

# Coppens Warenhuis

## ‘Duurzame inzetbaarheid op de kaart in een familiebedrijf’

Een nieuwe generatie heeft het familiebedrijf overgenomen en wil het bedrijf toekomstbestendig maken. Een belangrijk onderdeel daarvan is de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers, nu en in de toekomst. Door middel van het ESF-project ontwikkelt Coppens Warenhuis beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Dit heeft zij vormgegeven door een organisatie-scan en een medewerkertevredenheidsonderzoek uit te voeren. Hieruit is een gesprekscyclus voortgekomen waarmee het beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid wordt geborgd.

### KENMERKEN

Coppens Warenhuis is een familiebedrijf dat onder meer huishoudelijke artikelen, meubilair voor binnen en buiten en speelgoed verkoopt. Naast het vaste assortiment verkoopt Coppens ook seizoenartikelen als vuurwerk en carnavalsartikelen. Coppens Warenhuis is één van de weinige zelfstandige warenhuizen in Nederland. Het bedrijf is gevestigd in Volkel, een dorp in het noordoosten van Noord-Brabant. Coppens Warenhuis bestaat al meer dan 45 jaar en is nog steeds in handen van de familie Coppens. Anno 2016 bestiert de tweede generatie van de familie het bedrijf. Bij het warenhuis zijn 30 personen werkzaam. Het familiebedrijf wordt gekenmerkt door een platte organisatie en een informele sfeer.



### AANLEIDING

Om voorbereid te zijn op die toekomst is het van belang aandacht te besteden aan de inzetbaarheid



van de medewerkers. Tot de start van het ESF-project kende Coppens geen specifiek beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Eigenaar John Coppens licht dit toe: *“Ons warenhuis is een familiebedrijf. Naast een aantal familieleden hebben we ook een aantal mensen in loondienst. We hebben altijd een **platte organisatie** met een **informeel karakter** gehad. Gesprekken tussen ons als werkgever en onze medewerkers vonden veelal tijdens de werkzaamheden plaats. Deze hadden geen gestructureerd karakter. Met het oog op de toekomst willen we dit graag professionaliseren. We merken ook aan onze werknemers dat zij behoefte hebben aan meer **structuur en duidelijkheid**. Daarnaast vinden we het belangrijk dat onze medewerkers gaan nadenken over hun ontwikkeling en toekomst. Omdat we daar in het kader van goed werkgeverschap in willen faciliteren hebben we dit ESF-project ingezet.”*

### INHOUD PROJECT

Coppens Warenhuis heeft voor de uitvoering van het ESF-project een beroep gedaan op Personeelsdiensten Centrum Uden (PDCU). PDCU heeft een organisatiescan uitgevoerd die uit een aantal elkaar opvolgende activiteiten bestaat (zie schema op de volgende pagina). De adviseur is het traject gestart door **gesprekken met de eigenaar** te voeren om zicht te krijgen op het interne bedrijfsproces. Vervolgens zijn **alle medewerkers gesproken** om in kaart te brengen hoe zij tegen hun eigen duurzame inzetbaarheid aankijken. Daarbij zijn onderwerpen als gezondheid, de eigen loopbaan en inschatting of zij hun huidige werk ook in de toekomst kunnen uitvoeren aan de orde gesteld.



Ook is bij deze gesprekken een vragenlijst voor het **medewerkertevredenheidsonderzoek**

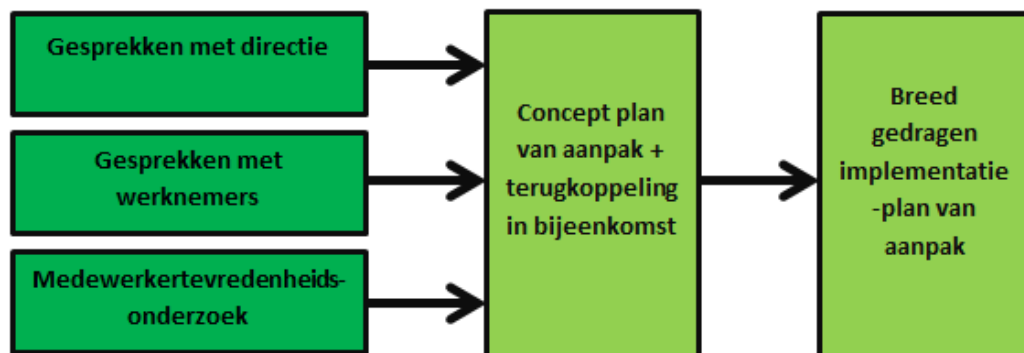
verspreid. Werknemers hebben deze ingevuld en geretourneerd aan PDCU. Vanuit deze drie onderdelen heeft de adviseur een concept

plan van aanpak uitgewerkt. Dit concept plan van aanpak is onderwerp van gesprek van een **gezamenlijke bijeenkomst van werkgever met werknemers** geweest. Om te borgen dat werknemers het concept plan van aanpak begrijpen, zijn alle uitkomsten stuk voor stuk toegelicht en kon hier tevens op gereageerd worden. Vervolgens heeft de adviseur het definitieve plan van aanpak vastgesteld. Doordat werkgever en werknemers eerst met elkaar in conclaaf gingen voor de bespreking van het concept ligt er nu een plan van aanpak wat **breed gedragen** wordt.

De organisatiescan heeft zicht gegeven op hoe werknemers hun werk bij Coppens ervaren. Om te beginnen blijkt hieruit dat werknemers tevreden zijn met hun rol bij Coppens. Het feit dat Coppens Warenhuis een platte en informele structuur heeft, heeft zowel voor- als nadelen. Enerzijds zijn daardoor de lijnen kort en kan er op de werkvloer makkelijk het gesprek met de werkgever worden aangeknoopt. Anderzijds is er door het informele karakter geen sprake van een structuur waarin werknemer en werkgever op gezette tijden om tafel gaan om verwachtingen over en weer te bespreken. Werknemers hebben dan ook in de organisatiescan een aantal verbeterpunten aangedragen. Allereerst hebben werknemers aangegeven dat zij graag meer bij bedrijfsdoelstellingen en aanpassingen betrokken willen worden. Verder missen werknemers een overzicht van regels die gelden binnen het bedrijf. Ook geven medewerkers aan dat zij graag meer terugkoppeling op hun functioneren zouden krijgen.

Op basis van de organisatiescan heeft de adviseur het advies uitgebracht om het medewerkertevredenheidsonderzoek jaarlijks te herhalen en een **gesprekkencyclus** met betrekking tot het functioneren van medewerkers te starten. Om voor dit laatste een

#### Onderdelen ESF-project Coppens Warenhuis



goede basis te leggen heeft de adviseur alle functies in kaart gebracht en **functioneringsmodellen** (vragenlijsten voor functioneringsgesprekken) ontwikkeld. *“Bij het in kaart brengen van leidinggevende functies is bij de beschrijving expliciet toegevoegd dat deze niet alleen een coördinerende rol hebben, maar dat zij ook de groei en ontwikkeling van hun medewerkers moeten stimuleren”*, aldus eigenaar John Coppens. In de ontwikkelde functioneringsmodellen is expliciet aandacht voor **zelfontplooiing** van medewerkers. Zo wordt bijvoorbeeld getoetst of werknemers voldoende uitdaging in hun werkzaamheden ervaren en wordt in kaart gebracht welke **competenties** zij zouden willen ontwikkelen. Op deze wijze moet er meer een cultuur ontstaan waarin leren en ontwikkelen een centrale plek innemen.

Omdat het voeren van functioneringsgesprekken voor Coppens nieuw is, is uitgebreid stil gestaan bij de vormgeving van de gesprekkencyclus. Hierbij is het geven van feedback een belangrijk onderdeel geweest. De gesprekkencyclus heeft overigens niet alleen betrekking op het functioneren van de medewerkers, maar ook op ontwikkelingen die binnen de organisatie spelen. Het overleg rond de gesprekkencyclus heeft geresulteerd in **functionerings- en beoordelingsgesprekken** die elk jaar herhaald worden, bijeenkomsten voor seizoenartikelen (12 weken voor de start van een seizoen en een terugblik na 4 weken op het verloop van het ‘seizoen’) en wekelijks overleg tussen de eigenaar en leidinggevendenden (zowel individueel als gezamenlijk met de andere leidinggevendenden). De **bijeenkomsten voor seizoenartikelen** zijn bedoeld om werknemers goed te informeren en de verkoop van seizoenartikelen goed te organiseren. Ook wordt na afloop van het seizoen teruggeblikt om **leerervaringen te verzamelen** voor de volgende serie van seizoenartikelen. Tijdens het **wekelijks overleg tussen de eigenaar en leidinggevendenden** wordt de planning voor de komende 4 weken vastge-

steld, worden eventuele knelpunten verzameld, wordt het functioneren van de afdelingen besproken en kunnen leidinggevenden persoonlijke doelstellingen kenbaar maken.

### BETROKKENHEID WERKNEMERS

De medewerkers van Coppens zijn intensief bij het ESF-project betrokken geweest. Omdat het bedrijf een beperkt aantal medewerkers heeft en gekenmerkt wordt door een informele sfeer, heeft de adviseur alle medewerkers persoonlijk gesproken om uitleg te geven over het project en te peilen of medewerkers hieraan mee wilden doen. Door de medewerkers persoonlijk en 'open' te betrekken is er al vanaf het begin veel vertrouwen in de adviseur en het ingezette traject. Naast de raadpleging door de adviseur hebben werknemers ook vragenlijsten rond medewerkerstevredenheid ingevuld. De conceptbevindingen van de adviseur zijn in een gezamenlijke bijeenkomst tussen werkgever en werknemers besproken. Werknemers hebben hierbij vragen kunnen stellen en feedback mogen geven. Vervolgens zijn de bevindingen aangescherpt en vervat in een definitief plan van aanpak. Ook heeft de adviseur lopende het project via korte nieuwsflitsen schriftelijk naar de medewerkers gecommuniceerd over de voortgang.

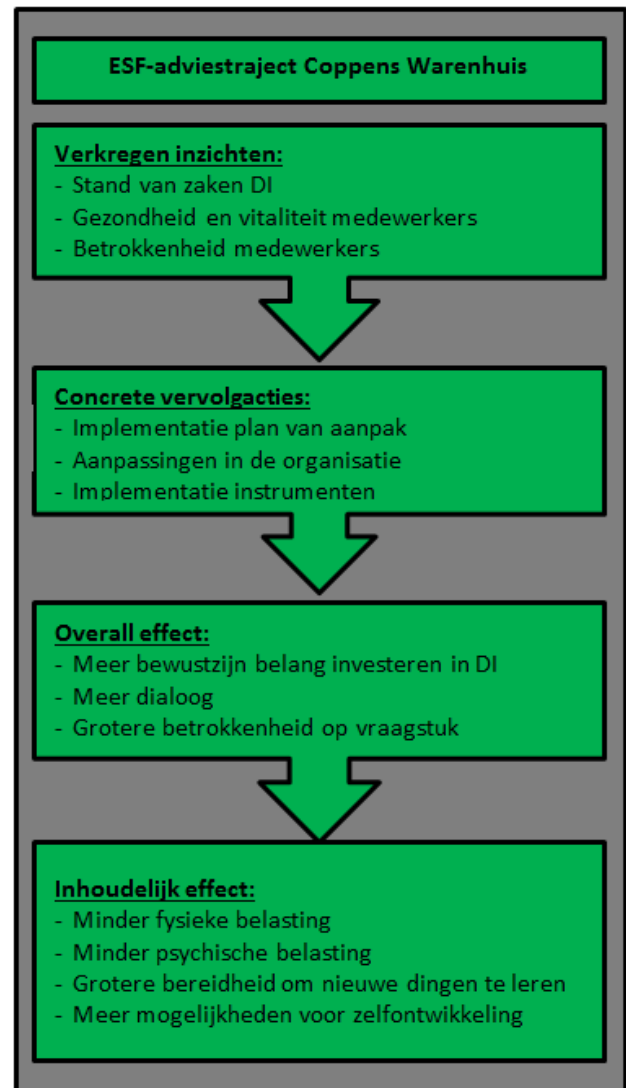
Uit het voorgaande blijkt dat het ESF-project het startschot heeft gegeven voor diverse vormen van overleg, zowel over het persoonlijk functioneren als over het reilen en zeilen van het hele bedrijf. Via deze vormen van overleg hebben leidinggevenden, maar ook winkelpersoneel veel meer inspraak dan voorheen het geval was. *“Voorheen werkte iedereen vooral voor zichzelf. Dankzij de adviseur is er eerst een centrale visie gevormd, waarna we per afdeling zelf aan een visie mochten werken. Hierdoor is de dialoog tussen medewerkers en directie en de betrokkenheid enorm toegenomen”,* aldus Anita Verwegen, coördinator leidinggevende bij Coppens Warenhuis.

### EFFECTIVITEIT

Het ESF-project heeft bij Coppens Warenhuis veel resultaten opgeleverd (zie onderstaand schema). Om te beginnen hebben de uitvoering van het medewerkerstevredenheidsonderzoek en de raadpleging van eigenaar en werknemers een **helder inzicht** gegeven van de stand van zaken rond duurzame inzetbaarheid, de **betrokkenheid**, de **ontwikkelmogelijkhe-**

**den**- en de **gezondheid en vitaliteit** van medewerkers.

Belangrijke conclusie is dat het familiebedrijf beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid miste. Hierdoor ervoeren de medewerkers te weinig structuur en onduidelijkheid bij het dagelijks uitvoeren van hun werkzaamheden.



De verkregen inzichten zijn door de adviseur – nadat eigenaar en werknemers hiermee instemden – uitgewerkt in een plan van aanpak met een aantal concrete vervolgacties.

*“Dankzij het ESF-project hebben wij een gesprekscyclus neer kunnen zetten waarbij we zowel het functioneren van individuele werknemers als de hele organisatie regelmatig tegen het licht houden”,* aldus John Coppens

Wat concrete vervolgacties betreft is de belangrijkste winst van het ESF-project dat dit heeft geresulteerd in de eerder genoemde gesprekscyclus. Hierdoor hebben werknemers de mogelijkheid gekregen om hun welbevinden op een gestructureerde manier terug te koppelen aan de leidinggevenden en eigenaar. Zij hebben hierdoor veel **meer inspraak** gekregen dan het geval was en denken actief mee bij het beter laten functioneren van de hele organisatie. Dit komt de dialoog tussen werkgever en werknemers ten goede.

Daarnaast geeft de gesprekscyclus medewerkers veel meer mogelijkheden om inzicht te krijgen in hun functioneren en in eventuele **ontwikkelingsmogelijkheden**. Eigenaar John Coppens licht dit nader toe: *“Doordat we nu op verschillende wijzen veel meer met onze mensen in gesprek zijn, zijn zij veel meer betrokken op het bedrijf. Ze voelen zich meer gewaardeerd. Weten veel beter waar ze aan toe zijn. Hierdoor zijn onze mensen veel meer gemotiveerd. Ook is er meer rust in de organisatie ontstaan. Een voorbeeld van deze toegenomen betrokkenheid is dat het eerst lastig was om BHV-ers te werven, maar mensen zich nu zelf direct aanbieden voor deze rol.”* Anita Verwegen vult aan, *“Ook in het volgen van cursussen merk je dat medewerkers gemotiveerder zijn. Nu hebben al verschillende medewerkers een computercursus gevolgd om verouderde vaardigheden bij te werken. Zelf heb ik ook een communicatietraining gevolgd om mezelf te ontwikkelen binnen mijn nieuwe leidinggevende functie”.*

Naast het invoeren van de gesprekscyclus is de platte structuur van de organisatie enigszins aangepast in de zin dat er enkele afdelingshoofden (leidinggevenden) zijn aangesteld. Deze leidinggevenden zijn zelf verantwoordelijk voor het functioneren van hun afdeling. Hierdoor is er minder op het bordje van de eigenaar komen te liggen. Door middel van de leidinggevenden kunnen werkzaamheden beter worden gecoördineerd en kunnen medewerkers beter worden betrokken. Door deze extra managementlaag zijn de **lijnen korter geworden**. Anita Verwegen licht toe: *“Voorheen had ik ook al wel wat leidinggevende taken, dit was min of meer zo gegroeid, maar nu heb ik ook echt die functie toebedeeld gekregen. Nu collega's doorhebben dat ik echt een leidinggevende functie heb komen ze zelf ook veel vaker met ideeën naar*

*mij toe. Er wordt veel meer en beter gecommuniceerd zowel met directeur als op de werkvloer. Collega's zijn verantwoordelijk voor bepaalde werkzaamheden en voelen dit ook zo. Er heerst een goede teamspirit. Daardoor is zowel de betrokkenheid als de werksfeer toegenomen”.* Tevens kan dit een stimulans zijn voor medewerkers zich te gaan ontwikkelen, aangezien er functies zijn waar men naar kan **doorgroeien**.

Ook zijn door het ESF-project enkele aanpassingen op het gebied van gezond en veilig werken doorgevoerd. Bij dit thema is er vooral aandacht voor pesten geweest. Uit de organisatiescan is gebleken dat er bij Coppens sprake is van pesten en roddelen op de werkvloer. Er ontstond een negatieve cultuur/sfeer omdat hier te weinig aandacht aan werd besteed. Dit is bespreekbaar gemaakt en er is steeds op terug gekomen. Deze onderwerpen zijn met betreffende medewerkers aan de orde gesteld en hebben in de gesprekscyclus een structurele plaats gekregen. Hierdoor zijn nu al resultaten geboekt bij het **terugdringen van psychische belasting**.

Coppens is enthousiast en blij met de behaalde resultaten. De gesprekkencyclus is inmiddels helemaal doorgevoerd en de instrumenten zijn er. Echter, er wordt wel beseft dat de organisatie zelf nog lerende is. Wat nu nieuw is en waar met begeleiding aan gewerkt wordt, zal steeds meer een gewoonte worden. Mensen zullen ervaren dat dit nu de manier van werken is bij Coppens Warenhuis.

#### SUCCESFACTOREN

- Uitgebreide organisatiescan
- Alle medewerkers zijn persoonlijk gesproken
- Structuur door gesprekscyclus en functieomschrijving
- Ondersteunende trainingen voor nieuwe functies

#### MET DANK AAN

- **John Coppens**, directeur Coppens Warenhuis
- **Anita Verwegen**, coördinator leidinggevende Coppens Warenhuis



Europese Unie  
Europees Sociaal Fonds