

Actie E**Projectnaam: Sociale Innovatie bij Movares – Duurzaam in beweging****Projectnummer: 2009ESFN526****Bijlage Implementatieplan Actie E-2009**

In deze bijlage dient de aanvrager het definitieve implementatieplan op te nemen, waarin in elk geval zijn opgenomen de hoofdstukken die ingaan op de onderscheiden projectfasen zoals genoemd in Artikel E5, onderdeel i van de Subsidieregeling ESF 2007 – 2013 (herzien), d.w.z.:

1. de analyse van de knelpunten in de arbeidsproductiviteit
2. de analyse van de sociale innovatiepotentie
3. de opgestelde meetbare doelstellingen
4. het vastgestelde verslag van het uittesten van het implementatieplan
5. de kosten/baten analyse van het vervolgtraject
6. het opgestelde activiteitenplan en een daaraan gekoppelde tijdplanning van het vervolgtraject van sociale innovatie

Sociale Innovatie Movares: Duurzaam in beweging

Uitgewerkt Implementatieplan

0. Inleiding

Korte omschrijving van Movares Nederland BV

Movares Nederland BV (Movares) is een advies- en ingenieursbureau dat oplossingen genereert in de volle breedte op de gebieden: 1. Mobiliteit; 2. Infrastructuur; 3. Ruimtelijke inrichting; 4.

Vervoerssystemen. Movares werkt aan grote projecten, maar ook aan kleinere (deel) projecten en voert studies uit op het gebied van mobiliteit en inpassing. 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 openbaarvervoerprojecten zijn Randstadrail en de Rijn-Gouwelijn. Movares werkt aan het ontwerp en de bouw van stations, bruggen, viaducten en andere kunstwerken en ontwikkelt nieuwe concepten voor het openbaar vervoer van de toekomst.

Bij Movares geldt: “de mensen maken het werk”. Circa 1500 professionals werken vanuit de kernwaarde van het bedrijf te weten “betrokkenheid”. De achterliggende gedachte is: “betrokkenheid met de wereld om ons heen bepaalt hoe er omgegaan wordt met people, planet en profit”. Bij Movares doet men dat vanuit de eigen technische expertise, maar vooral ook vanuit de visie op toekomstige ontwikkelingen in de samenleving. De medewerkers worden gezien als partners. De bijzondere eigendomsverhoudingen in het bedrijf waarbij meer dan de helft van de medewerkers ruim 70 procent van de aandelen bezit, is een uiting van dit partnerschap.

Korte omschrijving van het project

In 2009 is een aanvraag ingediend voor een financiële bijdrage vanuit het ESF fonds aan het project sociale innovatie Movares: duurzaam in beweging. Deze aanvraag is goedgekeurd en de bijdrage is toegezegd. Een vereiste voor de toegezegde subsidie is het opstellen van een implementatieplan, waarbij wordt ingegaan op de activiteiten die per fase van het project hebben plaatsgevonden.

Met sociale vernieuwing biedt Movares ruimte aan mensen die voorop lopen, niet bang zijn voor gedurfde ideeën, een sterke eigen mening hebben en in staat zijn buiten de bestaande kaders en structuren te denken. Sterk betrokken mensen die midden in de organisatie staan, die weten wat er leeft en de cultuur als geen ander kennen. Mensen waar naar geluisterd wordt omdat zij de taal van de werkvloer spreken. In het kader van het project sociale innovatie hebben we nadrukkelijk een beroep gedaan op deze “leiders” om een duurzame beweging bij Movares in gang te zetten en vast te houden. Dit impliceert dat er geen bureaucratisch lineair proces van toepassing is maar eerder een organisch proces vanuit de organisatie zelf (dus niet van boven opgelegd)

Bij de aanpak om de knelpunten in de arbeidsproductiviteit door sociale innovatie te verbeteren, is zoals aangegeven nadrukkelijk een beroep gedaan op de betrokkenheid van medewerkers. In eerste instantie zijn daartoe in 2008 werkgroepen gevormd rondom 5 sociale thema's. Elke werkgroep

bestond uit circa 6 werknemers en managers. Deze werkgroepen hebben in 2009 aan sociale partners circa 50 ideeën en voorstellen gepresenteerd, waarvan sociale partners de tien meest kansrijke hebben geadopteerd om daarmee in de vorm van een proeftuin nieuw sociaal beleid in de praktijk uit te testen. Vervolgens zijn medewerkers en managers gevraagd om in te tekenen op een van de proeftuinen voor hun afdeling.

Van de 10 geselecteerde proeftuinen, zijn uiteindelijk 8 daadwerkelijk in de praktijk uitgetest. In het kader van de ESF subsidie aanvraag is naar aanleiding van het interim controle bezoek focus gelegd op vier proeftuinen:

1. proeftuin Keuzesysteem Arbeidsvoorwaarden Movares (KAM)
2. Proeftuin Anders Beoordelen
3. Proeftuin Flexibel Belonen
4. Proeftuin Young Movares Buddy systeem

Voor de begeleiding en ondersteuning van de proeftuinen hebben sociale partners een supportgroep ingericht. De supportgroep is samengesteld uit de drie vakbondsbestuurders betrokken bij de cao, de voorzitter en lid van de OR, de directievoorzitter, een divisiedirecteur en de directeur P&O. De supportgroep is elke circa 6 weken bijeen gekomen om de voortgang van de proeftuinen te bespreken en zo nodig bij te sturen. De projectleiders van de proeftuinen hebben vooraf hun plannen en na afloop de behaalde resultaten gepresenteerd aan de supportgroep. De proeftuinen zijn begeleid door externe adviseurs en de interne projectleider sociale innovatie.

Bij de onderzoeken ten behoeve van de analyses en het uittesten in de proeftuinen waren veel medewerkers van Movares betrokken. In dit implementatieplan worden deze per fase aangeduid als “intern betrokkenen”. Hieronder vallen ook de projectleiders van de diverse proeftuinen. Als projectmedewerker in de termen van de ESF subsidie is uitsluitend de interne projectleider sociale innovatie aangemerkt. Alleen zijn uren – alsmede de facturen van de externe adviseur - zijn opgenomen in de einddeclaratie van het project

1. Analyse knelpunten arbeidsproductiviteit

Activiteiten

Movares heeft de overtuiging dat een grotere betrokkenheid en tevredenheid bij medewerkers leidt tot een hogere arbeidsproductiviteit en hogere omzet. Het interne onderzoek heeft zich daarom met name gericht op de beleving bij medewerkers en niet zozeer op bijvoorbeeld productiviteitscijfers en ziekteverzuimcijfers. Het bij Movares gebruikte productiviteitscijfer – productieve uren gedeeld door het totaal gewerkte aantal uren – wordt immers door vele (interne en externe) factoren beïnvloed. Het is daardoor in de praktijk onmogelijk om het effect van sociale innovatie direct tot de arbeidsproductiviteit te herleiden. Hetzelfde geldt voor de ziekteverzuimcijfers.

In plaats daarvan heeft Movares de resultaten van vijf cao-werkgroepen (uit 2009) benut en in de periode januari – maart 2010 intern onderzoek verricht ten einde de knelpunten bij de arbeidsproductiviteit – tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers – in beeld te brengen.

Vijf cao-werkgroepen

Voorafgaand aan het project, hadden cao partijen in de cao van 2008 afgesproken om werkgroepen te vormen rondom vijf sociale thema's. Elke werkgroep bestond uit circa zes werknemers en managers. De werkgroepen hebben de knelpunten in arbeidsproductiviteit en sociaal beleid en in beeld gebracht en aanbevelingen gedaan aan sociale partners voor verbetering. De circa 50 ideeën / voorstellen zijn in 2009 besproken met sociale partners in een brainstormsessie en met managers in een managementconferentie. Alhoewel geen onderdeel van het project, zijn de resultaten van de werkgroepen gebruikt bij de analyse van de knelpunten arbeidsproductiviteit.

Intern onderzoek (kwantitatief)

Er is in de periode januari – maart 2010 een kwantitatief onderzoek door middel van een vragenlijst onder een a-selecte groep medewerkers gedaan, met als centrale vraag of medewerkers middels de sociale-innovatieactiviteiten betere prestaties verwachten?

De responsgroep van het kwantitatieve onderzoek heeft de volgende kenmerken:

- 138 medewerkers
- Gemiddeld 44 jaar oud
- Gemiddeld 13 jaar in dienst, 5 jaar in huidige functie
- 73% man
- Opleiding 25% MBO of lager, 48% HBO, 27% WO
- Rail 50%, Infra 30%, M&R 11%, Staf 9%

De arbeidsrelatie

Uit het onderzoek blijkt dat 51% van de medewerkers een ondernemende arbeidsrelatie verwacht en is 39% van mening dat Movares haar verwachtingen in de richting van de medewerkers niet altijd waarmaakt. Op de vraag wat medewerkers belangrijk vinden bij hun beoordeling geeft de helft aan dat het belangrijkste is dat hen duidelijkheid en eerlijkheid wordt geboden over hun toekomstig perspectief binnen Movares. Minder medewerkers (een kwart) vinden dat er vooral naar de persoonlijke omstandigheden moet worden gekeken.

Op de vraag wat de belangrijkste grondslagen voor beloning zouden moeten zijn werden de volgende antwoorden gegeven:

Grondslag	%
Loon naar prestatie	43
Ieder jaar automatische periodiek	12
Bonus voor uitzonderlijke prestatie	22
Een schouderklop voor een uitzonderlijke prestatie	23

Aan medewerkers is ook gevraagd welk type leiderschap zij wensen. De meeste medewerkers vragen van hun leidinggevendenden vooral duidelijkheid (39%). Daarnaast verwacht een substantieel deel dat de leidinggevende vooral uitdaagt om iets nieuws te leren (34%). Een derde belangrijke punt wordt gevormd door de behoefte van medewerkers aan persoonlijke aandacht door de leidinggevende (20%). De rol van leidinggevendenden om medewerkers te beschermen indien ze dreigen te veel hooi op de vork te nemen scoorde beduidend lager (7%)

Op de vraag wat medewerkers het belangrijkste vinden aan loopbaanontwikkeling scoorde het antwoord “een loopbaan waarbij Movares mij steun en zekerheid biedt van inkomen” (51%) iets hoger dan het antwoord “ik wil zelf vormgeven aan mijn loopbaan waarbij ik steeds iets nieuws kan doen (42%).

De vraag die gericht was op het nieuwe werken werd relatief eenduidig beantwoord. Voor 70% van de respondenten geldt dat zij behoefte hebben om tijd en plaats onafhankelijk te kunnen werken. Voor 20% geldt dat een vaste plek met vaste tijden de meest wenselijke situatie is.

Intern onderzoek (kwalitatief)

Er is in januari 2010 een kwalitatief onderzoek verricht in de vorm van diepte-interviews met een vijftal vooraf geselecteerde medewerkers met verschillende achtergronden en functieniveaus. In de interviews zijn dezelfde vragen aan de orde gekomen als bij het kwantitatieve onderzoek. De resultaten van de interviews zijn in lijn met het kwantitatieve deel. Enkele kenmerkende citaten:

Ik krijg alle ruimte en de afdeling geeft mij die ook. Ik zorg voor mijn eigen werk. Je moet het zelf doen	Ik wil een betere werkplek maar mijn leidinggevende zegt dat dat niet kan. Daardoor kan ik mijn werk niet goed doen
Wij weten het beste uit elkaar te halen	De computer vervangt soms het menselijk contact. Praat met elkaar!
Sommigen vinden Movares een urenfabriek, maar dat valt mee	Movares is een urenfabriek
Ik wil best openlijk samen bepalen wie welke bonus verdient. De transparantie en het gesprek maken dit dan legitiem.	
Mijn baas stuurt op output. Dat is prettig en biedt ruimte	Ik heb het gevoel in een vader-zoonrelatie te zitten, waarin je elkaar uitprobeert
Ik werk hier al 20 jaar, heb 4 functies gehad en kon me steeds ontwikkelen	Veel mensen trekken om 5 uur de deur achter zich dicht

Flexibele werktijden, vrije dagen, alles kan.

Gaan we nu met zijn allen de hele tijd koffiedrinken of zo?

De echte verhalen hoor je bij de koffieautomaat. Het is een olievlek die zich langzaam uitbreidt.

Sociale innovatie is een mooi verhaal naar buiten, maar intern lukt het niet om over basale dingen goed te praten en afspraken te maken.

Periode van uitvoering

De activiteiten zijn in december 2009 en januari 2010 voorbereid. De uitvoering van de activiteiten heeft in februari en maart 2010 plaatsgevonden.

Rol externe adviseur

De externe adviseur heeft (brainstorm)gesprekken gevoerd met deelnemers van de supportgroep en de interne projectleider, een vragenlijst opgesteld, interviews voorbereid en vervolgens de onderzoeken uitgevoerd. Van de bevindingen is een rapportage opgesteld en besproken met de interne projectleider en daarna met de supportgroep.

Rol interne projectleider

De interne projectleider heeft de externe adviseur ondersteund bij de voorbereidingen en het opstellen van de vragenlijst en heeft medewerkers geselecteerd voor de interviews. Tevens is regelmatig de voortgang en de resultaten van het onderzoek met de externe adviseur besproken evenals de voorbereiding van de bespreking in de supportgroep.

Intern betrokkenen

Bij de activiteiten zijn 138 medewerkers betrokken die de vragenlijst hebben ingevuld, een vijftal medewerkers voor de diepte-interviews en de leden van de supportgroep (directie, OR en vakbonden).

Geconstateerde knelpunten

De supportgroep heeft geconstateerd dat er ten aanzien van de arbeidsproductiviteit zowel positieve als negatieve elementen naar voren komen uit het onderzoek. Als positief komt naar voren dat mensen al veel vrijheid in hun werken bij Movares ervaren. Als knelpunt is genoemd dat betrokkenen vooral een meer economische insteek hebben en minder bevlogenheid tonen dan verwacht, waardoor de ambitie om te komen tot meer volwassen arbeidsrelaties en daarmee tot een verbeterde arbeidsproductiviteit wordt belemmerd. De responsgroep is meer traditioneel dan vooraf verwacht.

Knelpunten in de arbeidsproductiviteit:

- Te weinig ondernemende arbeidsrelatie en verwachtingen vanuit de werkgever worden niet altijd waar gemaakt maken
- Het accent bij de beoordeling meer leggen op de ontwikkeling (toekomst) in plaats van de prestaties (het verleden)
- De beloning is te weinig afgestemd op de geleverde prestaties
- Het ontbreekt aan een heldere stijl van leidinggeven, die medewerkers uitdaagt tot vernieuwing
- Er is behoefte aan tijd en plaats onafhankelijk kunnen werken

2. Analyse van sociale innovatiepotentie

Activiteiten

Selectie proeftuinen

In aansluiting op de knelpunten arbeidsproductiviteit is het potentieel voordeel op het gebied van sociale innovatie in beeld gebracht. Sociale partners hebben van de circa 50 de tien meest kansrijke ideeën geselecteerd en benoemd als potentiële proeftuinen om nieuw sociaal beleid in de praktijk uit te testen. Binnen de organisatie is vervolgens gevraagd aan managers en medewerkers om in te tekenen op een van deze tien proeftuinen. Uiteindelijk heeft dit geleid tot de start van acht proeftuinen die de meeste sociale innovatie potentie hebben.

Versnellers en remmers

Bij aanvang van de proeftuinen zijn alle projectleiders geïnterviewd om de mogelijke versnellers en remmers in beeld te brengen. Dit beeld is vervolgens besproken met de supportgroep (sociale partners).

Enkele kenmerkende citaten:

VERSNELLERS

Gemak leidt tot inzicht; inzicht leidt tot vertrouwen. En vertrouwen leidt tot eigen keuzen

Ik ben buiten de paden getreden en heb de handel in aandelen ook het systeem ingepast

We zijn al heel erg innovatief, maar mensen realiseren zich dat niet. We mogen wel wat trotser zijn

Nu nog geen hobbels, want iedereen is enthousiast

Je merkt duidelijk dat we als organisatie in beweging zijn

Door sociale innovatie is bij ons nog een hoop aan productiviteit te winnen

Ook al is de proeftuin net gestart, het proces loopt goed en ik heb er vertrouwen in

Loszanderingheid is enerzijds remmer, anderzijds ook juist goed: begin maar, thema's komen vanzelf weer bij elkaar

Oprechte hoofddirectie die gelooft in sociale innovatie en daar ruimte voor biedt

Vooraf quick wins genereren

Aandacht aan mensen schenken, veel met hen praten

Als zich successen voordoen, dan versnelt dit het proces; anderen willen dan meedoen (sneeuwbaaleffect)

Er is een evolutie gaande in de manier waarop we met elkaar samenwerken, mede dankzij de directie tegen wie men je en jij zegt en die ruimte biedt

Huidige tijdgeest die vertelt dat je meer uit je mensen kunt halen als ze op de goede plek zitten

Er is hier geen ellebogenwerk of politieke cultuur

We hadden een goed gesprek en toen gebeurde er ook echt wat

Maak duidelijk dat we dingen samen uitwerken en dat niemand al alle antwoorden of uitkomsten weet

Directie was enthousiast en MT zag het echt zitten

Wees oprecht en serieus in het betrekken van mensen bij de besluitvorming

REMMERS

Bukken en wachten tot het overwaait

Mensen verwachten dat dit soort dingen gewoon goed voor hen geregeld is

Men weet niet hoe bevoorrecht men hier is. werknemers zijn verwend

Gaat ICT wel goed samenwerken met andere IT specialisten

We durven de controle niet echt los te laten

Proeftuin niet gelinkt aan andere thema's

Er is te weinig uitwisseling tussen leidinggevenden

Mensen één voor één omdraaien kost energie, is hard werken

Sommige managers zijn niet toe aan stimuleren van ontwikkeling; of ze doen dat wel in woorden maar niet in daden

Te grote span of control

Ontwikkelafspraken raken snel op de achtergrond in de dagelijkse hectiek

Sociale innovatie is voor velen nog een ver van mijn bed show

Vrijheid leidt soms tot vrijblijvendheid

Geen aanspreekcultuur

Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg

De cultuur is er niet naar om zo maar bij iemand binnen te lopen

Uiteindelijk gaat het er toch alleen maar om kosten te besparen

ICT is gericht op beheer en denkt moeilijk mee in flexibiliteit

We vertrekken vaak ambitieus, maar worden onderweg wel erg voorzichtig

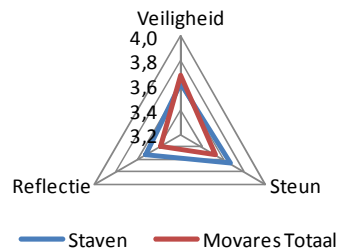
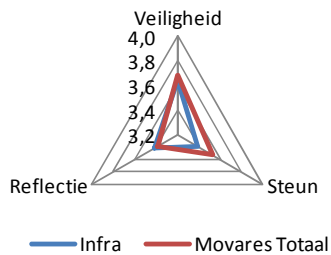
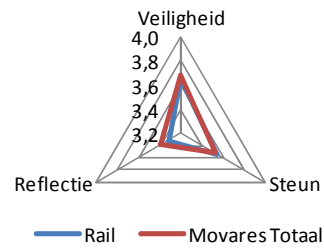
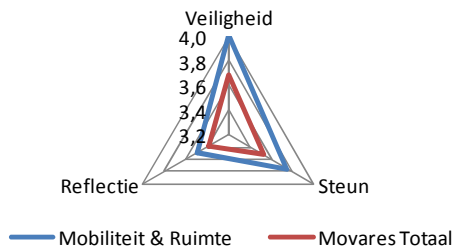
Weerstand heeft de neiging zichzelf te voeden en zoekt zijn weg in anonimiteit en systemen in plaats van in het directe gesprek

Het innovatieklimaat

Het innovatieklimaat binnen Movares is onderzocht door middel van een vragenlijst onder een a-selecte groep medewerkers. Er was een respons van 138 medewerkers. Het innovatieklimaat is gemeten op basis van de volgende dimensies:

- Veiligheid; medewerkers ervaren dat zij met ideeën mogen komen en dat afwijkende standpunten zijn toegestaan of zelfs worden toegejuicht.
- Reflectie; medewerkers hebben de mogelijkheid het bestaande te evalueren en aan te passen aan nieuwe omstandigheden.
- Steun; medewerkers ervaren hulp en steun van collega's bij het daadwerkelijk ontwikkelen en/of implementeren van innovaties en ideeën.

Men spreekt van een hoog innovatieve organisatie als de scores op alle punten groter is dan 4. Interessanter is echter de vergelijking tussen de diverse afdelingen. Hierbij valt op dat de afdeling M&R een beduidend hoger innovatieklimaat kent dan de andere afdelingen. Met name het aspect veiligheid (de ruimte voelen om een afwijkend standpunt in te nemen) scoort hoog. Bij de afdeling Rail is voor de relatief lager score op reflectie opvallend en bij infra blijft de score voor steun achter.



De mogelijkheden om de arbeidsproductiviteit door middel van sociale innovatie te verhogen lijken bij de divisie M&R hoger te zijn dan bij de andere divisies. De resultaten van het onderzoek zijn gepresenteerd en besproken met de supportgroep sociale innovatie.

Periode van uitvoering

De activiteiten zijn in december 2009 en januari 2010 voorbereid. De uitvoering van de activiteiten hebben in januari tot en met maart/april 2010 plaatsvonden.

Rol externe adviseur

De externe adviseur heeft om de versnellers en remmers in beeld te brengen gesprekken gevoerd met de projectleiders van de proeftuinen. De gesprekken zijn in overleg met de interne projectleider voorbereid en uitgevoerd. Van de gesprekken zijn verslagen gemaakt. De versnellers en remmers zijn gepresenteerd en besproken met de supportgroep

De externe adviseur heeft het onderzoek voorbereid en uitgevoerd naar het innovatieklimaat bij Movares. De opgestelde rapportage is besproken met de interne projectleider en de supportgroep.

Rol interne projectleider

De interne projectleider heeft de externe adviseur ondersteund bij de voorbereidingen van de gesprekken met de projectleiders van de proeftuinen en van het onderzoek naar het innovatieklimaat.. Tevens is regelmatig de voortgang en de resultaten met de externe adviseur besproken evenals de voorbereiding van de bespreking in de supportgroep

Intern betrokkenen

Bij de activiteiten zijn de projectleiders van de proeftuin en 138 medewerkers betrokken die de vragenlijst hebben ingevuld en de leden van de supportgroep (directie, OR en vakbonden).

Oplossingsrichtingen

Om tot een oplossing te komen voor de geconstateerde knelpunten wordt zoveel mogelijk een beroep gedaan op medewerkers zelf. Zij zullen in de vorm van proeftuinen nieuw sociaal beleid in de praktijk uit te testen. Het innovatieklimaat lijkt bij de Divisie M&R beter te zijn dan bij de andere divisies. Desondanks heeft de supportgroep er voor gekozen om bij het zoeken van oplossingen vooral een appel te doen op de Divisies Rail en Infra omdat daar de meeste winst te behalen valt.

Mogelijke oplossingen voor de knelpunten in de arbeidsproductiviteit zijn te vinden in:

- Het bieden van een meer ondernemende arbeidsrelatie en verwachtingen vanuit de werkgever waar te maken
- Bij de beoordeling het accent meer op de ontwikkeling (toekomst) in plaats van de prestaties (het verleden) te leggen
- De beloning meer af te stemmen op de geleverde prestaties
- Een heldere stijl van leidinggeven, die medewerkers uitdaagt tot vernieuwing
- Tijd en plaats onafhankelijk kunnen werken

3. Opstellen meetbare doelstellingen

Activiteiten

Om een overvloed aan onderzoeken onder medewerkers te voorkomen – waardoor het instrument aan kracht gaat verliezen – is Movares terughoudend geweest om per proeftuin nulmetingen door middel van een enquête te verrichten. Alleen daar waar de projectleider van de proeftuin een toegevoegde waarde verwachtte is er voorafgaand aan de start van proeftuin een enquête gehouden.

Een hoge medewerkertevredenheid – met meer eigen verantwoordelijkheid en individueel maatwerk – is voor Movares het uitgangspunt om te zorgen voor verbetering van de arbeidsproductiviteit en een hogere omzet. Het onderzoek door Effectory in 2009 naar medewerkertevredenheid – met een algemene score van 7,9 - is daarbij gebruikt als een nulmeting.

Het AGSZW heeft tijdens een interim controle bezoek de aanbeveling gedaan meer focus te leggen op bepaalde thema's. Dit omdat er veel verschillende onderwerpen in het ESF project zijn opgenomen. Movares heeft de aanbeveling opgevolgd en de focus gelegd op een viertal proeftuinen, overigens zonder de andere thema's uit het oog te verliezen.

Proeftuinen met meer focus

- “Keuzesysteem Arbeidsvoorwaarden Movares (KAM)”
- “Anders beoordelen”
- “Flexibel belonen”
- “Buddy-systeem”

Proeftuinen met minder focus

- “Beleving Volwassen Arbeidsrelatie”
- “Intervisieclub leidinggevenden”
- “Innovatieve huisvesting”
- “Persoonlijk ontwikkelbudget”

Periode van uitvoering

De voorbereiding en activiteiten hebben in de periode februari – april/mei 2010 plaatsgevonden.

Rol externe adviseur

De externe adviseur heeft – in overleg met de interne projectleider - de projectleiders van de proeftuinen ondersteund bij het opstellen van de startdocumenten, de inrichting van de proeftuinen en de presentatie aan de supportgroep.

Rol interne projectleider

De interne projectleider heeft overleg gevoerd met de externe adviseur en de projectleiders van de proeftuinen over de startdocumenten, de inrichting van de proeftuinen en de bespreking in de supportgroep. Tevens heeft de interne projectleider een richtlijn opgesteld voor het plan van aanpak.

Intern betrokkenen

Bij de activiteiten zijn de projectleiders en deelnemers van de proeftuin betrokken, evenals de leden van de supportgroep (sociale partners).

Start proeftuinen

Bij de start van een proeftuin is als een nul-meting de bestaande situatie kort beschreven, zodat na afloop de invloed van de proeftuin kon worden bepaald. Tevens zijn er per proeftuin concrete doelstellingen geformuleerd die vervolgens getoetst zijn in de praktijk. De projectgroepen hebben voorafgaande aan de start van de proeftuin brainstorm sessies en/of gesprekken met andere bedrijven gevoerd en vervolgens de doelstellingen en een plan van aanpak opgesteld.

Voor het startdocument van de proeftuin was een richtlijn beschikbaar. Met elke projectleider is voorafgaande aan de start gesproken over het plan van aanpak en de doelstelling van elke proeftuin. Het plan van aanpak en doelstellingen hebben de projectleiders vervolgens gepresenteerd aan de supportgroep.

Proeftuin 1: KAM

Introductie

De cao kent een keuzesysteem waarin bronnen en doelen tegen elkaar uitgeruild kunnen worden. In de praktijk bleek er beperkt gebruik gemaakt te worden van de ruilmogelijkheden en had de medewerker vooraf geen goed inzicht in de gevolgen van zijn keuzes. In de proeftuin worden de keuzes geautomatiseerd en uitgebreid met de handel in certificaten en de mogelijkheid om zelf de arbeidsduur en het werkrooster aan te passen. Omdat de manager inzicht heeft gekregen in de gemaakte keuzes wordt verwacht dat de keuzes eerder tot een gesprek met de medewerker zou leiden.

Doelstellingen

De doelstelling van KAM is dat de medewerker door het vergemakkelijken van de uitruil van arbeidsvoorwaarden meer eigen verantwoordelijkheid voelt voor en beter in staat is tot een optimale invulling van zijn arbeidsrelatie. Tevens zal de dialoog tussen medewerker en manager worden versterkt.

Toetsing

Of de proeftuin de doelstellingen dichterbij brengt moet in de praktijk blijken uit een toenemende aantal keren dat arbeidsvoorwaarden worden uitgeruild, een beter inzicht bij medewerkers in de gevolgen van hun keuzes en een toenemend aantal gesprekken tussen medewerker en manager.

Deelnemers

- Divisie Rail
- Directie P&O

Proeftuin 2: Anders Beoordelen

Introductie

Om prestaties te meten maakt Movares gebruik van een beoordelingsystematiek waarin de leidinggevende het functioneren van medewerkers beoordeelt aan de hand van bij de functie passende competenties en resultaatafspraken. Per onderdeel geeft de leidinggevende vervolgens punten en het totaal aantal behaalde punten geeft een eindkwalificatie van onvoldoende tot excellent. In deze

systematiek ligt de focus op behaalde resultaten (het verleden) en niet op de ontwikkeling van de medewerker (de toekomst). De gesprekken zijn in principe eenzijdig met weinig ruimte voor een dialoog. Medewerkers worden door de systematiek onvoldoende geprikkeld om zelf invulling te geven aan hun werkzaamheden, ontwikkeling en ambities. In de proeftuin vinden de beoordelingen niet langer plaats op basis van punten en ligt de focus op de ontwikkeling van medewerkers. Ook wordt de wijze van vastlegging (het beoordelingsformulier) onder de loep genomen.

Doelstellingen

In de proeftuin zijn de wederzijdse verwachtingen tav het functioneren en ontwikkeling helder. Dat moet onder andere blijken uit meerdere gesprekken (start- /voortgang-/beoordeling-) per jaar in plaats van alleen een jaarlijks beoordelingsgesprek. De dialoog tussen leidinggevende en medewerkers is daarbij meer op volwassen niveau, waarbij de medewerker zich meer bewust is van eigen invloed op en verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling en functioneren

Toetsing

Toetsing vindt na het eerste jaar plaats door middel van een enquête onder zowel medewerkers als managers, met als criteria dat er een meer volwassen dialoog is (niet meer praten over punten), medewerker meer inzicht heeft in eigen functioneren (zelfreflectie), de focus meer ligt op ontwikkeling (*toekomst*) ipv geleverde prestatie (*verleden*) en medewerkers meer bewust en actief bezig zijn met ontwikkelpunten.

Deelnemers

- Rail afdeling B&I, AP
- Rail afdeling A&P, PO
- Infra afdeling B&B
- Directie P&O
- Infra afdeling S&I

Proeftuin 3: Flexibel belonen

Introductie

Het toerekenen van resultaten – en daarmee een extra beloning – aan individuele medewerkers of aan een team blijkt in de praktijk vaak bijzonder lastig aangezien veelal alleen gepresteerd kan worden door samen te werken met anderen. Anderzijds is er behoefte binnen de organisatie om bovenmatig presteren extra te kunnen belonen. Ook voor medewerkers die langdurig op hun maximum zitten hebben (soms) behoefte om een extra beloning voor hun inspanning te kunnen verdienen. In de proeftuin wordt op kleine schaal geëxperimenteerd met flexibel belonen binnen de groep van projectmanagers.

Doelstellingen

De mogelijkheid onderzoeken om naast de huidige vaste salarisdoorgroei een flexibel beloningscomponent te creëren. Met deze flexibele beloningscomponent wordt ruimte gecreëerd voor het stimuleren van extra prestaties, met uiteindelijk een positief resultaat voor de deelnemers tot gevolg.

Toetsing

Bij de deelnemende projectmanager zijn significant betere resultaten op de vooraf afgesproken doelstellingen behaald dan de projectmanagers die niet deel nemen aan de proeftuin

Deelnemers

- Projectmanagers van Rail afdeling A&P

Proeftuin 4: Buddy-systeem

Introductie

In een aantal gesprekken tussen leden van Young Movares en de directie is aangegeven dat nieuwe medewerkers weinig kennis hebben van andere afdelingen dan waar zij werken en niet de mogelijkheid hebben om makkelijk “door de heg heen te kijken”. Ook is aangegeven dat men een vliegende start mist. Young Movares wil hier graag een rol in spelen. Hieruit is het idee voor een buddy systeem ontstaan.

Doelstelling

Het doel van de proeftuin is tweeledig

1. nieuwe medewerkers:

Nieuwe medewerkers leren zich versneld te ontwikkelen binnen Movares (een vliegende start) en krijgen een vast aanspreekpunt binnen het bedrijf. Hiermee worden zij wegwijs gemaakt binnen het bedrijf en leren niet alleen een netwerk op te bouwen maar ontwikkelen zich ook op persoonlijk vlak

2. Huidige jonge medewerkers

In de rol van Buddy ontwikkelen jonge medewerkers zich op persoonlijk vlak (doorontwikkeling), leren – naast begeleiden vanuit een context/techniek – begeleiden en coachen vanuit een behoefte. Ook breiden zij hun netwerk en kennis van het bedrijf uit en kijken door “door de heg heen”. Tenslotte helpt het buddy-schap degenen die extern gedetacheerd zijn, om binding te houden met de organisatie van Movares.

Toetsing

Bij zowel de Buddies (de coachende medewerker) als de New Bees (de nieuwe medewerker) moet uit een evaluatie blijken dat zij het systeem als positief en nuttig ervaren en hen helpt in hun persoonlijk functioneren en het leren kennen van de organisatie.

Deelnemers

- Young Movares (medewerkers onder de 35 jaar)

4. Uittesten van het implementatieplan

Startdocument

Elke proeftuin kent een startdocument waarin de achtergronden, startdatum en doorlooptijd, doelstelling, toetsing en het proces zijn opgenomen. Dit document vormde de basis voor de het plan van aanpak voor de proeftuin.

Support

De supportgroep is circa 6-wekelijks bijeen gekomen om de voortgang van de proeftuinen te bespreken en waar nodig extra support te bieden. De projectleiders hebben tussentijds gerapporteerd aan de supportgroep over de voortgang van hun proeftuinen.

De projectleiders werden daarbij begeleid door externe adviseurs en konden daar waar nodig gebruik maken van de in de organisatie aanwezige expertise op het gebied van P&O en ICT. Ook kon een beroep worden gedaan op de interne projectleider sociale innovatie.

Interne reflectie

Er zijn twee sessies georganiseerd – één in 2010 en één in 2011 - voor alle projectleiders van de proeftuinen om samen met de leden van supportgroep de ervaringen met elkaar te delen en zodoende van elkaar te leren.

Proeftuin 1: Keuzesysteem Arbeidsvoorwaarden Movares (KAM)

Wat is uitgetest?

In de proeftuin is een geautomatiseerd keuzesysteem uitgetest voor de uitruil van arbeidsvoorwaarden, de handel in certificaten en de mogelijkheid om zelf de arbeidsduur en het werkrooster aan te passen

Projectteam

Er is onder leiding van de Divisiedirecteur Rail een projectgroep geformeerd om het implementatieplan binnen de divisie Rail uit te testen. De projectgroep bestond uit medewerkers van de afdelingen P&O en ICT, aangevuld met een medewerker van de divisie Rail

Medewerkers van de afdeling P&O hadden in het projectteam een inhoudelijke rol voor wat betreft de geldende arbeidsvoorwaarden en welke uitruilmogelijkheden in KAM opgenomen moeten worden. Medewerkers van ICT waren verantwoordelijk voor de technische specificaties, ontwikkeling van de software en het bouwen van het KAM systeem. De medewerker van de divisie Rail vertegenwoordigde in het projectteam de rol van gebruiker

Rol externe adviseur en interne projectleider

De externe adviseur heeft de proeftuin bezocht, feedback gegeven over de procesaanpak, een ontmoeting georganiseerd met het bedrijf Ziggo en causale verbanden in beeld gebracht.

De interne projectleider heeft regelmatig overleg gevoerd met de projectleider van de proeftuin om de voortgang te bespreken.

Intern betrokkenen

Bij het uittesten van de proeftuin zijn alle medewerkers van de Divisie Rail (ca 600 medewerkers) en van de Directie P&O (ca 20 medewerkers) betrokken. Zij hebben het KAM systeem in de praktijk uitgetest.

Uitgangspunten en randvoorwaarden

Als uitgangspunten voor het keuzeregistratiesysteem heeft de werkgroep gehanteerd:

- Eenvoud qua opzet voor de gebruikers
- Inzicht in het effect van de gemaakte keuze (bruto/netto)
- Overzicht van totaal aan arbeidsvoorwaarden (EBS)
- Managementrapportage
- Koppeling richting diverse systemen



De werkgroep 'Keuzes Arbeidsvoorwaarden' heeft voorafgaande aan de implementatie een advies geschreven over de uitruil van bronnen en doelen, de huidige keuzes en nieuwe mogelijkheden. De bestaande keuzes zijn overgenomen, terwijl nieuwe mogelijkheden eerst met directie, OR en sociale partners zijn besproken.

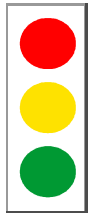
Te leveren producten en diensten

Als uitgangspunt is het huidige pakket aan arbeidsvoorwaarden genomen. Dit betreft niet enkel salaris en verlofdagen, maar ook eindejaars- en winstafhankelijke uitkering alsmede aanspraken op pensioen, WIA-excedent, ANW-hiaat, collectieve zorgverzekering en overige regelingen/voordelen voor het personeel. In een bijlage zijn de fiscale consequenties beschreven.

Voorafgaand aan het live gaan van het digitale keuzesysteem hebben alle werknemers van Rail een overzicht (EBS) ontvangen waarin hun huidige arbeidsvoorwaarden staan vermeld en een toelichting welk effect een bepaalde keuze heeft op het salaris, pensioen en/of sociale verzekering. Dit EBS heeft de werknemer digitaal ontvangen en kan naar eigen keuze worden geprint of men kan doorklikken naar een specifieke toelichting/uitleg over de betreffende regeling. Om ervoor te zorgen dat het EBS geen opsomming werd van tekst zijn de keuzes weergegeven met stoplichten zoals hieronder weergegeven, als voorbeeld de regeling PC Thuis waarbij tot maximaal € 1000 kan worden deelgenomen:

PC Thuis

Je hebt voor €472,- van de regeling PC Thuis gebruik gemaakt. Tot eind 2009 kun je nog voor €528,- deelnemen. Met het verkopen van verlof/adv uren kun je een PC of aanverwante artikelen aanschaffen naar eigen keuze.



Verhoging bruto jaarinkomen kan effect hebben op toeslagen.

Enkel deelname mogelijk door inleveren van verlof/adv.

Per ingeleverd uur wordt een toeslag verstrekt.

Voor nadere info, klik [hier](#).

Projectaanpak en planning op hoofdlijnen

De projectgroep opereerde vrij binnen de scope, tijd en budget. Indien een van deze grenzen werd bereikt heeft de projectgroep de supportgroep (directie en sociale partners) hierover tijdig geïnformeerd.

Projectfasering

Het project is fasegewijs geïmplementeerd. Allereerst is onderzocht of de huidige registratietool, welke door ICT is gebouwd, voor een beperkt aantal regelingen waaronder Fiets van de Zaak op een dusdanige wijze kon worden aangepast dat uitbreiding van mogelijkheden vanuit het advies eenvoudig kon worden toegevoegd. P&O heeft onderzocht of het EBS zelf ontwikkeld zou worden of dat er een passende oplossing voorhanden is in de markt. Ook is onderzocht of er een tool beschikbaar is waarmee indicatief het netto effect van de keuze kan worden getoond.

Op basis van bovengenoemde punten heeft de projectgroep een besluit genomen op welke wijze de proeftuin is ingericht en heeft vervolgens zorg gedragen voor een functionele specificatie met bijbehorend realistisch tijdsplan.

Bijeenkomsten projectgroep

De projectgroep is in de verkennende fase wekelijks bij elkaar gekomen, waarbij met name de inrichting van het systeem, de architectuur en het functioneel ontwerp aan de orde kwamen. De samenwerking tussen de leden was open en productief geweest waarbij een medewerker zorg heeft gedragen voor alle interne processen binnen ICT (afstemming PeopleSoft en koppelingsdocumenten).

Na de start is het projectteam tweewekelijks bij elkaar gekomen om de voortgang te bespreken en zo nodig de planning aan te passen. Het projectteam heeft verantwoording afgelegd aan de supportgroep Sociale Innovatie.



Uitvoering en testen

De proeftuin is geheel door eigen mensen uitgevoerd en de ontwikkeling van de noodzakelijk software is intern ontwikkeld. Het KAM systeem is getest door een aantal medewerkers en door P&O. Door ICT is een admin-tool gebouwd waarmee het goedkeuringsproces en beheer door P&O kan worden verricht.

Met het omzetten naar productie kregen werknemers van Rail een mailbericht met uitleg over KAM. Tevens hebben alle werknemers van Movares informatie ontvangen over KAM om hun eventuele aan-/verkoop in certificaten van Movares door te geven. Na het in productie nemen van KAM zijn er inhoudelijk geen mutaties meer doorgevoerd in de systemen

Cijfers

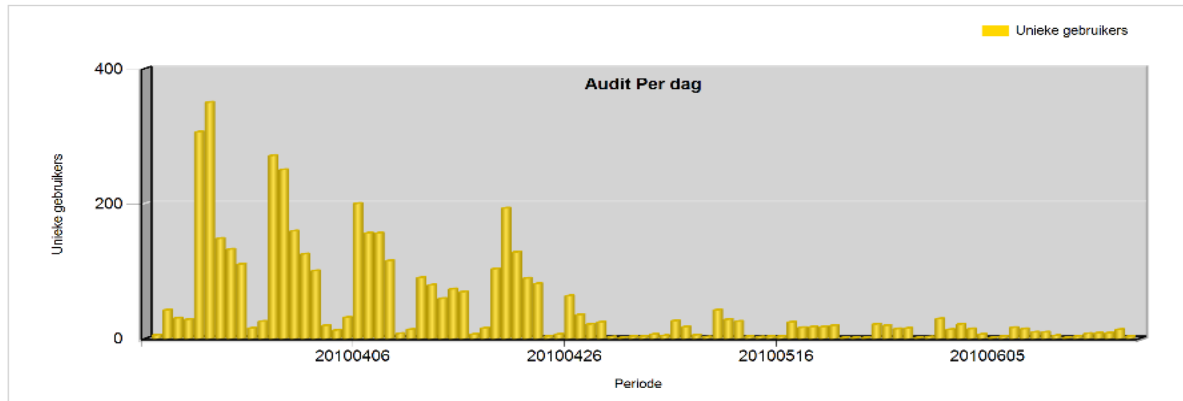
Het aantal gebruikers in de eerste weken was groot. In totaal hebben:

- 303 werknemers gehandeld in certificaten;
- 101 werknemers uren verkocht;
- 6 werknemers hun arbeidsovereenkomst aangepast;
- 123 werknemers een fiets aangevraagd;
- 389 werknemers deelgenomen aan de regeling PC Privé;
- 115 werknemers hun EBS gedownload;

- 130 werknemers hun dividendnota gedownload.

Door gebruik van KAM is de informatie digitaal mogelijk waardoor aanzienlijk minder per post hoeft te worden verzonden. Gemiddeld kijken er per dag rond de 40 werknemers in KAM.

KAM



6/18/2010 11:19:23 AM

Evaluatie

Na drie maanden is er door middel van een vragenlijst een korte evaluatie onder de deelnemers gehouden. In totaal hebben 50 werknemers deze evaluatie ingevuld. Daaruit blijkt dat 48% van de medewerkers KAM 2 tot 5 keer heeft bezocht en 40% zelfs meer dan 5 keer. Zo'n 56% van de medewerkers heeft KAM gebruikt voor de handel in Certificaten van Movares, 32% voor PC Thuis en/of Fiets van de Zaaak en 22% voor het Employee Benefit Statement. Van de medewerkers geeft 84% aan dat KAM leidt tot beter inzicht in hun arbeidsvoorwaarden en 24% geeft aan dat KAM heeft bijgedragen in de gesprekken met de leidinggevende over hun arbeidsvoorwaarden. De waardering voor KAM is dan ook hoog: 77 % van de deelnemers geeft KAM een 8 of hoger.

Verbeterpunten naar aanleiding van de evaluatie

De evaluatie geeft de projectgroep aanleiding tot het benoemen van een aantal verbeterpunten, waaronder een aparte inlogcode voor gebruik van KAM en uitbreiding met de maandelijkse salarisspecificatie.

Proeftuin 2: Anders Beoordelen

Wat is uitgetest?

Binnen vier afdelingen en de directie P&O is gedurende één jaar als proeftuin een nieuw beoordelingsstelsel uitgetest waarbij de focus ligt op de ontwikkeling van medewerkers en de beoordelingen niet langer plaats vinden op basis van punten. Ook is een nieuw beoordelingsformulier uitgetest.

Projectgroep

Er is een projectgroep ingesteld bestaande uit de managers van de deelnemende afdelingen en een sr HR adviseur.

De managers waren verantwoordelijk voor de uitvoering van de proeftuin binnen hun eigen afdeling, daarbij ondersteund door de sr HR adviseur. De sr HR adviseur zorgde samen met de projectleider voor de verbinding tussen de deelnemende afdelingen.

Externe adviseur en interne projectleider

De externe adviseur heeft de proeftuin bezocht, feedback gegeven over de procesaanpak, een ontmoeting georganiseerd met het bedrijf TNO en causale verbanden in beeld gebracht.

De interne projectleider heeft regelmatig overleg gevoerd met de projectleider van de proeftuin om de voortgang te bespreken.

Intern betrokkenen

Bij het uittesten van de proeftuin zijn de medewerkers betrokken van de Divisie Rail afdeling B&I (AP) en afdeling A&P (PO), van de Divisie Infra afdeling B&B en afdeling S&I en de Directie P&O. Het aantal deelnemende medewerkers dat het nieuwe beoordelingsstelsel in de praktijk heeft uitgetest komt daarmee op circa 150.

Aanpak

Stap 1: vaststellen van de spelregels

De projectgroep heeft als eerste stap een aantal spelregels vastgesteld voor een nieuwe beoordelingsstelsel. Deze spelregels zijn

- In de beoordelingscyclus meer focus op en eigen verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de medewerker
- De dialoog staat centraal (en niet het behaalde aantal punten)
- Aan het begin van het jaar maken manager en medewerker afspraken over te realiseren prestaties en ontwikkeling
- Het competentiewoordenboek is het uitgangspunt basis bij het maken van afspraken
- Tussentijds vinden er regelmatige gesprekken plaats tussen manager en medewerker
- Het eindgesprek leidt tot een beoordeling “onvoldoende, matig, goed, zeer goed of excellent”
- Beoordelingen worden vastgelegd (bijvoorbeeld in een verslag of een formulier)

- Het huidige beoordelingsformulier kan als achtergrond scherm worden gebruikt
- De huidige bezwarenregeling beoordelingen is van kracht

Stap 2 Uitrol in verschillende afdelingen

Nadat de spelregels waren vastgesteld heeft elke manager de deelname aan de proeftuin besproken met zijn of haar medewerkers en uitgelegd wat de bedoeling is. Medewerkers zijn daarbij gevraagd of zij deel willen nemen aan de proeftuin. Deelname is obv vrijwilligheid (maar is niet vrijblijvend)

Stap 3: Startgesprek aan begin van het jaar met elke medewerker

De manager heeft vervolgens met elke deelnemende medewerker de voor hem/haar geldende beoordelingscyclus voor het komende jaar besproken en afspraken gemaakt over de wederzijdse verwachtingen. Tevens zijn afspraken gemaakt over varianten van beoordelen (zelfbeoordeling, 360° feedback)

Stap 4: Een of meerdere voortgangsgesprekken

Door het jaar heen hebben managers met hun medewerkers een of meerdere voortgangsgesprekken gevoerd. Aan medewerkers is gevraagd om deze gesprekken zelf voor te bereiden. In de gesprekken stond de dialoog manager – medewerker centraal en de resultaten daarvan zijn vastgelegd in een persoonlijk groeidocument.

Stap 5: Beoordeling

Eind van het jaar hebben de beoordelingsgesprekken plaatsgevonden, welke door de medewerkers zelf zijn voorbereid.

Stap 6: Evaluatie

Door middel van een enquête heeft de projectgroep medewerkers en manager gevraagd naar hun ervaringen met de nieuwe beoordelingssystematiek inclusief het nieuwe formulier.

Ervaring van de werkgroep

De projectgroep heeft aangegeven dat het best lastig bleek te zijn voor medewerkers om zelf ontwikkelafspraken te formuleren. Het is blijkbaar wennen voor hen om zelf de gesprekken voor te bereiden (argumenten) en in die zin is het een langer durend proces om de bewustwording te vergroten met als uitgangspunt individueel maatwerk. Het groeidocument beviel de projectgroep uitstekend en de proeftuin heeft geleid tot meer dialogen in plaats van monologen.

De projectgroep doet de aanbeveling: “*Verder uitrollen binnen Movares!*”

Enquête onder deelnemers

De 121 deelnemers zijn door middel van een enquête gevraagd naar hun ervaringen. De Respons was 56% (68 van de 121 deelnemers). Als rapportcijfer geven deelnemers een 7,3 voor de nieuwe systematiek ten opzichte van een 5,8 voor de oude systematiek.

De deelnemers geven aan dat zij duidelijke afspraken met de leidinggevende hebben gemaakt over hun ontwikkeling en prestaties. De tussentijdse gesprekken zijn als positief ervaren en men ervaart meer eigen verantwoordelijkheid voor het functioneren en een actievere deelname aan en

beoordelingsgesprek. De dialoog was volwassen en men geeft aan zich vrij te hebben gevoeld om zich uit te spreken. Al met al zijn deelnemers positief over het loslaten van de puntentelling, zijn tevreden over kwaliteit van de gesprekken en herkennen zich in hun beoordeling.

Volgens de deelnemers zouden taken en competenties van tevoren duidelijker geformuleerd kunnen worden en er kan meer dynamiek ontstaan in de gesprekken door medewerkers aan te spreken op wat ze willen/kunnen en door vooraf heldere afspraken te maken over wat er verwacht wordt. Ook kan nog meer toekomstgericht wordt gekeken en meer ruimte worden gegeven om mee te denken over een concreet ontwikkelpad. Andere verbeterpunten die worden genoemd zijn om de beoordeling te relateren aan het competentieniveau en frequenter te monitoren op voortgang van gemaakte smartafspraken

Een overgrote meerderheid van de deelnemers zegt JA op de vraag of het volgend jaar weer op dezelfde manier moet. Opmerkingen daarbij: “*tussentijdse gesprekken prettig*” en “*gesprek loopt beter als je ‘t niet over cijfers hebt*”

Enquête onder leidinggeevenden

De 9 deelnemende leidinggeevenden zijn door middel van een enquête gevraagd naar hun ervaringen. De Respons was 100 %. Als rapportcijfer geven leidinggeevenden een 7,7 voor de nieuwe systematiek ten opzichte van een 5,1 voor de oude systematiek.

De leidinggeevenden geven aan in de proeftuin de beoordelingen meer als een open gesprek te hebben ervaren waarin men zich makkelijker uitspreekt over wederzijdse verwachtingen en medewerkers beter begeleid kunnen worden in hun ontwikkeling. Leidinggeevenden merken – mede door het vervallen van de puntentelling - een grotere bewustwording bij medewerkers van hun eigen verantwoordelijkheid en hun invloed op het eigen functioneren

Als verbeterpunten geven leidinggeevenden aan dat het formulier gebruiksvriendelijker kan, betere afstemming dient plaats te vinden tussen leidinggeevenden over de wijze waarop de afspraken worden vastgelegd en competenties van de functies in het formulier opgenomen moeten worden

De vraag of binnen Movares volgend jaar de beoordeling op deze nieuwe manier moet plaatsvinden, beantwoordt 7 van de 9 leidinggeevenden positief. Opmerkingen: “*ja, vanwege loslaten puntentelling en tussentijds gesprek*”, “*positieve ontwikkeling*”, “*het moet nog groeien*”, “*liever oude methode (concreter), maar met betere dialoog*”, “*t geeft ruimte om elkaar aan te spreken op samenwerking en verantwoordelijkheden*”

Conclusie en vervolg

De projectgroep geeft aan dat de uitslag van enquête overwegend positief is en adviseert om de proeftuin in 2011 te verlengen, met de ambitie om de nieuwe systematiek in 2012 Movares breed in te voeren. Men ontvangt vanuit andere afdelingen spontane belangstelling voor de proeftuin en de projectgroep wil de ervaringen graag actief uitdragen in afdelingsoverleggen, OR, Directie etc

Proeftuin 3: Flexibel Belonen

Inleiding

Voorafgaande aan de start van de proeftuin heeft een drietal brainstormsessies plaatsgevonden met de voltallige groep van medewerkers van de deelnemende afdeling (12 projectmanagers) om te komen tot een nadere invulling van de proeftuin.

- Waarom zou je wel/niet mee willen doen?
- Welke thema's zouden opgenomen moeten worden in de smart doelstellingen?
- Wil je team of individuele doelstellingen?
- Welke mogelijke (positieve / negatieve) gevolgen kan deze flexibele beloning hebben?
- Wie moet er aan het einde van het jaar bepalen welke resultaten behaald zijn?

Medewerkers zijn in de brainstormsessies gevraagd om aan te geven waarom zij wel/niet mee willen doen aan de proeftuin, welke effecten zij van de proeftuin verwachten en welke uitgangspunten dienen te gelden:

Redenen om wel mee te doen	Redenen om niet mee te doen
Geld	Gestelde doelen zijn niet altijd beïnvloedbaar
Betere koppeling prestaties en beloning	Mogelijke aantasting "sociale" karakter
Nieuwsgierig	Ellebogenwerk; presteren ten koste van anderen
Nieuwe prikkel in arbeidsvoorwaarden	Focus op bonus ten koste van ander werk
Kwaliteitsverbetering projectmanagement	

Verwachte effecten

Sterke focus op doelstellingen: behalen doelen belangrijker dan totale gedrag
 Gemotiveerd door zichtbare beloning
 Extra inspanning wordt zichtbaar beloond
 Meer bewust van het werk en daardoor betere resultaten
 Meer betrokkenheid bij het werk

Wat wordt uitgetest?

In de proeftuin is gedurende een half jaar op kleine schaal bij de groep Projectmanagement een systeem van flexibel belonen uitgetest.

Projectgroep

Er is een projectgroep ingesteld bestaande uit de manager van de deelnemende afdeling en een sr HR adviseur. De manager was tevens de projectleider van de proeftuin, daarbij ondersteund door de sr HR adviseur. Zij zorgden voor de voldoende binding tussen de deelnemers en de communicatie binnen Movares.

Externe adviseur en interne projectleider

De externe adviseur heeft de proeftuin bezocht, feedback gegeven over de procesaanpak, een ontmoeting georganiseerd met het bedrijf Cofely en causale verbanden in beeld gebracht.

De interne projectleider heeft regelmatig overleg gevoerd met de projectleider van de proeftuin om de voortgang te bespreken.

Intern betrokkenen

Bij het uittesten van de proeftuin zijn de 12 projectmanagers van de Divisie Rail afdeling A&P betrokken. Zij hebben het systeem van flexibel belonen in de praktijk uitgetest.

Projectaanpak

De projectgroep heeft op basis van de uitslag van de brainstormsessies (zie bij nulmeting) een aantal uitgangspunten vastgesteld. Deze uitgangspunten zijn

- Er worden drie doelstellingen “smart” vastgesteld voor het gehele team
- De leidinggevende bepaalt aan het eind van het jaar de behaalde resultaten en de bijbehorende bonus
- De thema’s zijn: klanttevredenheid, projectbeheersing, individuele bijdrage aan afdelingsdoelstellingen
- Er geldt een bonus / malus systeem: dwz dat de deelnemers twee verlofdagen inleveren terwijl elke deelnemer € 700 netto kan verdienen

De leidinggevende heeft de besproken met alle medewerkers. Van de 12 medewerkers hebben 8 er voor gekozen om mee te doen met de proeftuin flexibel belonen. Zij hebben 2 verlofdagen ingeleverd waar tegen over staat dat zij een flexibele beloning konden ontvangen op basis van het aantal behaalde (smart) doelstellingen.

De leidinggevende heeft per deelnemer afspraken gemaakt en vastgelegd. Na verloop van een half jaar heeft de leidinggevende de behaalde resultaten bepaald en besproken met de medewerkers

medewerker	klanttevredenheid	projectbeheersing	vakgroepdoelstellingen	totaal
1	30%	30%	25%	85%
2	30%	30%	40%	100%
3	30%	15%	25%	70%
4	0%	15%	10%	25%
5	30%	30%	40%	100%
6	0%	20%	40%	60%
7	0%	30%	10%	40%
8	0%	20%	25%	45%
Max haalbaar	30%	30%	40%	100%
Gemidd score	15%	24%	27%	66%

Het resultaat bleek voor geen van de deelnemers een verrassing te zijn. Na een individuele toelichting was er geen enkele discussie over. Uit de gesprekken kwam naar voren dat diegenen die een hoge score wilden halen, deze ook hebben gehaald. Deelnemers die aangaven dat het hen niet zoveel uitmaakte, hebben aanmerkelijk lager gescoord.

Lunchsessies en evaluatie

De leidinggevende heeft een aantal tussentijdse evaluaties gehouden in lunchsessies met medewerkers (zowel de deelnemers als de niet-deelnemers). De eindevaluatie is gedaan door middel van een enquête onder deelnemers en niet-deelnemers. De enquête bestond uit 7 stellingen en een aantal open vragen. De respons onder deelnemers was 37,5% (3 van de 8) en van de niet-deelnemers 75% (3 van de 4)

Resultaten deelnemers

Stellingen	Gemiddelde score (op een schaal van 0 tot 5)
1 Het was voor mdw vooraf helder wat de proeftuin inhield!	3,7
2 Het was voor mdw helder wat er van hen verwacht werd!	3,7
3 De mdw vond de afspraken over de te behalen resultaten eind 2010 duidelijk	4,3
4 De mdw vond de te behalen resultaten een wezenlijke bijdrage leveren aan de doelstellingen van de afdeling en van Movares!	2,5
5 Flexibel belonen heeft er toe bijgedragen dat de mdw meer focus had op de te behalen resultaten	2,7
6 De mdw is meer gemotiveerd om vastgestelde resultaten te behalen als daar een bonus tegenover staat	3
7 De mdw is een voorstander van het invoeren van een manier van flexibel belonen binnen Movares	3,7

Open vragen

Hoe heb je het proces om te komen tot de invulling van de proeftuin ervaren

Eerste opzet was niet duidelijk, maar voor besluit tot deelname wel

We hebben met een "open mind" proberen te onderzoeken of er voordeel te behalen valt met deze methode van belonen

Discussie waren goed, lat was niet er hoog gelegd

Wat vind je de belangrijkste veranderingen door de proeftuin Flexibel belonen?

Bespreikbaar maken van prestatiebeloning

Volgens mij is er niets veranderd. Als ik overtuigd ben dat bepaalde activiteiten van belang zijn voor Movares dan probeer ik dat te doen

Ik heb de dingen op zich niet anders dan voorheen gedaan

Wat zou er volgens jou anders / beter kunnen?

De doelen in de proef zijn wat gekunsteld en voor iedereen gelijk, terwijl er een groot verschil is in rollen en werkzaamheden tussen de leden van de vakgroep. Ik zou het willen koppelen aan individuele afspraken mbt ontwikkeling cq resultaten

Flexibel belonen is voor ons bedrijf een principiële verkeerde methode. Het motiveren van medewerkers kan op andere manier veel efficiënter en gericht gebeuren. In onze proeftuin zou je maximaal kunnen scoren in het geval van slechte prestaties en halfzachte projectevaluaties. De bijdrage aan winst en continuïteit van Movares is echter gering

De lat dient hoger gelegd te worden. Nu krijg ik een bonus voor zaken die ik normaal vind om te doen

Zou je volgend jaar weer aan een vorm van Flexibel belonen mee willen doen?

Ja, het systeem spreekt mij aan

Nee

Ja, omdat ik geloof dat een beperkte vorm van prestatiebeloning motiverend werkt en dus een win-win situatie op kan leveren.

Wat vond je in het algemeen van de proeftuin Flexibel belonen? (op een schaal van 1 – 10)

Gemiddeld: 5,3

Resultaten niet-deelnemers

Stellingen	Gemiddelde score (op een schaal van 0 tot 5)
1 Het was voor mdw vooraf helder wat de proeftuin inhield!	4,7
2 Het was voor mdw helder wat er van hen verwacht werd!	5
3 De mdw vond de afspraken over de te behalen resultaten eind 2010 duidelijk	3,3
4 De mdw vindt deze manier van flexibel belonen niet bijdraagt aan het behalen de vastgestelde resultaten!	3,7
6 De mdw is meer gemotiveerd om vastgestelde resultaten te behalen als daar een bonus tegenover staat	3,3
7 De mdw is geen voorstander van het invoeren van een manier van flexibel belonen binnen Movares	3,3

Open vragen

Hoe heb je het proces om te komen tot de invulling van de proeftuin ervaren

Dit proces lijkt mij voldoende en correct te zijn uitgevoerd

Weinig rationeel, erg gebaseerd op emotie

Mogelijk maken van de proeftuin en de open inbreng is positief. De wijze van vaststelling van de afspraken en beoordeling is wat amateuristisch.

Hoe heb je als niet-deelnemer de proeftuin binnen jouw team ervaren?

Onderlinge verhoudingen zijn niet veranderd

Ik had niet echt het gevoel dat het 'leefde'

Zou je volgend jaar weer aan een vorm van Flexibel belonen mee willen doen?

Mijn belangrijkste bezwaar om niet mee te doen ligt in het feit dat de beoordeling van de gemaakte afspraken niet smart is. Er zijn criteria waar de beoordeling van de prestatie aan de manager is.

Deze subjectieve beoordeling past niet bij een flexibel beloningssysteem

Ben er nog niet uit. Zijn veel factoren waar je niet zelf invloed op hebt. Ik heb een functie die ik uitvoer en bij bijzondere verrichtingen, kan de manager mij een gratificatie daarvoor geven

Wat vond je in het algemeen van de proeftuin Flexibel belonen? (op een schaal van 1 – 10)

Niet deelnemers gemiddeld: 5,5

Conclusie en vervolg

De trekkers van de proeftuin vonden het leuk en interessant om te doen. De betrokkenheid bij de projectmanagers in de voorbereiding was groot. Het bleek echter moeizaam te zijn om tot goede afspraken te komen met de deelnemers en de verwachte extra motivatie en betrokkenheid bleken beperkt te zijn. De werkgroep geeft aan het lastig te vinden om de opbrengsten te kwantificeren: de deelnemers presteerden niet hoger dan de niet-deelnemers. Als neveneffect van de proeftuin geeft men aan dat de niet-deelnemers vaker over de proeftuin en meer interesse toonden voor de eindscores dan de deelnemers zelf. Het kan zijn dat de niet-deelnemers daarmee het ongelijk van de prestatiebeloning wilden bewijzen.

Proeftuin 4: Young Movares Buddy System



Wat is uitgetest?

In de proeftuin is gedurende de periode van een jaar een intervisiesysteem uitgetest waarbij enerzijds nieuwe jonge medewerkers leren zich versneld te ontwikkelen en wegwijs worden binnen Movares en anderzijds huidige jonge medewerkers zich ontwikkelen op persoonlijk vlak en leren anderen te begeleiden.

Projectteam

Er is door Young Movares (de netwerkorganisatie voor medewerkers van Movares onder de 35 jaar) een projectteam ingesteld bestaande uit twee bestuursleden van Young Movares en een HR adviseur

Voor de workshop Coaching / Mentoring en begeleiding van de Buddies is gebruik gemaakt van het externe bureau Bont en Fier. Voor de Buddies is een Serviceboek ontwikkeld met Tips, hulpvragen en oefeningen voor grip op succesvol mentoring & coaching. *NB de kosten van de externe coach valt buiten de ESF subsidie aanvraag*

De bestuursleden van Young Movares waren verantwoordelijk voor de uitvoering van de proeftuin, daarbij ondersteund door de HR adviseur. De HR adviseur zorgde voor het aanleveren van de personele gegevens en zorgde samen met de bestuursleden van YM voor voldoende binding tussen de Buddies onderling en de communicatie binnen Movares en specifiek binnen YM.

Externe adviseur en interne projectleider

De externe adviseur heeft de proeftuin bezocht, feedback gegeven over de procesaanpak, een ontmoeting georganiseerd met het bedrijf Océ.

De interne projectleider heeft regelmatig overleg gevoerd met de projectleider van de proeftuin om de voortgang te bespreken.

Intern betrokkenen

Bij het uittesten van de proeftuin zijn betrokken: circa 30 nieuwe medewerkers en circa 15 medewerkers als Buddy. Het aantal deelnemende medewerkers dat het nieuwe Buddy-systeem in de praktijk heeft uitgetest komt daarmee op circa 45.

Hoe is de testfase verlopen?

Voortraject

In het voortraject heeft een nulmeting plaatsgevonden in de vorm van een aantal vragen die aan een aantal medewerkers van Movares van 35 jaar en jonger is gesteld. De hoofdvraag was hoe de stand van zaken nu is wanneer nieuwe medewerkers bij Movares starten met werken en wat huidige medewerkers destijds hebben gemist bij hun start. Dit met als doel het buddytraject verder uit te werken en op die manier nog beter aan te kunnen sluiten bij wat nieuwe medewerkers ervaren en nodig hebben bij hun start. Daarnaast diende het als eerste meetpunt (nulmeting) dat kon worden gebruikt bij de evaluatie. Enkele kenmerkende citaten uit de periode zonder buddy-systeem:

Hoe heb je in het algemeen de start bij Movares ervaren?

Best een goede start gehad. Ingepast in een leuke gevarieerde groep. Ondanks dat er vanuit de afdeling niet echt een begeleidingsplan voor nieuwkomers was hebben de collega's dat goed opgepakt

Het spijt me dat ik het moet zeggen, maar mijn start bij movares was ronduit saai. Ik heb te lang moeten wachten op een interessante klus. In de tussentijd las ik mij in onderwerpen die voor mij nog niet echt tot leven konden komen, heb ik wat collega's gesproken en werd ik ingeschakeld bij kleine klusjes voor de jongste bediende. Toch pak je alles aan, omdat je anders niet goed zichtbaar bent voor de collega's

Prima! Warm gevoeld van welkom, veel vrijheid in het ontdekken van de organisatie en het invullen van mijn functie.

Ik had al stage gelopen hier, dus kende de afdeling al best goed. Dus mijn start was ook zeer prettig en er werd mij geleidelijk steeds meer bij gebracht.

Ben begonnen via een afstudeerproject. Het was in een leuk en gezellig team met veel kennis. Alleen na de officiële start heb ik het wel ervaren als meteen losgelaten en veel verwachtingen van zelfredzaamheid.

Wat heb je gemist tijdens de eerste periode van je indiensttreding?

Buddy moet, naast de dagelijkse gang van zaken, de nieuwkomer bekend maken in de wereld van projecten bij klanten. Hoe verlopen de projecten, bij wie is wat te halen? Waar zijn spullen te halen, hoe regel je bijvoorbeeld een inschrijving voor cursus/opleiding? Hoe gaan we om met projectmappen en indeling? Hoe en waar slaan we de spullen digitaal op?

Mijn antwoord op bovenstaande vraag is eigenlijk "ja en nee". Ik vind het concept van een buddy interessant, maar waar ik als nieuwkomer het meest behoefte aan zou hebben, is een interessante klus waar ik mijn tanden in kan zetten. Als ik het concept van de buddy goed begrijp, kan een buddy niet concreet voor een interessante klus zorgen. Het mes snijdt uiteindelijk dus aan meerdere kanten: een leuke klus met inhoudelijke begeleiding vanuit een vakkundig collega, tegelijk met een stukje persoonlijke coaching van een buddy. Alleen een goede combinatie van deze aspecten werkt.

Luisterend oor, advies kunnen bieden, wegwijs maken (niet alleen fysiek), cultuuraspecten kunnen uitleggen, verwijzen naar de juiste personen.

Wegwijs bij Movares, informatie over Movares, maar ook wegwijs in de gebouwen en op de PC. Verwacht werk-inhoudelijk niets, wel hoe het reilen en zeilen binnen Movares gaat. Welke mensen wat doen en waar ik zsm mijn informatie vandaan kan halen. Ook alle mogelijkheden die Movares biedt.

Laagdrempelig bereikbaar / goede kennis van het bedrijf en algemeen van het verloop van projecten / vertrouwensband

Persoonlijke begeleiding, een sparring partner, klankbord

Stap 1 > De buddies

Young Movares heeft een workshop georganiseerd voor alle leden op gebied van personal coaching. Doel was om de interesse te wekken en deelnemers te enthousiasmeren voor het buddy-schap tijdens/na deze workshop. De workshop was voor alle YM-leden en iedereen onder de 35 die een jaar bij Movares werkt. Uit de lijst van geïnteresseerden zijn gemotiveerde buddies geselecteerd. De buddies dienden hun motivatie in bij het proeftuinteam. *Voor de inhoud van de motivatie zie spelregels.*

Doelen van de workshop waren:

- bewustwording in hoe je een coaching/mentoring proces aanpakt, wat daarin werkt en daarnaast toe gaat voegen;
- een gemeenschappelijk, professioneel kader wat YM onder Coaching en Mentoring verstaat;
- uitwisseling van beelden en ervaringen;
- leren begeleiden vanuit de behoefte en vragen van de doelgroep (jonge professionals hebben vooral veel feedback- en feedforward nodig om hun zelfvertrouwen en professionaliteit op te kunnen bouwen) naast begeleiden vanuit de context en de techniek;
- een sterk interactief karakter.

Ter voorbereiding op de proeftuin heeft in 2009 een workshop plaatsgevonden onder leiding van Yolanda Buchel (externe coach). Deze kosten vallen buiten het ESF project.

Stap 2> Klaarstomen van YM leden tot volwaardige Buddy

Er zijn 25 buddies geselecteerd. Om de bedrijfskennis van de deelnemers aan te scherpen hebben zij aan elkaar een presentatie gehouden van hun eigen werkzaamheden en die van hun afdeling/divisie. De externe coach (Yolanda Buchel) verzorgde een kick-off waarin vervolgens de buddies hun plan van aanpak maakten voor het te doorlopen traject.

Na deze kick-off en voordat de buddies met de nieuwe medewerkers in contact kwamen, heeft iedere buddy een kort gesprek met de externe coach gevoerd om de persoonlijke leerdoelen helder te krijgen. Dit plan met persoonlijke leerdoelen, hebben de buddies ook met hun manager door genomen.

Stap 3> Buddy ontmoet de Nieuwe Medewerker

De buddy-poule werd beheerd door YM i.s.m. P&O. Eén bestuurslid van YM was eind verantwoordelijk. Nieuwe medewerkers werden op de hoogte gebracht middels een mailing, waarvoor P&O de gegevens aanleverde aan YM. YM koppelde vervolgens de Buddies aan nieuwe medewerkers. Omdat de poule van Buddies bij de start erg groot bleek te zijn heeft de matching in de vorm van speeddating plaatsgevonden.

Intranet is gebruikt als platform waarop de Buddy zich presenteerde door zijn/haar profiel op de site te zetten met foto. Deze site was voor iedereen toegankelijk. Ook de nieuwe medewerker heeft zijn/haar profiel op de site gezet. Tijdens het traject zijn nieuwe medewerkers op de hoogte gebracht van het traject en konden zij een buddy kiezen van het intranet.

Stap 4> Buddy begeleidt de Nieuwe Medewerker

Elke buddy heeft gedurende zes maanden twee nieuwe medewerker begeleid om een vliegende start te geven. Er zijn 6 gezamenlijke contactmomenten geweest voor alle buddies en nieuwe medewerkers in de vorm van een lunch. Daarnaast heeft de externe coach een begeleidende rol gekregen gedurende het gehele traject. De buddies konden haar direct raadplegen met concrete vragen in de vorm van een knipkaart. Tussentijds waren er 2 intervisiemomenten van de buddies met de externe coach. Daarnaast waren er gezamenlijke interactiemomenten tussen alle buddies en de nieuwe medewerkers, welke gecombineerd waren met YM –borrels. Deze integrale momenten dienden o.a. als toetsmomenten om de inhoud van het traject bij te stellen. De contactmomenten werden belegd door YM i.s.m. P&O.

Stap 5> de Evaluatie

Het traject voor de nieuwe medewerker duurde minimaal 6 maanden. Zowel de buddy als de nieuwe medewerker als het projectteam hebben dit traject geëvalueerd. Een 0-meting was al gedaan in het voortraject middels een enquête.

Communicatie

Communicatie algemeen/intern

Er is voor gekozen de communicatie rondom deze proeftuin aan te laten sluiten bij de algehele communicatie rondom Sociale Innovatie. Met communicatiemiddelen is de kennis verhoogd over het Buddy-Systeem bij collega's en met name bij niet-Young Movares leden. Voor buddies en nieuwe medewerkers zijn extra middelen ingezet ter ondersteuning van de coaching. Managers van buddies zijn op de hoogte gehouden door de medewerkers zelf, zodat draagvlak bleef bestaan

Infobulletin

Regelmatig is over de proeftuin bericht in het infobulletin met verwijzingen naar Intranet

Turn

regelmatig is in het personeelsblad een stukje gepubliceerd over het buddysysteem.

Nieuwsbrieven Buddies en Managers

Het organisatie team heeft regelmatig een nieuwsbericht aan de buddies en de managers gemaild.

Communicatie met de deelnemers

P&O heeft een mailing verzorgd voor nieuwe medewerkers. In de mailing werd het buddy-systeem aangekondigd en op de site van P&O op Mint is melding gemaakt van deze proeftuin.

Er zijn regelmatig contactmomenten geweest tussen buddies en coach en tussen buddies en nieuwkomers.

Mint (intranet Movares)

Op Mint is een site ingericht voor Sociale Innovatie. Hier wordt ook de proeftuin Buddy-Systeem genoemd. Op de site van Young Movares staat eveneens een pagina over het Buddy-Systeem. Door regelmatig te publiceren in het infobulletin zijn nieuwsberichten ook op de homepage van Mint geplaatst.

Tevens zijn buddies gevraagd hun ervaringen op Mint te delen met naam en foto en open te communiceren met de nieuwkomers, zodat iedereen kan meelezen. Buddy's zijn gevraagd regelmatig een stukje te 'bloggen' over hun werk en hun ervaringen met de nieuwkomer.

Aftrap jan 2010

Door een ludieke aftrap in de vorm van een "Nieuwjaarsduik", zijn buddy en new-b (nieuwkomer) bij elkaar gebracht. De directie heeft deze duik begeleid en is een fotoverslag geplaatst in de Turn en op Mint.

Evaluatie Buddysysteem

Het buddysysteem is geëvalueerd door middel van een vragenlijst onder de Buddies en Nieuwe medewerkers

Evaluatie Buddies

Wat was je mooiste moment?

- Bij elk gesprek het gevoel hebben dat je weer contact gemaakt hebt
- Kijkje bij andere afdeling is nuttig en biedt perspectief
- Patstelling overwonnen met goed en persoonlijk gesprek
- Plotselinge open houding van nieuwkomer, was niet verwacht
- Inzichtelijk krijgen wederzijdse beeldvorming
- nieuwkomer ging vanuit zichzelf vragen stellen over publiek gevoelige dingen
- Persoonlijke verhalen delen
- nieuwkomer geeft aan dat buddy helpt
- Een persoonlijke klik met je buddy
- De feestelijke opening is een mooie start van het buddy traject
- De spontane terugkoppeling van de new one dat hij er wat aan had gehad

Lastigste moment?

- Als gesprekspartner niet veel zegt, of afspraak af wil zeggen
- Als er geen hulpvraag is, als patstelling aangenomen wordt "ik heb geen problemen"
- Focus aanbrengen in gesprek
- Te weinig concrete afspraken gemaakt

- Aandacht geven aan het traject tijdens hoge werkdruk
- Doorbreken bij ongewillige gesprekspartner
- Weerstand terugkrijgen bij een coaching op het moment dat de new one net een andere overtuiging heeft.

Wat vind je van de externe coach en heb je iets gemist in de sessies?

- ze faciliteert heel goed
- nuttig, eye-opener voor dingen om met buddy te doen
- leerzaam, stap vooruit na intervisie
- open houding, is prettig
- is ervaren
- ervaringen delen met andere buddies is prettig/nuttig
- Actieve en productieve coaching met een vrolijke en enthousiaste insteek.
- per bijeenkomst ook wat theorie van een zeker thema te vertellen.

Doen?

Traject/organisatie:

- Check of nieuwkomer zelf wil, verwachtingen inventariseren (4x)
Een buddy aanbieden aan starters (net afgestudeerden) en starters met werkervaring indien zij gerichte vragen hebben.
- Commitment vs onafhankelijkheid. Belangrijk om gewicht te geven aan begin.
Betere voorlichting aan begin van traject. Suggestie is om een startsessie met alle deelnemers en Yolanda te doen aan het begin.
- Kick-off is vereiste, ook voor NK
- Versere NK's kiezen voor traject, maximaal 1 jaar (2x)
- Kijk naar werkervaring NK, schoolverlater heeft meest aan buddytraject
- Vooraf afspreken dat NK initiator is van gesprekken, initiatief ligt bij hen. Duidelijk maken bij aanmelding traject
- 1 nieuwkomer per persoon
- Budget voor lunch
- Samenwerking tussen de nieuwkomers, een groep gemaakt
- Mix van afdelingen tussen buddy en nieuwkomer
- Let op afstanden en detacheringen
- Evaluaties en intervisie houden je scherp
- De borrel voor buddy's en new ones halverwege het traject. Ondanks de lagere opkomst.

Coaching:

- Gesprek strak voeren, uit de losse pols voelt beter
- Aandacht in begin voor kennismaking en contact leggen
- Suggestie voor tijdschema of afspraakfrequentie
- Minimaal aantal contactmomenten afspreken, periodiek inplannen.
- Het luchtig maken. Starten met lunch ipv 1 op 1 gesprek, of wandelrondje
- Opgelegd doel formuleren, minder blanco starten
- Je nieuwkomer centraal stellen
- Laagdremkelig contact via mail/communicator
- Vroegtijdig durven stoppen als er geen klik is of geen nut wordt gezien

Niet doen?

- Aanmelding vanuit management
- Collega's een buddy aanbieden wanneer er bij diegene niet een echte vraag is.
- Verwachtingen hebben over hoe ze gaan reageren en beslissingen nemen

- 2 buddies per half jaar is veel
- De term new-b in communicatie
- Intervisie als er nog weinig activiteit is geweest
- Niet te snel het traject afronden, half jaar is kort

Opmerkingen:

- Man-Vrouw, benieuwd naar wat de nieuwkomer daarvan vindt?
- afspreken is lastig, mede omdat je hiervoor budgettechnisch geen tijd voor kan nemen (vooral voor de gedetacheerde).

Evaluatie Nieuwe medewerkers:

- positief en opbouwend ervaren.
- met name nuttig is voor nieuwe medewerkers die net binnenkomen. In het begin had ik er zelf wel behoefte aan gehad, om vragen te stellen en te weten te komen hoe, wie, waar je moet zijn. Wat een beetje de bedrijfscultuur is, etc.
- Als de new-buddy wat langer werkt, dan kan de buddy beter ook wat ouder zijn, maar dat was in mijn geval ook zo.
- Sommige new-buddy hebben meer vragen/problemen dan andere. Bij minder vragen, is het wel goed om een aantal items te bespreken die iedereen aangaan, zoals (toevallig nu) contracten, regionalisering, persoonlijk ontwikkelingsplan.
- Mijn mede new-buddy, buddy en ik vonden het ook leuk om met zn drie-een af te spreken, misschien ook een tip voor de volgende buddies. Daardoor kun je elkaars vragen en problemen, nieuwtjes meenemen en leer je ook weer een new-buddy kennen die in het zelfde schuitje zit.
- goed voor nieuwkomers om het bedrijf een beetje te leren kennen.
- Tijdens de gesprekken met de buddy had ik toch het gevoel dat deze druk op mij wilde uitoefenen dit toch te doen, en hier een SMART-systeem aan te hangen.
- een goed initiatief, positief ontvangen
- Het is prettig om eens met iemand over werkgerelateerde zaken te kunnen praten die ook snapt waar je mee bezig bent en die het bedrijf kent.
Maar tegelijkertijd staat diegene ver genoeg weg om vrij te kunnen bespreken wat je wilt.

Conclusie en vervolg

Uit de evaluatie blijkt dat het Buddy-systeem als positief en nuttig is ervaren. De projectleider heeft de supportgroep voorgesteld de proeftuin om te zetten in staand beleid.

5. Verslag maken van uitgetest implementatieplan

Activiteiten

“Movares Ontmoet...”

Voor projectleiders van de proeftuinen zijn ontmoetingen georganiseerd met andere organisaties die met vergelijkbaar thema's aan de gang zijn gegaan. Daarnaast zijn voor vier proeftuinen de causale verbanden in beeld gebracht om zodoende te komen tot verdiepende inzichten. Door deze ontmoetingen en verdiepende inzichten zijn de ideeën over sociale innovatie en de proeftuin versterkt, leren bedrijven van elkaars aanpak en ervaringen en doen de deelnemers inspiratie op.

De ontmoetingen en verdiepende inzichten zijn opgenomen in de publicatie “Movares Ontmoet”, dd februari 2011. Deze publicatie maakt ook voor collega ondernemers duidelijk wat er is uitgetest en met welke dilemma's Movares bij het uittesten is geconfronteerd. Zodoende kunnen zij zich een concreet beeld vormen van de voor- en nadelen van de proeftuinen

Periode van uitvoering

De activiteiten in het kader van de verslaglegging hebben zich geconcentreerd in de maanden oktober tot en met december 2010.

Rol van interne en extern projectleider

De externe adviseur heeft samen met de interne projectleider de elf ontmoetingen georganiseerd en begeleid en vervolgens de resultaten uitgewerkt in de publicatie “Movares Ontmoet...”. Tevens hebben de externe adviseur en interne projectleider voor vier proeftuinen de causale verbanden in beeld gebracht door middel van gesprekken met de projectleiders en brainstormsessies met de projectgroepen. Deze causale verbanden maken eveneens deel uit van de publicatie “Movares ontmoet....”

Overige vormen van verslaglegging

Verslag en presentatie

Per proeftuin is er een verslag gemaakt in de vorm van een rapportage of presentatie. Elke projectleider heeft van het uitgeteste implementatieplan verslag gedaan aan de supportgroep. Ook hebben projectleiders hun ervaringen gedeeld met managementteams en de OR.

MINT / Movares Intranet

Op het intranet van Movares is een aparte site ingericht voor sociale innovatie. De interne projectleider verzorgde de algemene informatie over sociale innovatie bij Movares, terwijl elke proeftuin zijn eigen pagina ter beschikking heeft gekregen om de voortgang en de resultaten te publiceren.

Nieuwsberichten van proeftuinen zijn door de interne projectleider en door de proeftuinen regelmatig via een Infobulletin / mail verspreid onder medewerkers

Turn / personeelsblad

Turn special over sociale innovatie, turn oktober 2008

“Prachtplannen sociale innovatie krijgen vervolg in proeftuinen” artikel in Turn, juni/juli 2009

Buddies voor new B's, turn 5 november 2009

Webinar

Movares heeft deelgenomen aan het zogenaamde webinar over sociale innovatie, georganiseerd door het AGSW in december 2010.

ESF lerend netwerk

Movares maakt deel uit van het ESF lerende netwerk van bedrijven die actief zijn met het invoeren van sociale innovatie binnen hun organisatie. Door het lerend netwerk worden ideeën over sociale innovatie versterkt, leren bedrijven van elkaars aanpak en ervaringen en doen inspiratie op.

Voorbeeld ESF subsidieregeling

Het Project Movares: Duurzaam in beweging is door Minister Donner als voorbeeld genoemd in een schrijven aan de Ministerraad over ESF subsidieregeling (referentie: R&P/RA/2010/9887, pagina 7)

Externe Publicaties

- ‘Movares introduceert nieuwe arbeidsverhoudingen’ door Ronald Stoeckart projectleider “Duurzaam in beweging” bij Movares, Zeggenschap. december 2008
- “Movares kiest innovatie met nieuwe gezichten”, Cobouw 9 april 2009
- “Als het een marketing truc is, ben je ongeloofwaardig”, interview met Ad van Beek, directeur P&O Movares in NSvP jaarnaal zomer 2009
- “Managen op basis van vertrouwen”, interview Ad van Beek, directeur P&O Movares in HR strategie, september 2009
- “De proeftuinen van Movares”, achtergrondartikel in Werkgeven AAVN over de proeftuinen bij movares, januari 2010
- “Van een vechtmodel naar een wij-model”, achtergrondartikel in Werkgeven AAVN over vernieuwend werkgeverschap, september 2010

Overig

- Movares krijgt eervolle vermelding (2^{de} prijs) in het kader van Erasmus Innovatie Award 2009 (uitreiking 6 oktober 2009),
- Movares wint AAVN innovatietrofee vierde kwartaal 2009

6. Kosten/baten analyse van het vervolgtraject

Activiteiten, periode en rol interne projectleider/externe adviseur

Omzetten van proeftuinen in structureel beleid

In januari 2011 hebben de externe adviseur en de interne projectleider de te verwachten kosten/baten van het omzetten van de proeftuinen in structureel beleid in beeld gebracht en besproken met de projectleiders van de proeftuinen en de supportgroep.

Verdiepend inzichten

Om tot een verdiepend inzicht te komen hebben de externe adviseur en interne projectleider – samen met het betrokken projectteam - in causale verbanden de positieve en negatieve effecten van vier proeftuinen in beeld gebracht. Zodoende is er een goed beeld verkregen van de kosten en baten van deze proeftuinen. De verdiepende inzichten zijn opgenomen in de publicatie “Movares Ontmoet...” dd februari 2011.

Effactory / “Beste Werkgever 2010”

Het bureau Effactory heeft in 2010 door middel van een a-selecte steekproef onderzoek verricht naar medewerkerstevredenheid bij Movares. Het onderzoek is gebaseerd op een vaste set gevalideerde vragen die deel uitmaken van een uitgebreid op maat gemaakt onderzoek. De algemene tevredenheid bij Movares is van 7,9 in 2009 gestegen naar 8,6 in 2010, met als uitblinkers een 8,3 voor Organisatie, een 8,1 voor Collega's en een 7,9 voor Werkzaamheden. Hiermee is Movares “Beste Werkgever 2010” bij organisaties boven de 1000 medewerkers.

Alhoewel niet nader onderzocht kan de prijs van *Beste Werkgever 2010* als afgeleide opbrengst van het project Sociale Innovatie worden genoemd.

Uitkomsten kosten/baten analyse

Proeftuin KAM: bij doorvoering van het KAM systeem binnen de gehele organisatie moet rekening worden gehouden met incidenteel extra kosten voor voorlichting en inzet ICT medewerkers. De structurele kosten zijn beperkt omdat het keuzesysteem arbeidsvoorwaarden onderdeel zal uitmaken van de reguliere personeelsystemen. Als structurele baten kunnen worden genoemd dat alle medewerkers kunnen profiteren van het keuzesysteem en zich meer bewust worden van hun eigen verantwoordelijkheid voor de invulling van hun arbeidsrelatie.

Proeftuin Anders beoordelen: bij doorvoering van de nieuwe manier van beoordelen moet incidenteel rekening worden gehouden met extra kosten voor de aanpassing van de ICT systemen, training leidinggevenden en voorlichting. De structurele kosten zijn naar verwachting beperkt omdat het beoordelingsysteem deel zal uitmaken van de reguliere personeelsystemen. Als structurele baten kunnen worden genoemd dat er meer volwassen gesprekken plaatsvinden tussen leidinggevenden en medewerker die gaan over de ontwikkelingen (toekomst) en niet zozeer over de geleverde prestaties (verleden).

Proeftuin Flexibel belonen: bij doorvoering van prestatiebeloning moet rekening worden gehouden met weerstand bij medewerkers, terwijl de baten naar verwachting beperkt zullen zijn.

Proeftuin Buddy-systeem: bij doorvoering van het buddy-systeem moet rekening worden gehouden met structurele kosten voor een externe coach en voor het organiseren van bijeenkomsten (afhankelijk van het aantal nieuwe medewerkers, voorlopige inschatting is € 25.000 per jaar). Als baten kunnen worden genoemd een versnelde ontwikkeling van nieuwe medewerkers en persoonlijke ontwikkeling van de begeleidende medewerkers.

7. Activiteiten- en tijdsplanning van het vervolgtraject

Activiteiten, periode en rol interne projectleider/externe adviseur

De externe adviseur en interne projectleider hebben in de periode januari 2011 de resultaten van de uitgeteste implementatieplannen en de aanbevelingen besproken met de projectleiders van de proeftuinen en vervolgens aan de supportgroep voorgelegd. De supportgroep heeft per proeftuin / thema een besluit genomen voor een eventueel vervolgtraject.

Uitkomsten activiteiten- en tijdsplanning

Thema's

Proeftuin KAM: de supportgroep heeft op basis van de evaluatie aangegeven het keuzesysteem arbeidsvoorwaarden Movares organisatiebreed in te willen voeren. Aangezien de projectleider van de proeftuin niet meer werkzaam is bij Movares, zal daarvoor binnen de Directie P&O een nieuwe trekker worden gezocht. Periode van uitvoering is 2011 en 2012.

Proeftuin Anders beoordelen: op aangeven van de projectleider van de proeftuin heeft de supportgroep de testfase met één jaar verlengd. Zodoende kan meer ervaringen worden opgedaan met het nieuwe beoordelingsstelsel en nieuwe beoordelingsformulier. Tevens krijgen andere afdelingen de gelegenheid bij de proeftuin aan te sluiten waarmee tegelijkertijd meer draagvlak ontstaat voor Anders beoordelen (olievlekwerking). De huidige projectleider blijft de trekker. Periode van uitvoering is januari – december 2011.

Proeftuin Flexibel belonen: de supportgroep heeft op basis van de evaluatie aangegeven de testfase geen vervolg te geven. Het beloningsbeleid blijft derhalve ongewijzigd. De resultaten van de testfase bieden onvoldoende basis voor een vervolg.

Proeftuin Buddy-systeem: de supportgroep heeft op basis van de resultaten van de proeftuin aangegeven het buddy-systeem voort te willen zetten. Vanaf 2011 maakt het Buddy-systeem vast onderdeel uit van het sociaal beleid bij Movares onder verantwoordelijkheid van Young Movares.