

## PROJECTVOORSTEL SOCIALE INNOVATIE V&D

### 1) Verkenning van de activiteit, context

Werknemers stellen tegenwoordig andere eisen aan hun werk dan pakweg vijftig jaar geleden. Het gaat niet alleen om 'brood op de plank'. Uitdaging, perspectief, leuke collega's en een inspirerende werkomgeving zijn net zo belangrijk. Aan de andere kant van de medaille zien we zaken als te hoge werkdruk, sturen op kosten en voortdurende veranderingen die leiden tot onzekerheid, stress en - in ergere gevallen - burn-out. Werken is iets positiefs en moet dat blijven. Daarom is werkplezier een belangrijk onderwerp voor V&D. Plezier in werk betekent kort samengevat: voldoening. Mensen moeten de kans hebben om werk te doen waar ze trots op kunnen zijn. Concreet leidt meer plezier in werk tot een beter maatschappelijk profiel, het leveren van betere kwaliteit en winst op langere termijn.

Dit thema is speerpunt in sociale innovatie. Sociale innovatie was bij de introductie een antwoord op de eenzijdige aandacht voor technologische innovatie. Het ontwikkelen (innoveren) van werknemers en arbeidsverhoudingen is echter van minstens zo groot belang. Met het thema werkplezier is er aansluiting bij vragen van steeds grotere groepen (vaak jongere) werknemers die plezier (willen) beleven aan hun werk en op zoek zijn naar kansen en ontwikkelingsmogelijkheden. Om uiteindelijk de werknemer en de onderneming nog beter te laten presteren.

Sociale Innovatie betekent vernieuwing van het arbeidsproces, met als doel de arbeidsproductiviteit en de arbeidsparticipatie te verhogen<sup>1</sup>. Investeren in mens en organisatie. Bijvoorbeeld door het werk anders te organiseren, gezondheidsbeleid in te voeren, werk te maken van kennis en employability, het arbeidsvoorwaardenvormingsproces te moderniseren door sociaal beleid te koppelen aan de bedrijfsdoelstellingen. Er zijn vele manieren om sociale innovatie in de onderneming of de branche vorm te geven. Geen sjablonen, maar de eigen weg bewandelen: sociale innovatie is maatwerk.

### 2) Wat is het probleem/ aanleiding

Veel organisaties zijn op zoek naar handvatten om het werkplezier van medewerkers te vergroten en om professioneler en effectiever te werken. Plezier in werk zorgt voor een grotere motivatie en niet onbelangrijk, grotere arbeidsproductiviteit. Maar hoe doe je dat met de toenemende tekorten aan personeel in de markt en de toenemende vergrijzing?

### 3) Doelgroep

Het project is bedoeld voor management V&D en medewerkers V&D-winkels/-distributie.

### 4) Doel & Doelstelling (gekwantificeerd) van het project

Het doel van Sociale Innovatie is Slimmer Werken<sup>2</sup>: samen met de medewerkers in de winkel individuele, team- en bedrijfsprestaties te bevorderen op een plezierige en efficiënte wijze.

Er wordt een eerste pilot gedaan in een winkel/afdeling. Deze pilot zal de basis zijn om bij behaalde resultaten met meerdere netwerkgroepen op verschillende niveaus en afdelingen Slimmer Werken uit te rollen.

### De doelstelling van Sociale Innovatie

Sociale Innovatie moet een bijdrage leveren aan het vergroten van de arbeidsproductiviteit bij V&D, niet alleen een opvatting van vakbonden, maar ook van werkgevers<sup>3</sup>. Er wordt aangetoond dat door het vergroten van het werkplezier in combinatie met uitstekende dienstverlening, een verbetering van de arbeidsproductiviteit tot stand komt. Met andere woorden: de effectiviteit en kwaliteit van het werk verbeteren door optimaal samen te werken, waarbij bezieling en persoonlijke ontwikkeling belangrijke onderwerpen zijn. Kennis van de

<sup>1</sup> <http://www.mvonderland.nl/sociale-innovatie/nut-en-noodzaak> en <http://www.effactory.nl/trends/sociale-innovatie/>

<sup>2</sup> De basis voor dit voorstel komt van het project Slimmer Werken in de Zorg:

<http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank/werkboek-slimmer-werken-in-de-zorg/60>

<sup>3</sup> <http://www.mkb.nl/index.php?dossierID=499705&pageID=14>

werkvloer en de praktijk van alledag kunnen een enorme bijdrage leveren bij de realisatie van innovatie en slimmer werken. Door deze werkwijze worden de problemen bij V&D dichtbij aangepakt (namelijk door de medewerkers die deze problemen zelf ondervinden), in plaats van door het initiëren van veranderingen vanuit de top.

Het project heeft de ambitie om een antwoord te geven op onder andere de onderstaande vragen:

- Hoe kan er bij toenemende aandacht voor de bedrijfsvoeringsaspecten toch aandacht blijven voor werkplezier?
- Op welke wijze kunnen medewerkers meedenken over de benodigde veranderingen?
- Hoe gaan medewerkers om met thema's als vraagsturing en ondernemerschap?
- Hoe behoudt V&D goed toegeruste en gemotiveerde medewerkers die met plezier aan de basis van de dienstverlening staan?

## 5) Middelen en methode

In het project wordt de kennis van mensen op de werkvloer benut. Werknemers bij V&D worden gevraagd om zelf met innovatieve ideeën te komen. Die kennis kan bijdragen aan het vergroten van het werkplezier en het verhogen van de effectiviteit. Door de werkwijze worden de problemen van V&D dichtbij de werkvloer aangepakt, in plaats van dat veranderingen vanaf de top op de werkvloer neergelegd worden. Juist de mensen op de werkvloer hebben de kennis over welke logistieke, lokale, administratieve of organisatorische veranderingen kunnen leiden tot betere dienstverlening, slimmer werken én met meer plezier werken. De werkvloer is aan zet! Slimmer werken kan soms ontstaan door simpele aanpassingen in roosters, betere communicatie, werkoverleg of een ander middel.

Één en ander zal uitgevoerd worden door netwerkbijeenkomsten. Niet alle ideeën van de werkvloer worden vanzelfsprekend tot stand gebracht. De werkgever volgt niet altijd de voorstellen die uit de koker van de medewerkers/netwerken komen. In vier netwerkbijeenkomsten krijgen werknemers daarom begeleiding. Dit moet uiteindelijk leiden tot het uitwerken en invoeren van verbetervoorstellen.

### De methodiek

Het project start met een intake, waarbij de begeleiders de opzet van het project toelichten aan de netwerkgroep. De deelnemers horen dat deze netwerkgroepen bedoeld zijn om de ongebruikte, verborgen kracht en kennis van medewerkers boven water te krijgen. Het doel van deze aanpak is tweeledig, namelijk procesmatig (meedenken en samenwerken) en productmatig (verbetering van het werkproces).

#### A. Inventariseren: verkennen en vaststellen onderwerp.

De deelnemers delen ervaringen en bedenken zelf mogelijke oplossingsrichtingen. Zij worden bewust van effectief en ineffectief (klaag-) gedrag. Waar mogelijk nemen zij zelf verantwoordelijkheid voor het probleem. Hun eigen kracht, inzicht en ontwikkelpotentieel is uitgangspunt. Zij worden bij problemen betrokken als gelijkwaardige partners, gehoord en serieus genomen. Het besef van invloed groeit.

#### B. Analyseren: uitdiepen van de knelpunten.

De deelnemers brainstormen over oorzaken en gevolgen en brengen structuur en prioritering aan. De deelnemers splitsen de verantwoordelijkheden uit voor respectievelijk de individuele medewerker, het team en de organisatie. Zij ontwikkelen meer inzicht in factoren die stimuleren, hoe die te sturen en de onderliggende problemen daarvan. Men heeft het gevoel meer grip te krijgen op de benoemde problemen.

#### C. Concretiseren: oplossen en uitwerken van verbeterafspraken.

De deelnemers en begeleider zoeken actief naar oplossingen, die in een plan van aanpak worden omschreven. Door het gelopen proces worden de inzichten soms al spontaan in de praktijk geheel of gedeeltelijk uitgevoerd.

#### **D. Presenteren: maatregelen invullen en uitvoeren.**

De deelnemers werken in een plan van aanpak de impact uit voor de uitvoering: Wie doet wat? De leidinggevende wordt betrokken bij het proces om zijn visie op het resultaat en de invoering ervan weer te geven. Het management ondersteunt de plannen, geeft waardering en positieve feedback. De resultaten worden door de deelnemers gepresenteerd. Een netwerkgroep kan met een eigen presentatie de organisatie ingegaan om aandacht te vragen voor slimmer werken.

#### **De resultaten**

De netwerkgroepen zijn in staat om meerdere thema's en vraagstukken te benoemen waarmee de productiviteit en het werkplezier in de organisatie kan worden verbeterd. Dit varieert van planning, flexibele werktijden, taakverdeling, interne opleidingen, meetbaar maken van teamprestaties, (klant-)gerichte communicatie tot voorkomen van ziekteverzuim, anders omgaan met werkdruk en efficiënter inrichten van de organisatie.

#### **6) Budget**

Externe adviseurs :	€
Reis- en verblijfskosten:	€
Coördinatiekosten	€
<b>Totaal:</b>	€

Bovendien wordt een tijdsinvestering gevraagd van 5 – 10 medewerkers per netwerkgroep. Vooralnog behelst dit project een pilot van één netwerkgroep in de winkel/afdeling/distributiecentrum.

#### **7) Stappenplan**

Nader in te vullen.

#### **8) Evaluatie**

- Resultaat gemeten naar doelstelling
- Voldoende budget
- Voldoende middelen
- aanbevelingen voor volgende acties.

Hoofddorp, februari 2011

Fedde Monsma  
info@feddemonisma.nl  
Twitter: @FeddeMonsma  
www.feddemonisma.nl

*Revisie tbv artikel 1 september 2015*