

# *Projectenbundel*

## **Leergang Sociale Innovatie 2017-2018**

*Op- en overslagbedrijven Rotterdamse Haven  
en CNV Vakmensen*



## **Colofon**

Uitgave van a-advies bv [2018-055/LD/eb]

030 - 262 02 05 - [info@a-advies.nl](mailto:info@a-advies.nl) - [www.a-advies.nl](http://www.a-advies.nl)

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>1</b>
<b>Projectplan APM Terminals Rotterdam en Maasvlakte II</b> <i>Hand in hand BLAUWE KRANEN</i>	<b>4</b>
<b>Projectplan CNV Vakmensen</b> <i>Arbeidsgeluk als arbeidsvoorwaarde</i>	<b>9</b>
<b>Projectplan ECT [1]</b> <i>Sociale Innovatie-box</i>	<b>14</b>
<b>Projectplan ECT [2]</b> <i>Op één lijn</i>	<b>18</b>
<b>Projectplan Koole Terminals</b> <i>Beoordelingsgesprekken</i>	<b>22</b>
<b>Projectplan Vopak Agencies</b> <i>Demotie</i>	<b>26</b>

# Voorwoord

## **CNV Vakmensen: LEF (Leiderschap, Eigenheid en Focus!)**

U heeft inmiddels de zevende projectenbundel van de Leergang Sociale Innovatie van CNV Vakmensen in handen; een leergang waar we trots op zijn! Ontwikkeling van studenten en bedrijven staat **centraal**. Het zijn wederom mooie eindproducten geworden van projecten, waaraan studenten een jaar lang keihard hebben gewerkt. Ik heb waardering voor het harde werken van onze studenten!

Een veel gebruikte definitie is:

Sociale innovatie is een vernieuwing in de arbeidsorganisatie en in arbeidsrelaties die leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie, meer werkplezier en ontplooiing van talenten.

Sociale innovatie is een ontdekkingstocht, waarmee je arbeidsrelaties van onderop kunt vernieuwen en waarin je elke dag met elkaar nadenkt en spreekt over de inhoud van het werk en over samenwerken. Kijken naar mogelijkheden in plaats van naar onmogelijkheden.

CNV Vakmensen heeft als visie en ambitie om alle mensen te laten meedoen, zichtbaar te zijn en mensen zich te laten ontwikkelen. Doelen die bijdragen aan samenwerking, samen verbinden en ontplooiing van mensen.

Dit wordt o.a. in de vorm van onze Leergang Sociale Innovatie gedaan. Inmiddels doen wij echter veel meer: we geven 'workshops', waarin we op specifieke thema's die leven binnen bedrijven, een dagdeel in debat gaan met medewerkers om te sparren en stil te staan bij de toekomst, we gaan kantines in om in gesprek te gaan met medewerkers en we betrekken mensen bij onze ideeën.

Regelmatig met elkaar sparren/spreken/discussiëren .... dat maakt dat er deuren opengaan die je eerder niet voor mogelijk hield.

Kosten noch moeite worden gespaard, de bedrijven werken volop mee, de studenten/medewerkers krijgen alle ruimte tot ontplooiing. Steeds meer mensen zijn enthousiast over onze mooie Leergang Sociale Innovatie en onze workshops. We hebben sprekers van niveau uit de bedrijven, maar ook uit het maatschappelijk middenveld en van universiteiten. Zonder iemand tekort te willen doen, wat dacht u van: Aart Bontekoning (organisatie-psycholoog), Jack Crielaard (bioloog en lector sociale innovatie en duurzaamheid), Mark van Vuuren (expert jobcrafting) of Aukje Nauta (Universiteit van Amsterdam)?

**En we hebben iets nieuws:** een prachtig samenwerkingsverband tussen Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs en CNV Vakmensen in de vorm van een project, genaamd RISI (Rotterdams Initiatief Sociale Innovatie). Dit betreft een project waar we het met werkgevers en werknemers hebben over de arbeidsmarkt van nu en die van de toekomst!

Een project waar werkgevers en werknemers de koers bepalen en wij faciliteren!

**De leerdoelen voor de zevende leergang werden als volgt vastgesteld:**

1. Definiëren van het begrip 'sociale innovatie' en een aantal kenmerkende werkwijzen.
2. Beargumenteren van de mogelijke voordelen van sociale innovatie voor bedrijf en werknemers.
3. Omschrijven van vijf verschillende vormen van sociale innovatie met behulp van modellen en praktijkvoorbeelden.
4. Opstellen en zo mogelijk agenderen van een projectvoorstel voor sociale innovatie binnen een bedrijf en de resultaten kunnen presenteren.
5. Organiseren van kick-off in bedrijven van deelnemers.

We blijven veranderen, we blijven innoveren!

Rest tot slot nog een woord van dank aan alle studenten voor hun inzet, aan de deelnemende bedrijven voor hun bereidheid tot het laten deelnemen van hun medewerkers aan deze leergang en aan a-advies en de Erasmus Universiteit voor het vol positieve energie begeleiden van de studenten.

*Albert van Damme*

*vakbondsbestuurder en projectleider Leergang Sociale Innovatie CNV Vakmensen*

# **PROJECTPLANNEN**

## Projectplan APM Terminals Rotterdam en Maasvlakte II

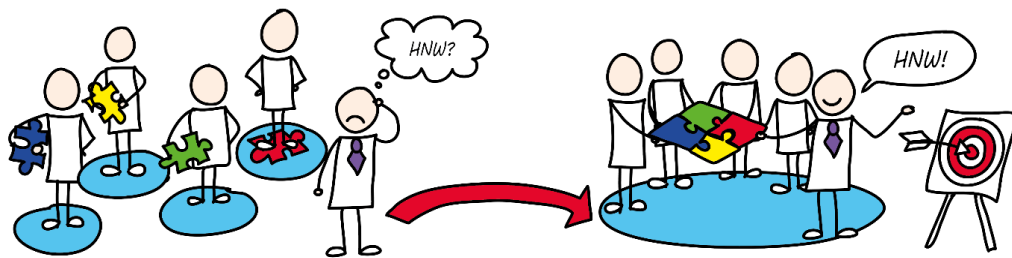
### Deelnemers:

Berthus de Jong

Judith Versteeg

Timo de Vos

## Hand in hand **BLAUWE KRANEN**



.. Samen een beter resultaat behalen en werkplezier beleven ..

### Inhoudsopgave:

1. Achtergrond
2. Probleemstelling
3. Doelstelling
4. Aanpak
5. Activiteit
6. Risico's
7. Kosten
8. Baten

## 1. Achtergrond

De ontwikkeling van de nieuwe, hoog geautomatiseerde containerterminal van APM Terminals op de Tweede Maasvlakte heeft de afgelopen jaren een zeer dynamisch karakter en snelle groei gekend. In april 2011 werd de grond opgeleverd. In mei 2012 werd gestart met de aanleg van infrastructuur. Een jaar later arriveerde het eerste Equipment op de site. In november 2014 is het eerste deel van de terminal in gebruik genomen.



Inmiddels is de terminal in volle operatie, maar er wordt nog dagelijks hard gewerkt om alle 'kinderziektes' uit het automatische systeem voor container handling te krijgen.

Ook het personeelsbestand kende een snelle groei. Veel instroom van nieuwe medewerkers van buitenaf, waarbij het merendeel van het uitvoerend personeel is ingestroomd vanuit het transitieprotocol tussen de terminals van APMT Rotterdam en Maasvlakte II. Daarnaast kende de organisatie haar in- en uitstroom in de projectorganisatie, die langzaam plaats maakte voor de staande of operationele organisatie.

Om effectief te kunnen groeien en ontwikkelen, is het belangrijk dat er een duidelijke structuur aanwezig is, waarbinnen de bedrijfsvoering kan worden geborgd, en kwaliteit en focus op verantwoordelijkheidsgebieden kan worden gegarandeerd.



Zeker in een continue groeiende en/of veranderende organisatie kunnen alleen niet alle mogelijke voorkomende werksituaties, taak- en/of rolverdelingen, werkafspraken en procedures vooraf worden afgesproken. Het komt dan juist neer op de onderlinge verhoudingen en het 'gezonde boeren-verstand' om de hinder voor de interne of externe klant weg te nemen.

Met name deze aandacht en erkenning voor het individu, de mens en de onderlinge verhoudingen, is een uitdaging gebleken in de continue groei en ontwikkeling van en binnen APM Terminals Maasvlakte II.



## 2. Probleemstelling

Binnen APM Terminals zien we nog relatief vaak dat er, in situaties en/of omstandigheden die (nog) niet staan beschreven in werkinstructie en/of procedure, veel tijd en energie wordt gestoken in het zoeken naar wie verantwoordelijk is of zou moeten zijn, in plaats van pragmatisch zoeken naar een oplossing om klanthinder weg te nemen en, nadat het probleem dan is opgelost, na te denken over de vraag hoe dit in het vervolg kan worden geborgd in de organisatie.



Dit 'eilandjes denken' zouden we graag uit de organisatie willen krijgen.

Tijdens de recovery van de cyberattack in juni 2016 hebben we namelijk laten zien dat we als organisatie wel degelijk over de mindset beschikken voor oplossingsgerichte samenwerking.

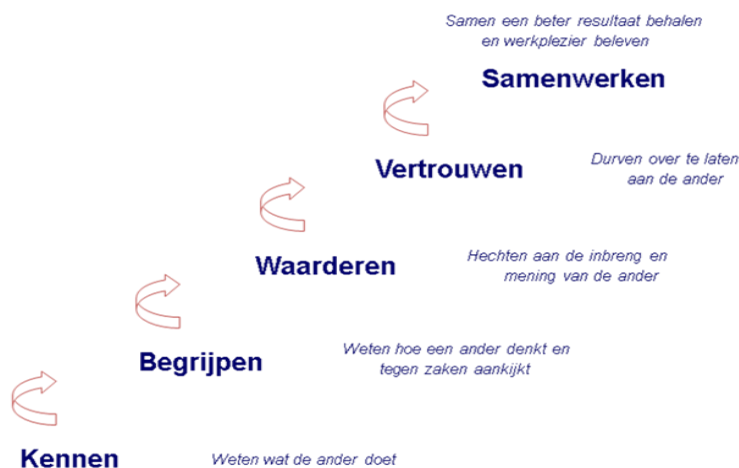
## 3. Doelstelling

De doelstelling is dan ook:

Hoe kunnen we de mindset en samenwerking krijgen, zoals we met elkaar hebben laten zien tijdens recovery van de crisis, zonder dat daar weer een crisis voor nodig is?

## 4. Aanpak

Oplossingsgerichte samenwerking gaat hand in hand met elkaar vertrouwen en (verschillen) waarderen, maar begint met elkaar kennen en begrijpen.





Hand in hand om samen een beter resultaat te behalen en werkplezier te beleven. Iedereen binnen de poort levert tenslotte zijn/haar bijdrage aan het bedrijfsresultaat.

We hebben ons hierin ook laten inspireren door Sportclub Feyenoord.

Deze organisatie heeft de nadrukkelijke visie om al haar medewerkers te willen kennen en begrijpen vanuit de overtuiging dat iedereen met elkaar het resultaat van de club maakt. 'Hand in hand' is niet voor niets het lijflied van de club. Daarnaast heeft voetbal in de Rotterdamse haven al een jarenlange verbinding.

Dit 'hand in hand'-principe willen we gaan toepassen binnen de organisaties APM Terminals: iedereen binnen onze poort levert tenslotte ook een bijdrage aan het bedrijfsresultaat.

Hiervoor starten we de campagne: **HAND IN HAND BLAUWE KRANEN!**

- Minder onderscheid blue collar versus white collar, of tussen management en medewerker.
- Aansluiten op bestaande initiatieven in de personeelsblaadjes: Wat is het verhaal achter de medewerker?
- Hanteer het principe: praten met elkaar in plaats van schrijven naar elkaar (zodat ook de emotie zichtbaar is en besproken kan worden).
- 'Hand in hand' meelopen met elkaar, manager, director, medewerker, supervisor .... het maakt niet uit. Kijken in elkaars keuken.
- Begrip voor en begrijpen van de impact van werken in de 24/7.
- Cross functional (bijvoorbeeld Tech <> OPS) 'vervanging' tijdens vakantieperiode.

## 5. Activiteit: de 'Hand in hand BLAUWE KRANEN'-samenwerkings-award

Als verbindende actie van genoemde punten willen we de 'Hand in hand BLAUWE KRANEN'-samenwerkings-award in het leven gaan roepen. Deze geldt als een erkenning voor voorbeeldgedrag om 'uit hokjes of eilandjes' te denken voor oplossingsgerichte samenwerking tussen medewerkers onderling, of tussen verschillende afdelingen.

Als beloning mag je met twee collega's naar keuze een thuiswedstijd van Feyenoord bezoeken. Dit zijn kaarten bij de Feyenoord Shipping Club. Hierdoor blijven we in de Haven-sferen en is er ruimte om met elkaar te netwerken (arrangement).

### *Nominatie voor deze award*

- Iedere medewerker van APM Terminals mag een collega nomineren voor deze award.
- Dit moet iemand van een andere afdeling zijn, je mag niet jezelf of je directe collega nomineren om 'vriendjespolitiek' te voorkomen.
- De nominatie moet worden voorzien van een duidelijke motivatie, waarom jouw collega in aanmerking komt voor deze award. Hiervoor is een template beschikbaar.

### *Spelregels*

- Een jury (in eerste instantie ingevuld door Judith Versteeg, Berthus de Jong en Timo de Vos, als ambassadeurs van dit idee) beslist aan wie de award wordt uitgereikt (maximaal 17x per jaar). Deze besluitvorming is transparant uitlegbaar voor iedereen in de organisatie. Genoemde jury is een vertegenwoordiging van de grootste afdelingen binnen APMT (TAM – OPS plan – OPS Exec).

- De genomineerde mag kiezen wie hij/zij nog meer wil meenemen. Dit is:
  - o 1x vertegenwoordiging vanuit management (in ieder geval iemand van white collar)
  - o 1x een collega van een andere afdeling.
- De wedstrijdkaarten worden uitgegeven door de jury. Als de wedstrijdkaart wordt teruggebracht, dan minimaal één concrete opbrengst.
- Er is een parkeerkaart beschikbaar, zodat voorafgaande aan de wedstrijd al samenspraak nodig is.
- Degenen die zijn geweest, schrijven na terugkomst een kort verslagje van de belevenis voor interne communicatie. Ook delen ze een besproken (verbeter)idee voor de organisatie. Leuke foto's zijn altijd welkom.
- Iedereen die eenmaal is geweest, wordt drie jaar uitgesloten van verdere deelname. De jury houdt hiervan een overzicht bij.

## 6. Risico's

Wat kan dit initiatief negatief beïnvloeden?

Risico	Maatregel
Vriendjespolitiek	Je mag niet jezelf of je directe collega nomineren of meenemen; dit moet iemand van een andere afdeling zijn.
Niemand wordt genomineerd	De juryleden geven het eerste voorbeeld om anderen te nomineren. Actief blijven uitvragen.
Waarderingsverschillen i.v.m. verschillende wedstrijden	Planning wordt gemaakt zonder dat het wedstijdschema bekend is. Ook kan er worden geloot.
Twijfel over <i>fairness</i> van nominaties	De onderliggende motivatie en besluitvorming van de jury zijn transparant en zichtbaar voor de hele organisatie.

## 7. Kosten

De kosten voor een jaararrangement vanuit Feyenoord Shipping Club (inclusief eten en consumpties) bedragen ca. € 4.000,- per kaart. Uitgaande van drie kaarten per terminal zou dit neerkomen om ca. € 12.000,- per terminal.

## 8. Baten

- Zichtbare erkenning en waardering voor voorbeeldgedrag vanuit oplossingsgerichte samenwerking (goed voorbeeld doet goed volgen).
- Voor en na de wedstrijd bijpraten met je mogelijk wat minder bekende collega en elkaar beter leren kennen en begrijpen.
- Verkleinen van de afstand tussen management en medewerker.
- Mogelijkheden tot netwerken binnen de Rotterdamse haven.
- Besproken verbeterideeën voor de organisatie.

## Elkaar kennen en begrijpen

## Projectplan CNV Vakmensen

**Deelnemers:**  
Hanane Chikhi  
Fadua Toufik

# *Arbeidsgeluk als arbeidsvoorwaarde*

**DE KUNST IS OM  
ZULK LEUK WERK TE HEBBEN  
DAT JE ELKE MAAND  
VERRAST BENT DAT JE ERVOOR  
BETAALD KRIJGT**

*Loesje*

### **Inhoudsopgave:**

1. Aanleiding
2. Het delen van je geluk
3. Kennismaking met het onderwerp
4. Tijd en middelen
5. Pilot in eigen onderneming
6. Resultaat

## **1. Aanleiding**

CNV Vakmensen vindt 'arbeidsgeluk' minstens zo belangrijk, dan wel belangrijker, als een goed salaris en overige arbeidsvoorwaarden. Wat is arbeidsgeluk? Arbeidsgeluk is elke dag naar het werk vertrekken met plezier, een goed/positief gevoel en het gevoel te worden gewaardeerd door collega's en werkgever. Aan het einde van de dag met een voldaan gevoel naar huis rijden en voor een vakantie aanvangt met tegenzin vertrekken, omdat het werk dat wordt verricht zo leuk is.

Of dit arbeidsgeluk belangrijk is onder de werknemers, überhaupt een onderwerp is in hun dagelijks bestaan en welke rol de vakbond CNV Vakmensen daarin kan hebben, zou eens onderzocht mogen worden.

We starten met een pilot onder onze leden, die weer werknemer zijn bij diverse bedrijven. Hoe staan onze leden in het leven op het werk, hun arbeidsrelatie en het geluk dat ze daar (niet) ervaren?

## **2. Het delen van je geluk**

Op social media delen we allen ons geluk. Geluk en plezier als je met vakantie gaat of bent geweest, die mooie film die je hebt gezien of een heerlijke maaltijd die je hebt genoten. Over werk en arbeidsgeluk delen we weinig tot niets met onze omgeving, terwijl we een groot deel van ons leven aan het werk zijn. Het merendeel van de week zijn we aan het werk, weg van huis.

Zijn we dan niet gelukkig op het werk of ons gewoonweg niet bewust van het feit, dat we zo veel werken en wekelijks onze tijd daaraan besteden? Niet alleen feitelijk, maar ook in gesprekken (klagen) met onze naasten? Delen van hetgeen er niet goed gaat op het werk, lijkt 'normaal', maar de mooie kanten delen we minder snel. Delen van je geluk zou kunnen zorgen voor een omslag in onze (klaag)cultuur.

## **3. Kennismaking met het onderwerp**

In een folder en enquête willen we onze leden - en daarmee de werknemers - op de hoogte brengen van de inzet van CNV Vakmensen, laten kennismaken met het onderwerp 'arbeidsgeluk op het werk' en daarmee de bewustwording in gang zetten met betrekking tot dit onderwerp. Deze introductie aan de leden zal beginnen met drie simpele vragen; vragen waar we ons in het arbeidsproces waarschijnlijk weinig tot niet bewust van zijn:

- Ga jij met plezier naar je werk?
- Spreek jij graag over je werk?
- Krijg je energie van je werk? Of kost het je alleen energie?

Dit zijn vragen waar wellicht nog niet over is nagedacht. We willen de leden en werknemers graag meenemen in deze bewustwording middels vier hoofdvragen:

- 1) Ben jij eigenaar van jouw eigen werkzaamheden?
- 2) Is een goed team het halve werk?
- 3) Geeft jouw werk je voldoening?
- 4) Ben jij je door dit onderzoek meer bewust van jouw rol op het werk?

#### 4. Tijd en middelen

Als het onderzoek onder de leden wordt uitgerold richting de werkgever, zullen de werkgevers uiteraard moeten worden meegenomen in het proces en de tijd en ruimte beschikbaar moeten stellen om het personeel mee te nemen in deze reis.

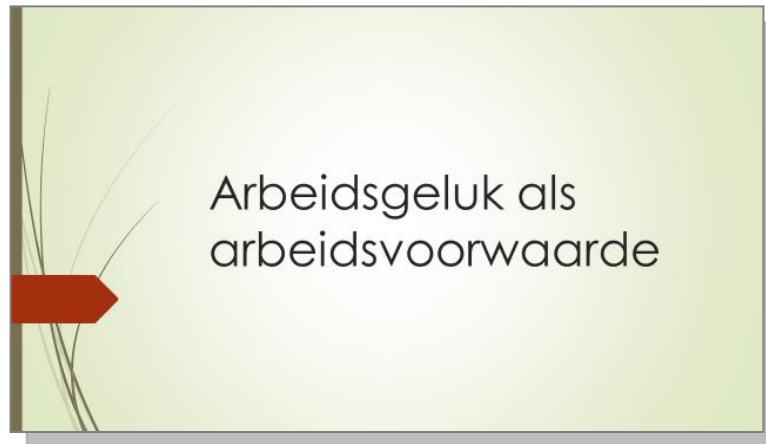
Om stil te kunnen staan bij het onderwerp 'arbeidsgeluk', dienen werknemers tijd beschikbaar te krijgen van werkgever. Dit wil niet zeggen dat alles op kosten van de werkgever moet plaatsvinden. Er mogen echter geen obstakels zijn bij het opstarten van dit essentiële onderwerp binnen een bedrijf dat 'blijde en gelukkige' werknemers wil. Daarnaast is het belangrijk dat ook andere middelen voorhanden zijn. In een folder die wordt uitgereikt op het werk, krijgen de werknemers waar onze leden ook onder vallen een eerste kennismaking en uitleg over het onderwerp, waaraan ook de werkgever wil werken en het nut van inziet. Hiermee wordt wederzijds begrip en betrokkenheid vergroot.

Daarnaast is een persoonlijk geluksplan als vervolg op deze reis relevant. Middels een persoonlijk geluksplan (hierna: PGP) gaan onze leden bewust nadenken over vragen die van belang zijn om het onderwerp 'arbeidsgeluk' onder de aandacht te brengen. Uit het PGP zullen belangrijke conclusies getrokken kunnen worden, die de werknemer verder brengt in zijn of haar geluk op het werk. Indien uit het PGP blijkt dat men een cursus of training nodig heeft om zijn/haar persoonlijke doel te bereiken, dan dient werkgever hieraan tegemoet te komen. Ons idee is om uiteindelijk de nodige tijd en middelen ook daadwerkelijk op te nemen in een cao of bedrijfsregeling, zodat werknemers dit recht ook kunnen claimen. Hiermee wordt de bewustwording onderdeel van de arbeids-overeenkomst.

Aan de hand van een folder en enquête willen we de werknemers motiveren om mee te doen aan diverse projecten, bestaande uit workshops, lezingen en het invullen van een PGP. Uiteraard zullen we daarvoor ook de werkgevers moeten meenemen middels een presentatie vooraf in een kennismakingsgesprek. Dan krijgen we alle neuzen een kant op. Zodra de werkgevers inzien dat het arbeidsgeluk behoorlijk wat kosten zal reduceren, zal de interesse vanzelf komen. Welke werkgever wil er nu niet een lager ziekteverzuim, vrolijkere werknemers die minder klagen op de werkvloer en een sfeer van blijdschap, energie en loyaliteit?

De invulling van de workshops is wat ons betreft maatwerk. Het is sterk afhankelijk van de behoefte van de desbetreffende werknemer, afdeling of het bedrijf. Wij zijn van mening dat er, als het gaat om de vraag 'Wat heb je nodig om (nog) gelukkiger te worden in je werk?', niet zoiets is als *one size fits all*. Nadat duidelijk is waar de behoefte ligt, kunnen we samen met de werknemers of het bedrijf bepalen welke workshop of training hiervoor nodig is. Dit kunnen uiteraard ook workshops en trainingen zijn die al bestaan en door externen worden gegeven. Onze voorkeur gaat echter uit naar een workshop die wij ontwikkelen voor het specifieke bedrijf of werknemer. Binnen CNV hebben wij binnen de verschillende afdelingen meer dan genoeg expertise die ons hierbij zou kunnen helpen. De nadruk in deze workshop mag liggen op het onderwerp 'Eigenaarschap'. Eigenaar worden van je eigen geluk, elke dag een beetje mooier voor jezelf maken en hoe doe ik dat?

Arbeidsgeluk als arbeidsvoorwaarde zou een mooi einddoel zijn voor ons projectplan. Gezien het feit dat dit onderwerp behoorlijk *hot* is, lijkt het ons mooi om als CNV aan te sluiten, dan wel in te spelen op deze ontwikkeling.



## 5. Pilot in eigen onderneming

Uiteraard is het arbeidsgeluk ook een onderwerp voor onze eigen onderneming. Hoe bewust zijn de CNV'ers zich van dit stukje 'levensgeluk'?

Wij hebben een pilot gedraaid onder onze collega's in de functie van vakbondsbestuurder. Hiervoor hebben wij 15 collega's benaderd met de vraag of zij de enquête wilden invullen. Deze collega's hebben inmiddels allen de enquête ingevuld. De enquête bestaat uit een aantal hoofdvragen die betrekking hebben op de eigen rol (eigenaarschap) in de onderneming, het teamverband en waardering door organisatie en collega's, bewustwording met betrekking tot 'arbeidsgeluk'.

De enquête werd door alle collega's als positief ervaren en wij kregen terug dat alleen al het invullen van de enquête hen aan het denken heeft gezet. Het bewuster bezig zijn met dit onderwerp wordt door de collega's als zeer positief ervaren.

Uit deze enquête is gebleken dat er behoorlijk wat collega's niet bij de bond zouden weggaan als ze ongelukkig zijn in hun werk. Daarnaast hebben de vakbondsbestuurders een zeer flexibele en vrije baan, waardoor voor hen het inpassen in hun arbeidsgeluk beter gaat dan voor een gemiddelde werknemer die vast zit aan verplichtingen, zoals omgaan met collega's met wie je het niet kunt vinden, vaste werktijden en werkplek. De vakbondsbestuurders zijn zich bewust van het arbeidsgeluk, omdat ze hier - gezien hun functie - vaak mee te maken hebben. Na het invullen van de enquête verwachtten we hier dan ook geen wijzigingen in. Wel hopen we dat de collega's dit onderwerp straks aan de cao-tafel willen uitdragen als belangrijk thema. Degenen die de enquête hebben ingevuld, zijn daartoe bereid.

Bij onze leden verwachten we de bewustwording te creëren dan wel te vergroten, waarbij mogelijk wijziging van invulling van hun werk het gevolg zou kunnen zijn van deze bewustwording. Het stimuleren van de mogelijkheid bij de werkgever om een en ander anders aan te pakken, is een doel op zich.

Zodra onze leden de enquête hebben ingevuld en de uitkomst is dat werknemers geïnteresseerd zijn in acties op dit onderwerp, zullen we de werkgevers benaderen om een afspraak te maken en het plan te bespreken.

## 6. Resultaat

Het zou geweldig zijn als we het in 2020 bij de cao-onderhandelingen zover hebben gekregen, dat werkgevers massaal willen deelnemen aan dit onderwerp en dat CNV Vakmensen dit onderwerp in de arbeidsvoorwaardennota heeft opgenomen. Dan is het resultaat bereikt dat we als deelnemers Sociale Innovatie voor ogen hadden: arbeidsgeluk als arbeidsvoorwaarde in de cao voor vele werknemers, waarbij arbeidsgeluk net zo belangrijk wordt geacht als bijvoorbeeld loon.

Op naar een gelukkiger personeelsbestand met werkgever en werknemers, die zich ervan bewust zijn dat werken niet alleen behoort te lonen, maar ook moet bijdragen aan het geluk in het leven van een mens.





## Projectplan ECT [1]

**Deelnemer:**  
Leon van Kooten

# *Sociale Innovatie-box*



### **Inhoudsopgave:**

1. Aanleiding
2. Doelstelling
3. Verbetervoorstel
4. Waarderen & Stimuleren
5. Financiën/startbudget fonds

## 1. Aanleiding

Kennis, ervaring en vakmanschap van operationeel personeel kunnen beter worden benut om tot een efficiëntere en effectievere inrichting van het werkproces te komen.

Verbetervoorstellen die via reguliere werkoverleggen worden aangebracht, vinden vaak geen opvolging. Ook meldingen die operationele medewerkers direct doorgeven aan het sturend kader, stranden vaak zonder dat er terugkoppeling wordt gegeven met de reden waarom.

Er kan worden geconcludeerd dat binnen de operatie meer dan voldoende potentieel, expertise en knowhow aanwezig is om besluitvorming rondom veranderprocessen positief te beïnvloeden, waardoor de slagkracht van de organisatie groter wordt. Dit is nodig om de concurrentiepositie van ECT te versterken.

Ook op persoonlijk vlak zorgt het niet optimaal gebruik maken van dergelijk potentieel voor een lage betrokkenheid bij veranderprocessen en ervaren medewerkers demotivatie.

Er heerst geen cultuur met betrekking tot het samen werken aan oplossingen, veranderingen worden nauwelijks gedragen en er heerst wantrouwen tussen 'binnen en buiten'.

## 2. Doelstellingen

Het projectvoorstel moet leiden tot een cultuur, waarin medewerkers worden gehoord en waarbij kennis, ervaring en expertise worden omgezet naar praktisch uitvoerbare ideeën die een bijdrage leveren aan de organisatiedoelstellingen.

De doelstelling is dat medewerkers het leuk vinden om mee te denken en met verbetervoorstellen of innovatieve ideeën komen. Een direct gevolg is dat het werkplezier en de motivatie bij operationeel personeel toeneemt.

## 3. Verbetervoorstel

De kern van het voorstel gaat over het herstellen van vertrouwen. Geef medewerkers die iets extra's voor de organisatie willen betekenen, een platform of podium en koppel daar een waarde aan.

Motivatie en betrokkenheid zullen bij deze medewerkers toenemen en enthousiasmerend werken richting de omgeving.

Noodzaak is dat medewerkers ervaren dat hun ideeën of verbetervoorstellen serieus worden genomen, dat het laagdrempelig is en dat er **altijd** sprake moet zijn van terugkoppeling!

Voorwaarde daarvoor is dat platform of podium een vaste structuur moet hebben en dat deze wordt geborgd in de organisatie!

Borging in de organisatie en structuur kan worden bereikt door het opzetten van een stuurgroep en een werkgroep.

Denk bij stuurgroep<sup>\*)</sup> aan:

- Kaders
- Beheer
- Budget
- Escalatie, etc.

<sup>\*)</sup> Niveau GM/(T)OM/Manager Projects / Manager Logistic Development

De werkgroep<sup>\*\*</sup>) is verantwoordelijk voor:

- Beoordeling idee
- Kosten/baten
- Wat is er nodig?
- Eventueel instelling projectgroep of een BELT-project
- Contact met de aandrager

<sup>\*\*</sup>) Niveau (T)OM/SV/LD/AS/IT

Laagdrempeligheid en terugkoppeling zijn absolute voorwaarden en kunnen alleen worden bereikt door gebruik te maken van bestaande personeelsinformatiesystemen, zoals MIJNECT. Naast het onontbeerlijke persoonlijke contact horen meldingen, terugkoppelingen en eventuele statusupdates via dit systeem te lopen.

Structuur is ook SMART doelen stellen om succes te meten of bij te sturen.

#### **4. Waarderen & Stimuleren**

Er zijn vaker initiatieven geweest om medewerkers meer betrokken te krijgen, bijvoorbeeld door het ophangen van een ideeënbus. Dit projectvoorstel is anders! Enerzijds door de structuur te borgen in de organisatie, anderzijds door het toekennen van een waarde aan een idee/verbetervoorstel. De waarde(ring) neemt toe als baten toenemen.

Bijvoorbeeld:

- Tegoedbon voor het volgen van een opleiding, cursus of training
- Teamuitje (stimulansmaatregel)
- Cursus/training voor het team van de aandrager (groepsontwikkeling)
- Een extra salarisstap of een extra storting in het persoonlijk budget
- Aandacht in de 'Perspectief'
- Een briefje van de CEO met een bedankje voor getoonde inzet

#### **5. Financiën/startbudget fonds**

Er is een startbudget nodig om een begin te maken. Sommigen ideeën kosten geld, maar leveren in een later stadium weer geld op. Andere ideeën leveren misschien fysiek geen geld op, maar komen wel ten goede aan de duurzame inzetbaarheid van het personeel.

Ook zijn er nog ideeën die ten goede komen aan de werksfeer (betere werksfeer = minder ziekteverzuim en meer productie). Denk bijvoorbeeld aan een spil-uitje/groepsactiviteiten.

Dit allemaal kost geld en moet worden gefinancierd. Het idee is om te beginnen met een startbudget. Hiermee kan een begin worden gemaakt met het uitvoeren van ideeën vanuit de werkvloer.

Het idee is om daarna per kosten besparend idee een x-aantal % terug te laten vloeien in het fonds. Het is de bedoeling dat dit fonds steeds meer geld gaat genereren, waardoor er ook geld beschikbaar is voor ideeën die de duurzame inzetbaarheid van het personeel ten goede komt en/of de werksfeer verbeteren.

## BIJLAGE

*Sociale Innovatie-box ECT*



### **Succesvolle implementatie (mogelijke voorwaarden)**

- Budget genereren voor uitvoeren ideeën en groepsontwikkeling
- De kennis en kunde binnen ECT optimaal benutten
- Cultuuromslag creëren onder operationeel personeel (meedenkend personeel)
- Personeel zelf in beweging laten komen en ontwikkelen
- Vertrouwen herstellen in directie/management bij operationeel personeel
- 1 op de 10 ideeën uitvoeren
- Van idee naar uitvoering binnen zes maanden
- Efficiënter werken/kostenbesparend

### **Uitwerking digitale ideeënbus**

Om ideeën aan dragen en deze gestructureerd, gecontroleerd en laagdrempelig te houden, is gesteld dat de MIJNECT-app het meest effectieve platform is. Er is een soortgelijke bestaande structuur ingericht voor meldingen gevaarlijke situaties. Dit zorgt er ook voor dat een melder altijd feedback krijgt over de status van zijn/haar idee en zo ook betrokken blijft.

Er zijn criteria, waaraan een melding moet voldoen:

- Wat is het probleem?
- Wat is het idee?
- Wat win je ermee?
- Wat heb je nodig om het te realiseren?
- Persoonsgegevens?
- Welke afdeling?

### **Uitwerking stuurgroep/werkgroep**

Om nu uit te zoeken of iets rendabel is of echt iets oplevert, kan het nodig zijn een analyse uit te voeren. Aan de hand daarvan kan er een kosten/baten-analyse gemaakt worden. Wie dat binnen ECT zouden kunnen doen, is afhankelijk van de vraag over welke afdeling het idee gaat. Afhankelijk van het idee of onderwerp kunnen dan de juiste mensen worden betrokken:

- Business consultant
- Superuser-groepen
- Black Belts
- Business analist
- Idee-aandragers zelf

## Projectplan ECT [2]

Deelnemer:  
Wolkan Kaya

### *Op één lijn*



#### **Inhoudsopgave:**

1. Achtergrond
2. Motivatie/probleemstelling
3. Doelstelling
4. Doelgroep
5. Aanpak en activiteiten

## 1. Aanleiding en achtergrond

ECT bestaat 50 jaar en is sinds 1967 het grootste containeroverslagbedrijf van Europa: twee terminals - Delta en Euromax - en de achterlandterminals in Venlo, Duisburg (D) en Willebroek (B).

Sinds de bouw van de tweede Maasvlakte speelt service en betrouwbaarheid een nog grotere rol om de klanten, ook wel rederijen genoemd, nog beter van dienst te zijn.

De vooruitzichten zien er voor ECT goed en stabiel uit, maar de groeiende concurrentie ligt continu op de loer.

Op alle operationele medewerkers van ECT is de cao van toepassing. Deze is opgesteld door ECT en de vakbonden FNV Haven en CNV Vakmensen. ECT heeft ongeveer 2.200 medewerkers. De OR van ECT telt 17 leden.



## 2. Probleemstelling

Wat mij tijdens mijn werkzaamheden als Foreman op de Euromax Terminal bezighoudt, is dat we vaak tegen punten aanlopen die eigenlijk vanzelfsprekend zouden moeten zijn. Ik doel dan op afspraken die zijn gemaakt in de cao en de procedures: daar wordt op verschillende manieren mee omgegaan. Zoals hierboven beschreven, werken er 2.200 man bij de ECT. Een grote groep daarvan werkt in de DUG (Delta Uitzend Groep). Deze medewerkers lopen door verschillende roosters en komen op alle terminals. Zij zien ook elke keer weer verschillende leidinggevenden, die op hun manier weer de terminal aansturen. Ik zeg dit nogmaals: de leidinggevenden die op hun manier met de juiste intentie leiding geven. Probleem in dezen is echter, dat wanneer zij zich niet houden aan de afspraken en procedures die zij met elkaar zijn aangegaan, dit voor veel verwarring zorgt, vooral bij de mensen die in de DUG werken. Zij weten gewoon niet meer waar ze aan toe zijn en moeten dan ook nadenken: bij welke terminal en welke spil ben ik nu aan het werk? Dit leidt tot grote ontevredenheid en frustraties bij de mensen en wordt geuit bij hun omgeving. Dit wordt dan weer een wisselwerking, waarbij de aansturing/leiding ook niet in goede aarde valt. Het gevolg is performanceverlies, wat men absoluut niet wil.

Ik heb verschillende interviews gehouden met medewerkers van de DUG.

Regels over veiligheid en werktijden worden bijvoorbeeld anders toegepast door verschillende leidinggevenden. Het probleem is ook dat de laag boven de leidinggevenden (supervisors) het niet altijd met elkaar eens is.

Ergernissen, blijft toch herhaaldelijk terugkomen, op hun eigen interpretatie en gevoel handelen en niet denken aan de afspraken die zijn gemaakt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan:

- Mensen naar huis sturen. Afspraak is: NIET! Het gebeurt toch in verschillende spellen.
- Stoptijden, men ziet dat er ploegen te vroeg stoppen, maar er wordt niets aan gedaan. Wel wordt er van hen verwacht zich hieraan te houden.
- Gescheiden schaft: op eigen manier hieraan invulling geven (op de EMX Terminal).
- Op een niet-volwassen manier communiceren als de regels op een andere manier worden toegepast dan afgesproken. Vaak voelt men zich als een kind behandeld en dit demotiveert juist.

Met deze voorbeelden heb ik geprobeerd te schetsen waar zij tegenaan lopen. Persoonlijk vind ik het ook niet gek dat zij met vraagtekens zitten.



### 3. Doelstelling

Graag zou ik dan ook willen dat alle leidinggevenden zich aan de afspraken houden en hierop toezien in hun ploegen. Hoe goed bedoeld ook, het brengt verwarring voor mensen en leidt tot mindere resultaten.

Om dit te verbeteren, is het mijn eerste doelstelling om leidinggevenden en hun supervisors bewust te maken van het probleem en zo te zorgen dat zij dit willen veranderen. Ik denk persoonlijk dat dit zal resulteren in:

- Betere communicatie
- Betere veiligheid
- Betere performance
- Tevreden personeel
- Tevreden leidinggevenden op verschillende terminals
- Tevreden klanten

### 4. Doelgroep

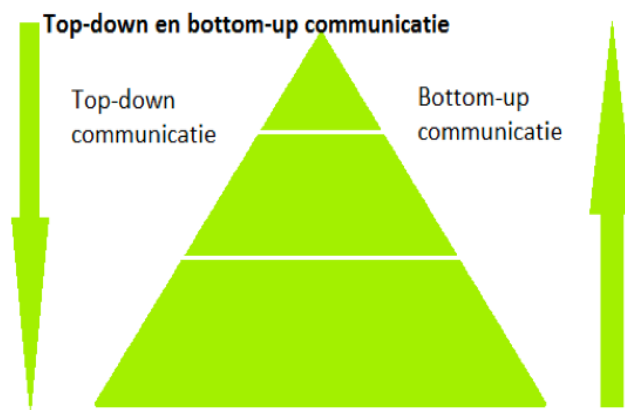
Operatie Euromax Terminal. Dit klinkt heel groot, maar ik zou zelf bij één terminal willen beginnen en dit uiteindelijk willen uitbreiden naar alle terminals. Ik verwacht dan ook echt wel resultaat en wil dan bij één terminal de verbetering zien en dan wordt het voor de anderen ook interessant om het toe te passen.



## 5. Aanpak en activiteiten

Graag zou ik de gelegenheid krijgen om te starten op de Euromax Terminal en daar het probleem kenbaar te maken middels een presentatie, met na afloop daarvan debatteren met de leidinggevenden van de DUG-medewerkers. We kunnen dan de Top 3 benoemen van regels die het meest onduidelijk zijn voor medewerkers. We bespreken waarom er verschillen zijn en het management legt uit waarom er voor de regels gekozen is. De leidinggevenden worden er vervolgens ook aan gehouden om die regels toe te passen.

Misschien klinkt dit simpel, maar we moeten klein bij de top beginnen om grotere stappen te kunnen maken. Door vooraf aan medewerkers te vragen wat zij de meest vervelende of grootste verschillen vinden, leer je van elkaar en benut je de kennis en ervaring van de DUG-medewerkers.



**Uiteindelijk gaat het erom dat we er allemaal beter van worden en met meer motivatie te werk gaan**





## Projectplan Koole Terminals

Deelnemer:  
Arthur Dam

### Beoordelingsgesprekken



#### Inhoudsopgave:

1. Aanleiding
2. Probleemstelling
3. Doelstelling
4. Aanpak

## 1. Aanleiding

### *Persoonlijke ervaring*

Toen ik voor het eerst de Koole-cao in handen kreeg, was ik meteen het meest nieuwsgierig naar de (door)groeimogelijkheden, waarvan ik dacht die te kunnen realiseren. Naast de verschillende functies viel het me al snel op dat de beoordelingssystematiek zo was ingericht, dat je 0%, 3% of 5% salarisgroei kon pakken.

In een persoonlijk gesprek met de toenmalige HR-manager kwam ik erachter dat je eigenlijk standaard 3% zou krijgen bij normaal functioneren. Haar reactie toen was: Als je niet goed functioneert en dus in aanmerking komt voor 0% verhoging, kan je contract beter niet verlengd worden. Als je kunt voldoen aan alle criteria om 5% loonsverhoging te krijgen, zit je niet op je plaats wat je functie betreft.

## 2. Probleemstelling

### *Huidige situatie en ervaringen van collega's*

Nu werken we alweer meer dan twee jaar met dit systeem en ik merk dat het mijzelf, maar ook mijn collega's niet uitdaagt om maximaal te presteren. Jongens die overduidelijk beter presteren dan hun collega's, pakken wel een hogere score, maar niet zomaar een andere salarisverhoging. Aangezien goede en tevreden medewerkers belangrijk zijn voor de organisatie, denk ik dat we hier een verbetering kunnen maken. We missen ook een tussentijds gesprek over het functioneren en regelmatig een gesprek over persoonlijke ontwikkeling.

Door meerdere medewerkers hierover te interviewen, ben ik er achter gekomen dat we mogelijk wat moeten toevoegen of veranderen aan het huidige systeem.

## 3. Doelstelling

*Objectiviteit nastreven, tevreden medewerkers Focus niet alleen op beoordelen, maar ook op persoonlijk ontwikkelen*

- 360 graden-feedback of 'ranking the stars' om meer objectiviteit te krijgen in de beoordelingen.
- De loonsverhoging uitbreiden met de mogelijkheid om ook 1%, 2% of 4% te kunnen geven.
- Tussentijds gesprek per kwartaal of halfjaar om functioneren te bespreken.
- Focus meer verleggen naar persoonlijke ontwikkeling door middel van persoonlijk ontwikkel plan (POP).
- Tijdelijke doelstellingen formuleren; deze kunnen ook van het management komen, zoals bijvoorbeeld: veiligheid, kwaliteit, klantvriendelijkheid, etc.

## 4. Aanpak

Met de aankomende cao-onderhandelingen eind 2018 de verbreding van mogelijke salarisverhoging uitbreiden.

Met HR een ranking-systeem of 360 graden-feedback opzetten, uit te voeren door leidinggevenden.

Via HR functionerings-/POP-formulieren verstrekken, uit te voeren half in het jaar door leidinggevenden.

Input van organisatie tijdelijke doelstellingen meegeven en die meten/delen KPI's.

Als resultaat van een goede beoordeling ook mogelijkheden geven voor opleidingen (intern/extern).

## Voorbeeldmatrix van mogelijke beoordelingscriteria en opvolging

Score	Toelichting	Vervolgacties medewerker en leidinggevende
0% = Onvoldoende	De taakvervulling, gedrag en/of competentie voldoen niet aan de verwachtingen/gemaakte afspraken en medewerker toont dit ook niet op andere gebieden.	Drie mogelijke acties: 1. Maak een concreet actieplan met zichtbare resultaten op 2 maanden-termijn. 2. Bekijk de mogelijkheden om binnen de organisatie over te stappen naar een andere functie. 3. Exit
1% of 2% = Matig	De taakvervulling, gedrag en/of competentie voldoen niet helemaal aan de verwachtingen. Er zijn aandachtspunten die verbeterd moeten worden.	> Stel een verbetertraject op en volg kort op. > Zichtbare resultaten worden op een termijn van zes maanden verwacht.
3% = Volgens verwachting	Perfekte fit in functie/functieniveau - tevreden - De taakvervulling, gedrag en competentie geschieden conform de verwachtingen/ gemaakte afspraken.	> <b>Ontwikkelacties om verder te groeien en/of om de job leuk te houden.</b>
4% = Boven verwachting	Overtreft op een aantal kerntaken/-competenties de verwachte functievervulling en/of gemaakte afspraken. Medewerker neemt de ontwikkeling in eigen handen.	> Maak afspraken over verdere ontwikkeling, gericht op verdieping of verbreding van het werkpakket om de job leuk te houden. Bekijk ook de mogelijkheden voor een loopbaanstap op korte of lange termijn.
5% = Uitmundend	De kerntaken en competenties overtreffen de verwachtingen. Leervermogen om op korte termijn verder te groeien.	> Stel een plan op om een loopbaanstap te realiseren met streven om dit binnen één jaar te doen en/of extra ruimte voor opleiding.

## Voorbeeld van een persoonlijk ontwikkelplan

*Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)*

### Het doel in kaart brengen

**Ontwikkelingsdoel** – Wat wil je bereiken?

.....  
.....  
.....

**Competenties** – Wat zijn je sterke competenties?

.....  
.....

**Competenties** – Welke competenties moet je nog ontwikkelen om jouw doel te behalen?

.....  
.....  
.....

**Acties** – Welke aanpak kies je om jouw doel te bereiken?  
(meer praktijk/training of cursus/overleg/hulp vragen et cetera).

.....  
.....  
.....

**Planning** – Zorg dat de acties goed worden gepland en dat je duidelijk voor ogen hebt wanneer je het doel bereikt wil hebben (korte of lange termijn?)

## Projectplan Vopak Agencies

Deelnemer:  
Peter Lems

## Demotie



In een tijd waarin het werk en de manier van werken veranderen, zie je dat mensen zich minder gelukkig voelen in en met hun huidige functie. Ook is er een groep mensen die een balans zoekt in hun privé-/werksituatie.

Bij deze groepen kan Demotie een goed alternatief zijn om de balans weer terug te vinden en te creëren.



Graag wil ik aan collega's eerst uitleg geven over wat Demotie eigenlijk is (bekend maken met) en het uit de negatieve taboesfeer halen.

Demotie is inderdaad letterlijk een functieverlaging, maar wij zouden ook kunnen spreken van een functieverlichting. Het heeft niets te maken met demotivatie of mislukken.

Het werk is 'anders' geworden en heeft veel minder raakvlakken met het werk waar men goed in was en plezier aan beleefde.

Juist deze facetten, bevoegdheden en verantwoordelijkheden kunnen bij de aanpassing van de functie worden verruild.

Het is binnen een afdeling natuurlijk altijd zoeken naar de juiste vrouw of man op de juiste plek met balans in taken, zwaarte en verantwoordelijkheden in haar of zijn leven.

Andere, nieuwe en of mindere taken kunnen ook uitdagingen zijn en kunnen zeker een stimulans geven om gemotiveerd te zijn.

Demotie is niet leeftijdgebonden, aangezien eenieder door veranderingen in zijn leven zoekt naar een balans (denk bijvoorbeeld aan kinderen verzorgen en/of mantelzorg).

Een werknemer die in balans is, zal ook beter functioneren.

Ook de tijd is veranderd: de baan voor het leven bestaat niet meer met al de nieuwe ontwikkelingen.



Je zou ook kunnen spreken over *job carving* in plaats van demotie. Zo houd je banen gemodelleerd, behoudens levensfasen en expertise, om op die manier competenties van medewerkers optimaal in te zetten voor zinvolle, passende en plezierige werkzaamheden.

Acceptatie vraagt wel wat, maar het gaat hier vooral ook om een stuk levensgeluk en het halen van de eindstreep. Het is nu aan eenieder om zelf te kijken wat aanvaardbaar is aan de nieuwe financiële en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Natuurlijk zitten er nadelige gevolgen aan, maar is dit onoverkoombaar of onaanvaardbaar.

Het gaat hier om een stukje bewustwording, de mogelijkheden zien en zelf de regie in handen nemen. Dit gaat natuurlijk in samenwerking met HR, maar op zo'n manier dat je gemotiveerd en gezond de eindstreep haalt.

Word regisseur van je nieuwe functie, voordat de werkgever dit doet.



Wat levert jou dit op?

- Een nieuw aanvaardbaar loongebouw en secundaire arbeidsvoorwaarden
- Tevreden werknemer en duurzaamheid
- Minder ziekteverzuim
- De eindstreep halen... pensioen ...68 ...71 jaar

Wat levert dit het bedrijf op?

- Minder ziekteverzuim
- Gemotiveerd personeel
- Doorstroom van mensen
- Samen de eindstreep halen

Moeten er bij de nieuwe cao-onderhandelingen geen afspraken worden gemaakt over Demotie? Het is natuurlijk een persoonlijke zaak, maar er zijn nu potjes voor omscholing. Zit je daar echter op te wachten? Kunnen deze niet anders gebruikt gaan worden?

Duurzame inzetbaarheid, daar moeten wij naartoe ...

Tot slot:

## Een stap terug is niet altijd een stap omlaag!





