



**Movares,**

een sociaal innovatieve reis in de tijd



# Movares,

een sociaal innovatieve reis in de tijd

Februari, 2010



0

Voorwoord – Profielschets

1

Station – Aanleiding

2

Station – 16 april 2008

3

Station – CAO onderhandelingen

4

Station – Het proces

5

Station – 17 maart 2009

6

Station – Proeftuinen

7

Station – Hoe verder...

# Voorwoord – Movares, een korte profielschets

## Werkzaamheden Movares

Movares is het advies- en ingenieursbureau dat oplossingen genereert in de volle breedte op de gebieden mobiliteit, infrastructuur, ruimtelijke inrichting, vervoerssystemen, water en energie. Movares is actief in de gehele keten, vanaf de eerste studies en vroege planfasen, via het ontwerp en de realisatie van projecten tot en met het beheer en onderhoud van projecten. Enkele voorbeelden van grote projecten zijn de Hogesnelheidslijn-Zuid, de Betuweroute en het project VleuGel met onder meer de aanleg van twintig light-railstations. Belangrijke regionale projecten voor het openbaar vervoer zijn Randstadrail en de Rijn-Gouwelijn. Movares heeft Nederland en Polen als thuismarkten en tevens is er een vestiging in Duitsland.

## Werken bij Movares

Ruim 1200 professionals zijn zowel partners als medewerkers. Ruim de helft van de medewerkers bezit 74% van de aandelen. Het merendeel van de medewerkers bij Movares heeft een technische achtergrond en is bovendien hoger opgeleid (HBO/WO).

## Historie

Movares bouwt voort op de traditie van de Nederlandse spoorwegontwerpers sinds 1839. In 1995 komt het ingenieursbureau Holland Railconsult juridisch los van moeder NS. Grote projecten zoals de Betuweroute en de hogesnelheidslijn zorgden voor een bloeiperiode.

Per 1 mei 2006 heeft Holland Railconsult haar naam gewijzigd in Movares, omdat zowel het element 'Holland' als het element 'Rail' in de naam niet altijd meer de lading dekten. Holland Railconsult was geleidelijk uitgegroeid van een Nederlandse niche-speler tot een advies- en ingenieursbureau met een bredere scope en was bovendien steeds vaker actief in het buitenland.

Vanaf dat moment is Movares in zowel binnen- als buitenland zelfstandig actief op het gebied van mobiliteit, infrastructuur, ruimtelijke inrichting, vervoerssystemen, water en energie. Intussen bestaat Movares meer dan 3 jaar onder de huidige naam en is het uitgegroeid tot een van de marktleiders in deze sector. Movares is een winstgevend bedrijf, dat kwaliteit hoog in het vaandel heeft staan. Zowel naar haar klanten toe, als ook intern naar haar medewerkers toe. Dat laatste zal in deze publicatie nader toegelicht worden.

*Movares is het advies- en ingenieursbureau dat oplossingen genereert in de volle breedte op de gebieden mobiliteit, infrastructuur, ruimtelijke inrichting, vervoerssystemen, water en energie*

## Station 1 – Aanleiding

### Inhoud

Movares wil een organisatie zijn die klaar is voor de toekomst. We leven in een maatschappij waarin de concurrentiedruk aangewakkerd wordt door de globalisering, waardoor productiviteitsverbetering, kostencalculatie, innovatie en flexibiliteit essentieel zijn voor bedrijven om hun hoofd boven water te kunnen houden. De commerciële markt ontwikkelt zich ondertussen van maakindustrie naar een kennisindustrie. Het op peil houden van kennis en netwerken blijkt de belangrijkste grondstof voor een organisatie om in de huidige omstandigheden te kunnen overleven, net als een flexibele organisatie die snel en gemakkelijk kan inspelen op veranderingen in de markt. Succes heeft een nieuwe betekenis gekregen; waar vroeger het verkopen van zoveel mogelijk eenheden en het behalen van zoveel mogelijk winst de belangrijkste motieven waren voor een organisatie, definiëren we succes tegenwoordig ook in immateriële termen, zoals kennis en oog voor de kwaliteit van mensen en de wereld om ons heen: maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Ook binnen Movares worden mens en maatschappij steeds belangrijker in de bedrijfsvisie en het -beleid. Toen Ad van Beek, directeur van de HRM afdeling, begin 2007 bij Movares kwam werken, trof hij een bedrijf met een aantal eigenschappen die een goede basis vormen om Movares tot een (nog) leukere, boeiendere werkgever te kunnen maken. Op basis hiervan kwam hij eind 2007 met een 10 punten plan voor 'nieuw sociaal beleid'

binnen Movares. Daarmee wilde Movares bovendien aansluiten bij de nieuwe behoeften van werknemers die uit de hier boven beschreven ontwikkelingen voortkomen. Werknemers werken niet langer louter om geld te verdienen, maar zij willen zinvol werk doen, kwaliteit leveren, collegialiteit ervaren, flexibel werken en beschikken over individuele ontwikkeltrajecten. Movares wil een organisatie zijn die hierin voorziet en waar alle werknemers zich thuis voelen: de '**Movares Society**'.

### Perspectief management, OR, bonden, projectgroepen

Het management wil dat Movares een leuke organisatie is, waar je met plezier kunt werken. Ze willen de focus verleggen van productiviteit naar "plezier in werk". Ad van Beek: "Het gaat om de filosofie erachter, om de manier waarop je je mensen ziet. Bij Movares zien we onze medewerkers meer als partners. Dat betekent dat we respect hebben voor hun keuzes en daarin zoveel mogelijk tegemoet komen. De arbeidsmarkt is volop in beweging en medewerkers hebben behalve meer keuzemogelijkheden ook andere behoeften gekregen. De wijze waarop organisaties en medewerkers met elkaar zijn verbonden zal het komende decennium dan ook ingrijpend veranderen. Movares wil hier invulling aan geven met het concept 'Movares Society', een netwerkorganisatie waarvan aspecten als 100% vertrouwen, verantwoording achteraf, een goede balans werk-privé, (h)erkenning, (persoonlijke) groei, flexibiliteit en transparantie het kenmerk zijn."

*Movares wil invulling geven aan het concept ‘Movares Society’, een netwerkorganisatie waarvan aspecten als 100% vertrouwen, verantwoording achteraf, een goede balans werk-privé, (h)erkenning, (persoonlijke) groei, flexibiliteit en transparantie kenmerkend zijn*

Allemaal woorden die de vakbonden (FNV Bondgenoten, CNV BedrijvenBond en VHS) als muziek in de oren klinken. Maar hoe zorg je ervoor dat het niet alleen bij mooie woorden blijft, maar deze ook omgezet worden in daden? De te verwachten reactie van de bonden zou zijn om langs de lijn kritisch te blijven afwachten, maar ze kiezen er juist voor om actief te participeren. Jan Willem Boot, bestuurder van FNV Bondgenoten, kwam zelfs met het idee om rond de tafel te gaan zitten met het management, leden van de OR en de vakbonden.

### **Dilemma, analyse**

Om de organisatie in beweging te brengen richting een ‘Movares Society’ is gekozen voor een sociaal innovatieve insteek. Sociale innovatie is een vernieuwing van de wijze waarop het werk in ondernemingen is georganiseerd, en wel op een zodanige wijze dat zowel arbeidsproductiviteit als kwaliteit van de arbeid daarmee zijn gebaat. Er wordt dus een win-win situatie gecreëerd voor zowel organisatie als medewerker.

Sociale innovatie kan echter op verschillende manieren invulling krijgen. Zo kan het proces meer instrumenteel ingestoken worden. Voorbeelden hiervan zijn flexibel roosteren, het innoveren van werkprocessen of aanpassen van de werkplek (bijv. het creëren van verschillende ruimten voor geconcentreerd werk, teamoverleg, presentaties, lunchen, brainstormen, ontspannen). Sociale

innovatie kan echter ook visionair worden benaderd. Deze processen zijn vaak wat minder tastbaar en hangen samen met een verandering in cultuur (arbeidsverhoudingen, managementstijl, etc.). Je kunt hierbij bijvoorbeeld denken aan managen op basis van vertrouwen.

Welke insteek kies je? Zowel de instrumentele als de visionaire insteek heeft voor- en nadelen. De instrumentele insteek is tastbaarder dan de visionaire en heeft vaker een duidelijk begin en eindpunt. Door de duidelijke omlijning is de instrumentele insteek echter ook een stuk beperkter.

De directie van Movares kwam ook voor de keuze “instrumenteel óf visionair?” te staan, oftewel: wat willen we bereiken en hoe komen we daar? Bij de keuze speelden twee aspecten een belangrijke rol. Op de eerste plaats had de directie geen duidelijk omschreven eindresultaat voor ogen. Daarnaast is de beslissing om een veranderproces op gang te brengen niet ingegeven vanuit een probleem, maar vanuit een ambitie (Movares (nog) leuker maken). Het 10 punten plan van Ad van Beek bleek daarom te weinig onderscheidend voor Movares te zijn. Doel was namelijk de werknemers centraal te stellen binnen Movares en daarvoor was het belangrijk te luisteren naar hoe werknemers dat het liefst vorm zouden geven. Zoals verderop in deze publicatie zal blijken is er voor een visionaire insteek gekozen.

*De grote vraag van deze dag is: worden de ideeën over de Movares Society gedeeld?*

*Een stagiaire die op 16 april aanwezig was vroeg aan het eind van de dag:  
“Wie was nou van de OR, van de bonden en van de directie?”*

*Er is veel meer dat verbindt dan wat verdeelt...*



## Station 2 – 16 april 2008

### Inhoud

Op 16 april 2008 komen management, OR en vakbonden samen om te brainstormen over de invulling van de Movares Society gedachte. De grote vraag van deze dag is: worden de ideeën over de Movares Society gedeeld?

Na een korte introductie over sociaal beleid en sociale innovatie door twee externen, Aukje Nauta (Randstad HR Solutions en Universiteit van Amsterdam) en Michel Donners (a-advies), is onder hun begeleiding gediscussieerd over tien stellingen. Een aantal voorbeelden van deze stellingen zijn:

- Mensen binden doe je door ze los te laten;
- Over 10 jaar zijn arbeidsrelaties bij Movares vertrouwensrelaties in plaats van contractuele relaties;
- Ondernemerschap vergt prestatiebeloning en daar worden werknemers beter van;
- Flexibiliteitseisen van de organisatie staan op gespannen voet met flexibiliteitsbehoeften van werknemers.

De stellingen leverden naast een boeiende discussie, voldoende basis op om op voort te bouwen. In feite is op deze dag het fundament gelegd voor sociale innovatie.

### Perspectief management, OR, bonden, projectgroepen

Een stagiaire die op 16 april aanwezig was vroeg aan het eind van de dag: "Wie was nou van de OR, van de bonden en van de directie?" Een mooi voorbeeld waaruit de openheid blijkt waarmee alle partijen die dag om

tafel zaten; de OR-, vakbonds- en directierollen werden losgelaten. Het was bovendien de vakbond die had aangegeven voorstander te zijn van de aanwezigheid van OR leden bij deze bijeenkomst.

In het begin was het voor alle partijen wennen om samen aan tafel te zitten. Desondanks heeft de dag een belangrijk resultaat gehad: het gevoel van een door alle partijen gedragen ambitie om invulling te geven aan het nieuwe sociale beleid van Movares. Ook het vertrouwen in de oprechtheid van het management dat 16 april nog eens extra benadrukt werd, is van groot belang geweest voor het verdere verloop van het proces. Duidelijk werd dat alle partijen hetzelfde voor ogen hadden: er is veel meer dat ons verbindt dan wat ons verdeelt.

### Dilemma, analyse

Het loslaten van traditionele rollen en werkvelden door de verschillende partijen is erg spannend. Want wat zal dat betekenen voor verworven bevoegdheden en rechten? En hoe kijken anderen in de organisatie er tegen aan? Binnen de OR bijvoorbeeld waren zeker ook kritische geluiden te horen. Sommige OR-leden zien het als een aantasting van hun positie. Anderen zijn sceptisch over de motivatie van de directie en vragen zich af waarom de vakbonden erin mee gaan. Maar uiteindelijk stond een belangrijk deel van de OR volledig achter de ambities en doelstellingen.

Voor de vakbonden op hun beurt was het de vraag welke vorm vakbondswerk aan zou moeten nemen in de nieuwe situatie. Wat voor toegevoegde waarde heeft de vakbond wanneer de directie zijn werknemers boven winst plaatst? Vakbondsleden hadden een dergelijk proces nog niet eerder meegemaakt en men moest zoeken naar een nieuwe rol.

Voor de directie tot slot was het spannend of ze mensen zouden meekrijgen in hun ideeën, hoe het proces zou uitpakken en of de 'Movares Society' die ze voor ogen hadden bereikt zou kunnen worden.

Het getuigt dus van een behoorlijke dosis lef en vertrouwen dat alle partijen op 16 april hun volledige *commitment* uitspreken voor verandering binnen Movares.



*Bij de tweejarige cao staat sociale innovatie centraal. Thema zijn o.a.:*

- *Baas in eigen loopbaan*
- *Volwassen arbeidsrelaties*
- *Keuzes arbeidsvoorwaarden*
- *Flexibel beloningsbeleid*
- *Duurzame arbeidsvoorwaarden*

## Station 3 – CAO onderhandelingen

### Inhoud

De brainstormsessie van 16 april vormde een mooie start van de cao onderhandelingen. Eind juni 2008 wordt een tweejarige cao afgesloten waarbij sociale innovatie centraal staat. Natuurlijk worden er ook afspraken gemaakt over 'geld': een salarisverhoging van 3,3% en nog een van 3,5% het jaar erop. Verder wordt afgesproken om vijf thema's, voortkomend uit de 10 stellingen, samen uit te werken in werkgroepen gedurende de looptijd van deze cao. De vijf thema's zijn:

- Baas in eigen loopbaan
- Werken binnen volwassen arbeidsrelaties
- Optimaliseren keuzes arbeidsvoorwaarden
- Flexibiliseren beloningsbeleid
- Duurzame en groene arbeidsvoorwaarden

Afgesproken werd dat afhankelijk van de resultaten van het veranderproces de cao tussentijds kan worden aangepast.

Normaal gesproken worden in de cao hoofdzakelijk afspraken gemaakt over de hoogte van de lonen, arbeidsvoorwaarden en aanvullende (rand)voorwaarden. De Movares cao bestrijkt echter vernieuwing in de organisatie plus een breed scala aan onderwerpen. De nieuwe cao is bovendien meer gericht op volwassen arbeidsrelaties dan op bescherming en gelijkheid, zoals gebruikelijk gebeurt.

### Perspectief management, OR, bonden, projectgroepen

Directie, OR en bonden zijn erg enthousiast over de nieuwe cao. Uit de OR komt echter ook een kritisch geluid: "Met het uitwerken van een sociaal innovatieve cao gaan we een kant op waarbij we niet precies weten wat het resultaat zal zijn. Directie, bonden OR en medewerkers moeten dit samen oppakken. Gelukkig hebben we bij Movares een klimaat gecreëerd waarbij dit mogelijk is. Vertrouwen en begrip voor elkaars standpunten zijn belangrijke voorwaarden. Bij het verder uitwerken van de vijf onderwerpen is het wel van belang dat voor een grote groep medewerkers de 'veiligheid' van de huidige cao gewaarborgd blijft. Door de grote ambitie zou dit wel eens op de achtergrond kunnen raken. Maar daar ligt natuurlijk ook een taak van de bonden en de OR."

### Dilemma, analyse

Wat is de betekenis van een cao in een bedrijf met volwassen arbeidsrelaties? En hoe ziet zo'n cao eruit? Binnen volwassen arbeidsrelaties is sprake van vertrouwen tussen werkgever en werknemer. Is het dan nog wel nodig om zaken vast te leggen in een cao? Of kunnen werkgever en werknemer deze afspraken in de toekomst ook onderling maken? De cao afspraken en het vernieuwingsproces bij Movares zijn dus indirect ook een zoektocht naar antwoorden op deze vragen.

## Station 4 – Het proces

### Inhoud

De basis voor het vernieuwingsproces ligt er. Nu is het zaak handen en voeten te geven aan het idee de vijf thema's uit te werken. Een eerste stap hiertoe is de oprichting van een stuurgroep voor de begeleiding en aansturing van de vijf deelprojecten. De stuurgroep bestaat uit de directievoorzitter, directeur P&O, een divisie-directeur, twee vakbondsbestuurders, de voorzitter van de OR en de (interne) projectleider. De stuurgroep neemt geen besluiten over de eventuele implementatie van de voorstellen. De besluitvorming hierover vindt op reguliere wijze plaats in het overleg tussen Movares, vakbonden en de OR.

De projectleider van het verandertraject is verantwoordelijk voor het totale overzicht van het project en zorgt voor de voortgang van het project, afstemming met externe adviseurs, aanspreekpunt voor de stuurgroep, budgetbewaking, contacten naar buiten, etc.

Om ervoor te zorgen dat de uitkomsten van het proces zoveel mogelijk gedragen worden, is er voor gekozen om werkgroepen in het leven te roepen die de hoofdthema's die uit de brainstormsessie van 16 april zijn gekomen verder uitwerken. De werkgroepen bestaan uit een mix van OR-leden, managers, vakbondsleden (kaderleden), leden van Young Movares en personeelsadviseurs. Zij zijn door de interne projectleider en voorzitter van de OR geselecteerd, en de samenstelling is door de stuurgroep goedgekeurd.

Het traject wordt inhoudelijk en procesmatig ondersteund door externe adviseurs vanuit Randstad HR Solutions (Aukje Nauta) en vanuit a-advies (Michel Donners).

Ook tijdens het proces wordt de traditionele OR-, werkgevers- en vakbondslijn verlaten en dat is voor alle partijen even wennen. De OR mag ineens iets zeggen over de cao en arbeidsvoorwaarden en bonden mogen iets zeggen over het sociaal beleid en de stijl van leiding geven.

De werkgroepen krijgen bovendien volledige vrijheid om te handelen en gaan zelfstandig aan de slag aan de hand van het eigen thema en een aantal beknopte richtlijnen. Dit alles onder begeleiding van de twee externe adviseurs. Uitgangspunten zijn:

- Het eindresultaat is een gedragen advies aan sociale partners over hoe een thema verder vorm en inhoud kan krijgen in de cao, OR afspraken en/of interne regelgeving.
- Sociale partners zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het vervolgtraject en de implementatie van de adviezen.

### Perspectief management, OR, bonden, projectgroepen

De directie van Movares is een groot voorstander van een organische ontwikkeling. Dat betekent dat ze centrale sturing in dit proces zoveel mogelijk hebben

---

losgelaten. Ze wilden zo min mogelijk topdown communicatie genereren, maar probeerden het proces als een vuurtje aan te wakkeren en organisch de organisatie door laten gaan. Door het loslaten van sturing krijgen de partijen bovendien alle vrijheid en rust om uit te zoeken wat sociale innovatie voor Movares betekent en hoe ze dat het liefst gerealiseerd zien.

De OR is via een aantal leden vertegenwoordigd in zowel de stuurgroep als de werkgroepen. Daarnaast grijpen ze het vernieuwingsproces ook aan om na te denken over medezeggenschap in het 'Movares van de toekomst'. De OR heeft aangegeven als 6e pijler betrokken te willen zijn bij het proces. In een voortrekkersrol willen ze sociale innovatie vorm gaan geven binnen Movares. Ze zien dit als kans om de medezeggenschap van Movares dichterbij de medewerkers te organiseren.

Ook de positie van de vakbonden verandert door het proces binnen Movares, zowel voor vakbondsbestuurders als ook voor kaderleden. Wanneer je als vakbond mee mag denken over het sociaal beleid, liggen er nieuwe kansen voor het vakbondswerk. Hoe geef je dan vorm aan het vakbondswerk? Een spannende uitdaging, die vertrouwen en lef vraagt.

### Dilemma, analyse

De werkgroepen hebben de opdracht mee gekregen om goed te kijken wat er leeft binnen Movares en om draagvlak voor hun ideeën te creëren. Het is de bedoeling dat elke werkgroep voor een belangrijk deel zelf de communicatie voor zijn rekening neemt. Er zijn verschillende communicatiemiddelen voorhanden zoals het personeelsblad, infobulletins, maar ook een aparte site op intranet en een discussieplatform. Maar wanneer zet je welk communicatiemiddel in? En voor welke doelgroep? Wat communiceer je? En wat is het beste moment om iets te communiceren? Hoe laat je een onderwerp leven?

Tegen deze vragen liepen ook de werkgroepen aan. De meeste werkgroepen hebben interviews en enquêtes onder de werknemers afgenomen als een soort nulmeting en om de wensen, behoeftes en ideeën in kaart te brengen. Er zijn bijvoorbeeld geen lunchbijeenkomsten georganiseerd om werknemers te informeren. Ook van de andere communicatiemiddelen is nauwelijks gebruik gemaakt.

Eén ding is zeker: het ontbreken van communicatie komt niet voort uit luiheid of gebrek aan enthousiasme. De werkgroepen hebben hard en met enthousiasme gewerkt. Communicatie naar de overige medewerkers van Movares (en daarmee het creëren van draagvlak) bleek in de praktijk lastiger te zijn dan verwacht. Hierin

## *Sociale partners zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het vervolgtraject en de implementatie van de adviezen*

schuilt het risico dat het proces vooral een zaak van de directie, OR, bonden en werkgroepen blijft

De directie bevond zich ondertussen in het spanningsveld tussen loslaten en inspireren versus sturen en controleren van het proces. De gemakkelijkste weg is sturen en regisseren, maar men wilde dit juist voorkomen. Er zijn veel discussies geweest welke aanpak de beste was. Bijvoorbeeld over een campagne met t-shirts en vlaggen met teksten van de werkgroepen. Dit heeft de directie

niet ondersteund, omdat het dan wederom van bovenaf ingestoken zou worden om medewerkers te enthousiasmeren. En dat was nu juist niet de bedoeling. Dit proces moest van de medewerkers zelf worden en dat gaat het beste wanneer het enthousiasme ook bij hen zelf, van binnenuit, ontstaat. Als directie kun je daar randvoorwaarden voor creëren, zonder gebruik te maken van de traditionele communicatiemiddelen zoals posters en brochures.



## Station 5 – 17 maart 2009

### Inhoud

In september 2008 zijn de werkgroepen aan de slag gegaan. Daarbij hebben ze zichzelf een deadline gesteld: op 17 maart 2009 presenteren ze hun adviezen aan de stuurgroep. In de tussentijd is er binnen de verschillende werkgroepen op een open en ontspannen manier samengewerkt. Tegelijkertijd konden discussies hoog oplopen en soms ook vastlopen. Maar dit zoeken, aftasten, meningen uitwisselen en standpunten bepalen is onvermijdelijk bij een vrije opdracht en bovendien ontzettend belangrijk om tot een vruchtbaar eindresultaat te komen. Het heeft in ieder geval tot veel enthousiasme, betrokkenheid en mooie eindproducten geleid.

17 maart was een spannende dag voor alle partijen. De directie, bonden en OR wisten immers niet wat de werkgroepen voor adviezen zouden presenteren. Ook de werkgroepen onderling wisten dit niet van elkaar. Wat voor resultaten zal deze stap in het vernieuwingsproces opleveren?

De eindresultaten bleken zo divers als de onderwerpen zelf. Zo is de werkgroep 'Optimaliseren keuzes arbeidsvoorwaarden' met een concreet plan gekomen. Ze hebben een aantal themapakketten van arbeidsvoorwaarden samengesteld. De werkgroep 'Volwassen arbeidsrelaties' heeft zich daarentegen meer bezig gehouden met de kaders voor arbeidsrelaties binnen Movares.

Wat in ieder geval voor alle werkgroepen geldt, is dat er geen sprake is van radicale innovatie. De ideeën waren vaak groot, maar vanwege enig 'kan het wel wat wij willen' zijn ze ook enigszins behoudend gebleven.

### Dilemma, analyse

17 maart was ook een spannend moment vanwege de vraag "hoe nu verder?" De keuze voor een organisch proces en vrije opdrachten heeft ook onduidelijkheid opgeleverd en verschillende verwachtingen gewekt bij de werkgroepen. Hoe concreet moeten de projecten worden? En wie gaat nu wat doen? Is er nog een rol voor de leden van de werkgroepen en zo ja, welke? De ene werkgroep is in haar uitwerkingen concreter geworden dan de andere, en het is (nog) niet gelukt om een taakverdeling voor de volgende stap te maken. Hierdoor kan het gevaar bestaan dat er geen vervolg wordt gegeven aan de projecten, of dat mensen het gevoel krijgen dat er niets meer wordt gedaan met hun werk. En dat terwijl het in deze fase erg belangrijk is om het enthousiasme vast te houden.

*De directie van Movares probeert het proces als een vuurtje aan te wakkeren en organisch de organisatie door laten gaan*



*Proeftuinen* zijn een manier om meer draagvlak te creëren voor de beweging binnen Movares die sociale innovatie heet



## Station 6 – Proeftuinen

### Inhoud

In een dorp is de sociale controle groot en vindt uitwisseling van informatie plaats van mond tot mond. Dat is de manier die Movares in haar hoofd heeft om enthousiasme over innovatieve plannen te laten groeien: via olievlekwerking. De ambassadeurs uit de werkgroepen zijn al enthousiast en middels een olievlekwerking onder het personeel hopen ze dat dit enthousiasme verspreid en aangewakkerd zal gaan worden. Enthousiasme werkt immers erg aanstekelijk!

Een andere manier om dit enthousiasme te verspreiden is door het inrichten van proeftuinen. In een proeftuin wordt een combinatie gemaakt van onderdelen die de verschillende werkgroepen hebben voorgesteld. Deze onderdelen moeten logisch bij elkaar passen. Er zijn 10 proeftuinen ontworpen. Elke afdeling kon medio 2009 een proeftuin adopteren. Medewerkers op de betreffende afdeling kunnen vervolgens aangeven of ze al dan niet mee willen doen met de proeftuin. Op deze manier kan gekeken worden welke aspecten van sociale innovatie binnen Movares in de praktijk aanspreken en hoe deze het beste vorm kunnen krijgen.

Inmiddels zijn er enkele proeftuinen daadwerkelijk van start gegaan. Zo wordt er gewerkt met een 'buddy-systeem' voor nieuwe medewerkers. Enthousiaste leden van Young Movares maken nieuwe medewerkers wegwijs binnen Movares, zodat zij zich snel thuis voelen in

de organisatie. Andere voorbeelden van proeftuinen binnen Movares zijn 'Optimaliseren Keuzes Arbeidsvoorwaarden', 'Beoordelen en ontwikkeling', 'Persoonlijk ontwikkelbudget', 'Platform leidinggevend' en 'Beleving Volwassen Arbeidsrelaties'. Rondom elke proeftuin wordt een projectteam gevormd dat vervolgens aan de slag gaat. Op basis daarvan gaat de proeftuin van start.

### Perspectief management, OR, bonden, projectgroepen


Alle partijen zijn voorstander van de proeftuinen, omdat deze een manier zijn om het proces in gang te houden en voort te zetten. Laten zien dat er daadwerkelijk veranderingen plaatsvinden kan een mooie start zijn van een olievlekwerking. Het in het leven roepen van proeftuinen is een manier die passend is voor Movares, aldus de OR, bonden en het management. Het is een voorzichtige benadering en tegelijkertijd gedurfd en daadkrachtig. Door de proeftuinen open te houden voor inschrijving, worden ook medewerkers die er liever niet mee in zee gaan of liever nog even de kat uit de boom kijken gerespecteerd. Een voorwaarde die het directieteam gesteld heeft aan deze proeftuinen, is dat deze geheel transparant moeten zijn, waardoor voor iedereen duidelijk is wat er gebeurt, wat de voor- en nadelen zijn en wat de uitkomsten zijn.

*De kernwaarden zijn 'vertrouwen', 'flexibiliteit', 'verantwoordelijkheid' en 'duurzaamheid'*

### **Dilemma, analyse**

Deze proeftuinen zijn een manier om meer draagvlak te creëren voor de beweging binnen Movares die sociale innovatie heet. Wanneer mensen ervaren dat er veranderingen in gang gezet worden, en zien dat deze veranderingen positief zijn voor de medewerkers, bestaat er een grotere kans dat medewerkers mee willen bewegen. En daarmee bedoelt Movares niet dat medewerkers mee bewegen omdat ze denken dat ze dat opgedragen wordt, maar dat ze meebewegen omdat ze

er zelf van overtuigd zijn dat dit een juiste manier van bewegen is. Hopelijk straalt dit enthousiasme uit naar de andere medewerkers. Hoewel het nog onduidelijk is welke proeftuinen allemaal in leven geroepen worden en wat de uitkomsten zijn, is het tegelijk een teken dat het Movares ernst is, en dat ze het proces levend willen houden.



*Sociale innovatie is een proces en kernwaarden helpen bij het vinden van de weg*

## Station 7 – Hoe verder...

### Inhoud

De komende maanden zijn spannend en doorslaggevend, omdat daar de basis gelegd zal gaan worden van sociale innovatie in de praktijk van Movares. Als het goed is brengt dat niet alleen een prettigere werksfeer en een ander arbeidsvoorwaardenbeleid met zich mee, maar zal er ook een cultuuromslag plaatsvinden mits deze gedragen wordt door managers en medewerkers. Volwassen arbeidsrelaties brengen namelijk voor Movares met zich mee dat zowel manager als medewerker hun verantwoordelijkheid nemen in het aansturen van het personeel, op zo'n manier dat er de juiste vrijheid is om te functioneren en om zich te ontwikkelen. Hoewel Movares zich de afgelopen jaren al meer en meer richting dit gedachtegoed heeft bewogen, is het voor een organisatie die zijn oorsprong heeft in een verzorgende familiale werkomgeving nog steeds een hele omslag.

Als leidraad voor het proces zijn door de stuurgroep kernwaarden benoemd, namelijk 'vertrouwen', 'flexibiliteit', 'verantwoordelijkheid' en 'duurzaamheid'. Deze kernwaarden geven duidelijkheid over waarheen men wil bewegen en waarvoor men het allemaal doet. De kernwaarden zijn voor Movares als een stip aan de horizon. Sociale innovatie is een proces en de kernwaarden helpen bij het vinden van de weg. Bij elke kernwaarde zijn bovendien de valkuilen en uitdagingen vastgelegd. Een voorbeeld is de kernwaarde 'vertrouwen'. De valkuil hierbij kan zijn dat de organisatie con-

flict vermijdt. De uitdaging is om aan de hand van vertrouwen een betrokken organisatie te krijgen.

### Perspectief management, OR, bonden, projectgroepen

De directie wil het proces graag zoveel mogelijk *bottom-up* voortzetten. Dat brengt met zich mee dat zij waken voor communicatie van bovenaf, grote campagnes voor sociale innovatie of het al inkleuren van het begrip binnen het bedrijf. Dus ook hier laten directie en het management team volledig open welke schwing medewerkers er vervolgens aan willen geven en hoe ze het voor zichzelf kunnen laten leven.

De OR heeft aangegeven de 6e pijler te willen worden van het sociale innovatie proces. Zo willen ze de OR innovatiever vorm gaan geven. Eén van de ideeën is om naar een efficiëntere OR te gaan, die waar nodig expertise vanuit de organisatie organiseert. Ook zijn competenties ontwikkeld voor OR leden en zal de OR meer thematisch te werk gaan.

Ook de bonden willen graag intensief mee blijven werken aan de sociale vernieuwing binnen Movares. In samenwerking met medewerkers en medezeggenschap, kunnen ze zoeken naar nieuwe structuren en nieuwe manieren van vakbondswerk, ook gericht op de behoeften van mensen die de bonden tot nu toe niet kunnen bereiken, zoals zzp'ers. De sociale vernieuwing bij Movares en de veranderende vakbond kunnen hand

in hand lopen. De gedachte is om minder afwachtend en meer vraag gestuurd te gaan werken.

### Dilemma, analyse

Movares heeft de afgelopen maanden in de praktijk ondervonden dat sociale innovatie vraagt om een specifieke en passende invulling. De verschillende werkgroepen zijn op zoek gegaan naar hoe ze dit voor zich zagen op een manier die aansluit bij het bedrijf. Sociale innovatie lijkt daarmee maakbaar en implementeerbaar, maar of en hoe deze vorm en inhoud gaat krijgen, zal de toekomst uitwijzen. Een cultuuromslag kost immers tijd, mensen moeten enthousiast worden en zelf willen veranderen. Inmiddels zijn de eerste ambassadeurs voor sociale innovatie geboren: bijna alle leden van de werkgroepen hebben aangegeven in de toekomst op een of andere manier betrokken te willen blijven bij het proces. Wanneer alleen de werkgroepleden, de OR, de vakbonden en de stuurgroep enthousiast zijn over het proces is dit nog niet genoeg om het tot bloei te brengen. Hoe zorg je als organisatie ervoor dat dit enthousiasme overslaat op een brede groep medewerkers binnen Movares, zodat ook deze mensen hun bijdrage willen leveren aan het proces? Moet je wachten tot de organisatie zelf in beweging komt of moet sociale innovatie van bovenaf worden georganiseerd?

De oplossing ligt waarschijnlijk in het midden. 16 april en de cao-afspraken (het uitwerken van de vijf thema's) zijn als een injectie te beschouwen. Er zijn mensen

enthousiast geworden, nu kunnen zij dit enthousiasme als een olievlekwerking binnen Movares verspreiden. Ook de daadwerkelijke veranderingen in de proeftuinen kunnen motiverend werken waardoor mensen bereid worden mee te gaan in het proces. In het veranderingsproces staan de medewerkers van Movares immers centraal en voor het wel of niet slagen is het dus van doorslaggevend belang dat deze medewerkers zich kunnen vinden in de veranderingen. De tijd zal leren hoe Movares er over een jaar uitziet en of er inderdaad grote veranderingen plaatsgevonden hebben.

Een ding is voor nu duidelijk: er is geen weg terug. Het enthousiasme, lef en doorzettingsvermogen zijn nu eenmaal aangewakkerd. Dit heeft veel energie met zich meegebracht. Vakbonden, OR, medewerkers en directieleden zijn dichter naar elkaar toegegroeid, er is onderling vertrouwen ontstaan en een gezamenlijk doel: een interessante en plezierige werkgever zijn voor alle medewerkers binnen Movares. Deelnemers zijn in dit proces op professioneel en persoonlijk gebied gegroeid. Een deelnemer van een werkgroep vertelt: "Ik mocht nadenken over dingen waar ik van tevoren dacht geen verstand van te hebben, en werd daarin ook nog eens serieus genomen. Daar heb ik enorm veel van geleerd".

Mocht het proces in de toekomst minder impact hebben dan de betrokkenen voor ogen hebben, dan zijn er in ieder geval op persoonlijk en organisatorisch gebied

enorme winsten geboekt. Van de andere kant is de betrokkenheid bij het veranderingsproces en het thema bij alle betrokkenen zo groot dat het onwaarschijnlijk lijkt dat er geen vervolg aan gegeven zal worden. Een ding is zeker: Movares wilde zich bewegen naar een

organisatie die klaar is voor de toekomst en in dit proces zijn ze daar zeker naartoe gegroeid. Movares ontwikkelt zich naar een volwassen organisatie waar meer mogelijk is dan je voor mogelijk zou houden. Onze ogen zijn gericht op Movares over een aantal jaar!



## Colofon

### Rapport Movares, een sociaal innovatieve reis in de tijd

#### Uitgave van

Movares, Hollandsch Diep 63, 2904 EP Capelle aan den IJssel, [www.movares.nl](http://www.movares.nl)

Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI), Postbus 30116, 3001 DC Rotterdam, [www.ncsi.nl](http://www.ncsi.nl)

Februari, 2010

The logo for Movares features the word "Movares" in a bold, dark blue sans-serif font. Above the text are three curved, overlapping lines in shades of orange and red, suggesting motion or a path.

#### In samenwerking met

- Ronald Stoeckart (projectleider sociale innovatie), Ad van Beek (Dir. HRM), management, OR en medewerkers van Movares
- vakbonden FNV Bondgenoten, CNV BedrijvenBond en VHS
- Aukje Nauta (Randstad HR Solutions en Universiteit van Amsterdam)
- Michel Donners (a-advies)

#### Contact

Michel Donners (a-advies), tel. 030 – 2 62 02 05

Oplage: 500





## **Uitgave van Movares en Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie**

In samenwerking met management, OR en medewerkers van Movares, FNV Bondgenoten, CNV BedrijvenBond en VHS, Aukje Nauta (Randstad HR Solutions en Universiteit van Amsterdam) en Michel Donners (a-advies).