

DUURZAME MENSEN, DUURZAME CHEMIE

Hoe houd je je medewerkers inzetbaar en wendbaar?
In gesprek met twee managers, een consultant en een directeur.

ELISE GOOSENS, MARESE DONKERS EN
GIJS VAN DER ZANDEN

De chemische en de farmaceutische sector worden meer dan ooit geconfronteerd met uitdagingen, zoals globalisering, toegenomen aandacht voor duurzaamheid, veiligheid en milieu, maar ook technologie die alsmaar complexer wordt. In tijden van verandering zijn het juist de mensen die een cruciale rol hebben om aan deze veranderingen het hoofd te bieden. Het is daarom voor organisaties van belang om medewerkers duurzaam inzetbaar en wendbaar te houden. Hoe gaan bedrijven hiermee om? We gaan in gesprek met betrokkenen om hierop een antwoord te vinden.

elise@go-sens.nl,
info@maresecoaching.nl,
Gijsvanderzanden@chemploy.nl

MENSEN MAKEN ONS BEDRIJF

Tiofarma is een snelgroeiend bedrijf, gericht op medicatie bereiden onder GMP-regime. In 7 jaar is het bedrijf gegroeid van 40 naar 250 medewerkers. Hans Waals, algemeen directeur bij Tiofarma: "Ons motto is dat we vandaag de goede dingen doen en morgen de betere. Het zijn daarbij de mensen die het bedrijf hebben gemaakt tot wat het nu is en ervoor zorgen dat we morgen de betere dingen kunnen doen. Uitgangspunten daarbij zijn loyaliteit naar onze medewerkers, openheid en oog voor ontwikkeling. Als mensen zich niet ontwikkelen, ontwikkelt het bedrijf zich niet."

"Ook moeten we kritisch kijken naar de dingen die minder goed gaan en moeten medewerkers de tijd krijgen om hier iets aan te doen. Mocht het uiteindelijk zo zijn dat dit niet lukt, dan maken we dit eveneens bespreekbaar. Als voorbeeld hadden we een medewerker die leiding gaf over drie andere medewerkers. Door de snelle groei van de afdeling werden dit er al snel tien, waarbij we merkten dat deze nieuwe rol minder goed leek te passen. Uiteindelijk bleek de medewerker in kwestie gelukkiger te zijn met een positie die weer ging over de inhoud."

Medewerkers van Tiofarma hebben een hoge baanzekerheid. Mede doordat



Marjon van Haandel

'WAT JE AANDACHT GEEFT, DAT GROEIT'

Marjon van Haandel is plaatsvervangend researchmanager bij TNO. Toen haar afdeling vijf jaar geleden als gevolg van een reorganisatie nieuw werd opgericht, startte die met een ziekteverzuim van 10 %. Er moest wat gebeuren! De eerste stap was stress bespreekbaar maken om het taboe te doorbreken. Verder werd onderzocht wat veroorzakers van de stress waren. Daarnaast spraken leiding-

mensen hier leren om te werken onder GMP vergroten zij hun inzetbaarheid. Opmerkelijk is dat er binnen Tiofarma relatief weinig sprake is van roulatie in de werkzaamheden. Roulatie zorgt weliswaar voor toegenomen flexibiliteit, maar het maakt de organisatie niet per se beter. Hans: "Door te rouleren boeten we in op technische knowhow en expertise en juist dat is essentieel voor ons bedrijf." |

De medewerkers van Tiofarma.



gevend met medewerkers over hun ontwikkeling op de lange termijn, omdat veranderingen in de maatschappij (en zo ook binnen TNO) elkaar steeds sneller opvolgen, waardoor er voor iedere medewerker de noodzaak ontstond om doorlopend en proactief met de eigen persoonlijke ontwikkeling bezig te zijn.

Essentieel in dit proces bleek de medewerkers herhaald aandacht te geven, een veilige omgeving te creëren, vertrouwen te geven en een transparante cultuur te bieden waar je mag leren van je fouten. Van medewerkers werd daarbij zelfsturing, proactiviteit en eigen verantwoordelijkheid verwacht. Deze aanpak werkte bij de afdeling van Marjon; de productiviteit steeg, het ziekteverzuim daalde tot 2,5% en klant- en medewerkerstevredenheidsonderzoeken halen hogere scores. Bovendien maken medewerkers nu meer gebruik van elkaars kwaliteiten. Marjon stelt: "Wil je een dergelijk beleid voeren en een nieuwe cultuur bewerkstelligen in een hele organisatie, dan is het van belang dat het topmanagement dit ondersteunt. De uitvoering ervan ligt bij de leidinggevende, gefaciliteerd door hr en geborgd in de lijn." |

VAN TRAINING NAAR WERKEND LEREN

VAPRO verzorgt opleidingen en trainingen voor medewerkers in de proces-technologie. Zij geeft operatoropleidingen en adviseert daarnaast ook productiebedrijven. Hans Sliepenbeek is duurzame inzetbaarheid consultant bij VAPRO. Hans signaleert dat de procesindustrie verandert. De middenlaag lijkt te verdwijnen: er wordt een groter beroep gedaan op zelfsturing en de procesoperator zal op een ander niveau moeten gaan acteren, namelijk abstracter en met een continue focus op ontwikkeling. Dit vergt een andere leer-cultuur, waarin meegroeien met je baan leidend is: van puur training naar werkend leren. Alles valt of staat hierbij met de rol van leidinggevende, die moet dit faciliteren.

Volgens Hans staat duurzame inzetbaarheid voor "goed werkgeverschap, goed leiderschap en goed werknemerschap en goed hrm". Hij ondersteunt organisaties op het vlak van duurzame inzetbaarheid en start vanaf de werkvloer met actieve sponsoring door de top van de organisatie – *bottom-up meets top-down approach* – om ervoor te zorgen dat duurzame inzetbaarheid op de agenda staat en blijft staan. Na een uitgebreid programma om de bewustwording te versterken, wordt samen met de medewerkers in kaart gebracht wat er speelt en waar winst te behalen valt, waarna dit vervolgens in projectgroepen met vertegenwoordiging uit alle lagen wordt uitgewerkt. Maatwerk is hierbij het sleutelwoord. |

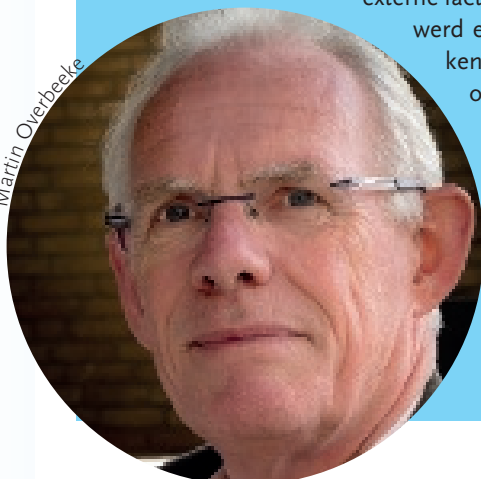


Hans Sliepenbeek

COMMUNICATIE MAAKT HET VERSCHIL

Martin Overbeeke is hr-manager bij Solvay Solutions Nederland en hr-consultant bij SWA-Werkt. Vanuit zijn achtergrond ondersteunde hij diverse organisaties met het ontwikkelen van programma's op het vlak van duurzame inzetbaarheid. Opvallend bleek dat veel productieorganisaties te maken hebben met toenemende vergrijzing van het werknemersbestand. De VUT is al een tijdje afgeschaft en de pensioengerechtigde leeftijd is verhoogd. Sommige oudere medewerkers zien dit als onrechtvaardig. Belangrijk is om die medewerkers weer opnieuw in beweging te krijgen.

Communicatie bleek in veel gevallen het sleutelwoord; zowel tussen leidinggevenden en medewerkers, maar ook tussen medewerkers onderling. De aanpak bij een opdrachtgever bestond uit het formeren van een werkgroep om zaken bespreekbaar te maken en knelpunten te identificeren. Een van de aspecten in de dialoog was bewustzijn creëren; de wereld om ons heen verandert en er zijn externe factoren waarop het bedrijf geen invloed heeft. Ook werd er veel bereikt door concrete zaken aan te pakken, zoals voorlichtingsbijeenkomsten houden over pensioenen of inspraak geven aan de werkvloer bij het opstellen van werkinstructies. Ook zijn werkplekken verbeterd. Bovenal bleek leiderschap op technisch en sociaal vlak cruciaal. Martin: "Duurzame inzetbaarheid is altijd maatwerk. Het is essentieel dat de top van een organisatie die volmondig steunt en medewerkers er actief bij worden betrokken. Duurzame inzetbaarheid is van de organisatie en geen speeltje van hr." |



Martin Overbeeke

GEWOON DOEN!

Duurzame inzetbaarheid stelt de ontwikkeling van de mens en daarmee de organisatie centraal. Sleutelwoorden daarbij zijn open communicatie, maatwerk en visie. Het blijkt daarbij dat het niet veel uitmaakt waar en hoe je begint. Essentieel is dat het programma en de uitvoering passen bij de organisatie en de uitdagingen waar de organisatie voor staat. Daarbij is commitment vanuit de top noodzakelijk om duurzame inzetbaarheid te borgen in de organisatie. Met name dat laatste is van belang; indien de borging ontbreekt zijn initiatieven met betrekking tot de duurzame inzetbaarheid tenslotte enkel een hype. |

KNCV ACADEMY

De KNCV biedt een cursus Duurzaam inzetbaarheid aan in de KNCV Academy. Kijk voor meer informatie op kncv.nl |