."

GO TO THE GEMBA! SOCIALE INNOVATIE BIJ VALMONT

De veranderende markt vraagt flexibiliteit. Vandaar dat Valmont, producent van een breed arsenaal aan verlichtingsmasten, 3 jaar geleden een omslag inzette in denken en doen. Het resultaat ligt er niet om. “Onze mensen zijn absoluut proactiever geworden. En dat scheelt aanzienlijk in arbeidstijd en betrokkenheid van werknemers op het gebied van veiligheid en kwaliteit”, vertelt Peter de Koster, productiemanager bij Valmont Nederland. Een mooi voorbeeld van sociale innovatie.

“De standaard verlichtingsmast bestaat niet meer. We produceren steeds vaker speciale masten. Echte kunstwerken. En dat vraagt meer van onze mensen. Tientallen jaren was de cultuur ‘de baas legt je op wat je moet doen’. Nu wordt medewerkers gevraagd actief mee te denken. Go to the gemba, oftewel: goede ideeën ontstaan op de werkvloer dus daar moet je heen”, legt De Koster uit. (Het Japanse woord Gemba betekent ‘werklijke plaats’ en staat vrij vertaald voor ‘werkvloer’, red). Maar hoe krijg je medewerkers enthousiast? Monique Verhees, manager human resources bij Valmont Nederland: “We zijn begonnen met een 2-jarige mbo 2-opleiding basis operator om mensen uit hun comfortzone te halen. Een thema als safety awareness zorgde ervoor dat iedereen gedwongen werd na te denken over wat jijzelf kunt doen om de situatie te verbeteren. De weerstand was enorm maar praktijkvoorbeelden uit het bedrijf zelf bleken goed aan te slaan tijdens de training. Ineens was er herkenning.”

ZELF VERANTWOORDELIJK VOOR PRODUCT

De Koster: “Samen met onze kwaliteitsmanager hebben we daarom uren gespendeerd om opleidingsmodules om te schrijven naar de praktijk in ons bedrijf. Maar als je dan plotseling geïnteresseerde toehoorders ziet, is het de investering meer dan waard.” Maar liefst 30 medewerkers van de werkvloer deden de opleiding en leerden zowel de menselijke aspecten zoals communiceren en goed samenwerken, als de technische aspecten zoals plannen, organiseren en tekening lezen. 80 procent van de mensen in de fabriek werd naar een hoger niveau getild. “Het gevoel zelf verantwoordelijk te zijn voor het product is enorm gegroeid. Maar de weg is nooit af”, zegt Verhees. “De werknemer is een levenslange leerling. Om van waarde te zijn op de arbeidsmarkt, moet je blijven investeren in jezelf.”

SQDC-BORD IS DE COCKPIT

Na de opleiding basis operator is Valmont verder gegaan met de implementatie van SQDC, oftewel Safety, Quality, Delivery en Cost. De Koster: “Een manier van werken die over is komen waaien vanuit ons moederbedrijf in Amerika, waar SQDC ondertussen gemeengoed is. Kortweg houdt het in dat je pas mag vlammen als je weet dat het veilig kan en welke kwaliteit vereist is. Het geeft een prioriteit in handelen aan. En weet je de gewenste niveaus van de elementen SQDC, dan kun je het ook herkennen als iets daarbuiten valt. Dat brengt ons terug bij de ‘gemba’. De jongens op de werkvloer weten precies wat wel en niet werkt. Afwijkingen worden dagelijks en zelfs vaker op het SQDC-bord geplaatst en besproken. Het bord is in feite onze cockpit. Waar het vroeger zo was dat wij de mensen moesten attenderen op problemen, is dat nu andersom. Een grote verandering.”

VAN ONBEWUST ONBEKWAAM NAAR BEWUST BEKWAAM

De traditionele rollen van productie leider en werknemer veranderen met deze nieuwe manier van werken. “Het management faciliteert en coacht, in plaats van stuurt en dirigeert. Dat moet je wel durven. Het vraagt vertrouwen in de ander én jezelf”, legt De Koster uit. “Onze organisatie is veranderd van onbewust onbekwaam naar bewust bekwaam.” Verhees: “We richten ons nu meer op het resultaat. En daar hebben we ook ons functionerings- en beoordelingssysteem op aangepast. Iedereen heeft nu individuele doelstellingen, gericht op competenties. De reacties nu? Alleen maar positief. Er is meer betrokkenheid, hogere

‘HET MANAGEMENT FACILITEERT EN COACHT, IN PLAATS VAN STUURT EN DIRIGEERT. DAT MOET JE WEL DURVEN.’



“ONZE ORGANISATIE IS VERANDERD VAN ONBEWUST ONBEKWAAM NAAR BEWUST BEKWAAM”

motivatie en beter teamverband. Het is een hele reis, maar de eindbestemming is het waard.” Dé tip voor goede sociale innovatie ten slotte? “Communiceer zoveel mogelijk. Leg het nut goed uit en vertel continu wat je wilt bereiken. Maar ook wat bereikt is. Vier altijd de successen, hoe klein ook. Het is een grote valkuil om dat voor lief te nemen. Deel een vlaai uit en laat het zien. Je krijgt er veel voor terug”, lacht De Koster.

MEER INFORMATIE:

Martijn Oechies
regiomanager A+0 Zuid-Nederland
T 06-33 92 38 71
E m.oechies@ao-metalektro.nl



at+ METALEKTRO
SPECIAL
DUURZAME
INZETBAARHEID
— & —
SOCIALE INNOVATIE