Bluekens Truck en Bus

‘Duurzaam personeelsbeleid: betrokkenheid door inspraak’

De ontwikkeling van medewerkers is een belangrijke pijler onder de groei van servicedealer Bluekens Truck en Bus B.V. Door het bedrijf en medewerkers meer aan te laten sluiten op de wensen en eisen uit de omgeving, ontstaat een meer competentiegerichte organisatie. Tevens biedt dit mogelijkheden voor medewerkers.

KENMERKEN

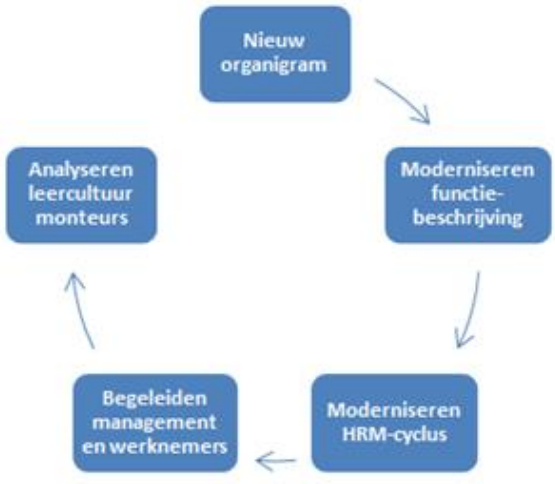
Familiebedrijf Bluekens Truck en Bus B.V. is een officiële dealer voor Volvo en Renault Trucks. Daarnaast treedt het middelgrote bedrijf op als servicedealer voor verschillende andere merken en heeft ze een separate werkplaats voor service aan elektrische voertuigen. Hiermee bieden ze een compleet programma met als doel de zorgen voor gehele wagenparken uit handen te nemen. Bluekens Truck en Bus kent vijf vestigen in West-Brabant, Goes en Middelharnis. In totaal werken er ongeveer 130 mensen op deze vestigingen.

AANLEIDING

Door de groei van de organisatie en de daarmee noodzakelijke organisatorische veranderingen sloten de verouderde functieprofielen niet meer aan op de werkzaamheden die uitgevoerd werden. “*De functiebeschrijvingen sloten niet meer aan op de werkzaamheden die de medewerkers uitvoerden. Daarom zijn we in samenwerking met medewerkers en leidinggevenden gaan kijken wat we van mensen verwachten en in hoeverre deze werkzaamheden aansloten op de ambities en capaciteiten van onze werknemers. Daarnaast gaf dit ons de kans om het personeelsbeleid nieuw vorm te geven. Mede door middel van strategische personeelsplanning en de implementatie van de bijbehorende instrumenten wilden we een nog grotere focus leggen op een duurzaam personeelsbeleid waarbij iedere medewerker op de voor hem of haar juiste plek zit.”* aldus adjunct-directeur Jan de Roover. Aangezien zowel de functiebeschrijving van leidinggevenden als medewerkers tegen het licht werd gehouden, had het ESF-traject betrekking op alle 130 medewerkers van Bluekens Truck en Bus B.V.

INHOUD PROJECT

Topdirection P&O Diensten heeft als externe adviseur het gehele traject in goede banen geleid. Het doel van Topdirection P&O Diensten is het ontzorgen van ondernemers op P&O-gebied zodat zij de focus weer kunnen leggen op hun kernactiviteiten. Topdirection is zowel bij het opstellen van het advies betrokken geweest, als bij het begeleiden van de implementatie daarvan. Het adviestraject startte met een bedrijfsscan. Op basis van informatie aangeleverd door Bluekens en verschillende gesprekken met het management en medewerkers is een plan van aanpak opgesteld. In dit plan van aanpak werden meerdere punten opgenomen, waarbij de organisatiestructuur, de HR-cyclus en functieomschrijving, begeleiding van medewerkers en management en het analyseren van de leercultuur centraal stonden (zie onderstaande figuur).



Het aanpassen van de organisatie van werk startte met het maken van een organigram. Aan de hand hiervan kon men duidelijk benoemen wat het verschil is tussen de huidige en beoogde manier van

werken. Zo is makkelijk en gevisualiseerd inzichtelijk gemaakt wat er precies verandert en voor wie. Tijdens het werkoverleg is het concept voor het nieuwe organigram gepresenteerd, waarna medewerkers de gelegenheid kregen hier vragen over te stellen. Op basis van deze vragen is het organigram aangepast. Zo werd een **gezamenlijk beeld** geschapen van de nieuwe organisatie van het werk, welke als basis fungeerde voor verdere veranderingen. De grootste verandering was het opzetten van een nieuwe afdeling die de spil vormt tussen frontoffice en monteurs. Op deze afdeling, officieus ook wel werkvoorbereiding genoemd, komen twee tot drie werknemers te werken die een gedeelte van de taken van de frontoffice en monteurs overnemen. Een belangrijke taak hierbij is de aandacht voor de klant, die in de huidige markt steeds belangrijker wordt.

Vervolgens zijn alle **functieomschrijvingen** tegen het licht gehouden. De nieuwe beschrijvingen zijn in een functioneringsgesprek besproken met de medewerkers. Naast het feit dat zo getest werd of de beschrijvingen volledig en juist waren, gaven de functioneringsgesprekken het management ook de mogelijkheid veranderingen bespreekbaar te maken. Op deze wijze werd de betrokkenheid van medewerkers gestimuleerd waardoor er draagvlak ontstond voor het gehele veranderproces. Tevens is vastgesteld welke ontwikkeling in kennis, vaardigheden en attitude de medewerker in de toekomst moet maken om inzetbaar te blijven. Een andere manier waarmee hier ook aandacht aan werd geschonken was een onderzoek naar de **opleidingsbeleving** van monteurs. Door middel van dit onderzoek is in kaart gebracht wat de leercultuur onder deze groep medewerkers is. Daarbij is vooral bekeken hoe er voor monteurs meer ruimte gecreëerd kon worden om aandacht te besteden aan e-learnings. Het management monitort ontwikkelingen met behulp van de **HRM-cyclus**, waarbij er altijd meerdere momenten per jaar zijn geborgd waarop de dialoog tussen werkgever en werknemer plaatsvindt. Alle veranderprocessen zijn continu begeleid door de adviseur van Topdirection. Naast gesprekken met het management, was de adviseur ook actief in het begeleiden van werknemers.

BETROKKENHEID WERKNEMERS

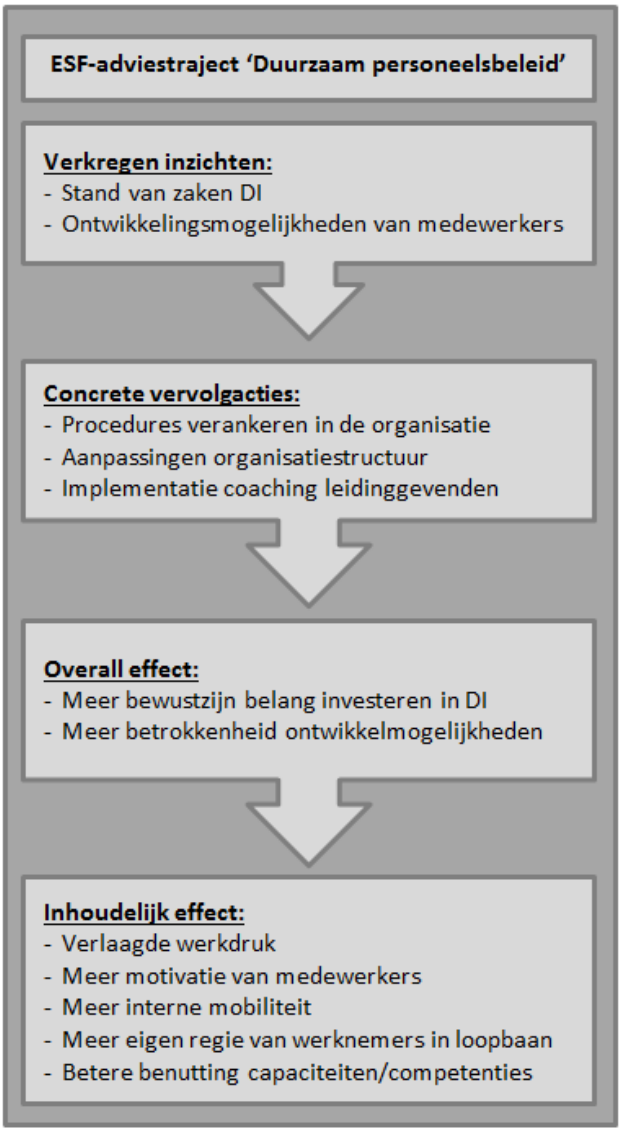
Bluekens heeft het voor elkaar gekregen alle 130 medewerkers te betrekken in het project. Het project startte met een presentatie op de jaarlijkse personeelsbijeenkomst. Tijdens deze presentatie werd de inbreng van medewerkers gevraagd voor de uitvoering en implementatie van het project. Doorslaggevend in het project was de aandacht die geschonken werd aan de mening van medewerkers. Zo werd een zo hoog mogelijke betrokkenheid gegenereerd. Dit was bijvoorbeeld essentieel tijdens de nieuwe functieomschrijvingen, die allemaal tot stand zijn gekomen na herhaaldelijk overleg tussen werknemer en leidinggevende. De nauwe betrokkenheid van de medewerkers bij dit proces heeft ertoe geleid dat de medewerker ook een grote invloed had op de positionering van zijn eigen functie. Gezamenlijk met de leidinggevende is gekeken hoe de talenten van de medewerker het best tot zijn recht kwamen in de nieuwe beschrijvingen. Mark Rennen heeft op deze wijze zijn functie als Voorman Electro-werkplaats ingewisseld voor de nieuw gecreëerde functie werkvoorbereider: *“Nadat we een gesprek hadden gehad over mijn capaciteiten en ambities, werd mij gevraagd of ik open stond voor de nieuwe functie van werkvoorbereider. Mede dankzij de intensieve begeleiding en de cursus ‘Garantiebetrekking’ is dat heel vloeiend verlopen. Ik merk ook dat ik met mijn ervaring in de werkplaats zowel de monteurs als de frontoffice werk uit handen kan nemen.”* vertelt Mark Rennen, werkvoorbereider Bluekens Truck en Bus B.V. Uit bovenstaande blijkt dat juist deze manier, een groeiende dialoog tussen werkgever en werknemer, leidt tot meer inzicht in iemand capaciteiten en een uitgesproken ambitie van de werknemer.

Zowel voor, tijdens, als na het project is er continu gecommuniceerd tussen het management, de medewerkers en de consultant. Doel hiervan is het uitwisselen van zoveel mogelijk informatie om de doelen van het project te behalen en draagvlak te genereren onder de medewerkers. Ook uit de afsluiting van het project, welke plaatsvond met het voltallige personeel op een externe locatie, bleek het belang dat het management hechtte aan betrokkenheid van medewerkers bij het project.

"Door samen naar mijn capaciteiten en werkzaamheden te kijken kwamen we erachter dat dit niet helemaal meer aansloot. Toen mijn leidinggevende vroeg wat ik wilde en zie wat er mogelijk was, kwam deze functie in beeld." aldus werkvoorbereider Mark Rennen.

EFFECTIVITEIT

Bluekens profiteert van verschillende resultaten die voortkomen uit het ESF-project. Deze resultaten zijn in bijgaand schema weergegeven in opeenvolgende volgorde. Om te beginnen heeft het ESF-project nieuwe inzichten in de **stand van zaken** omtrent duurzame inzetbaarheid van de organisatie opgeleverd. Adjunct-directeur Jan de Roover vult aan: "*Zo werd in de bedrijfsscan bijvoorbeeld geconstateerd dat de werkdruk te hoog lag en het personeelsbeleid verouderd was. Dit waren onder andere de oorzaken dat medewerkers niet optimaal gemotiveerd waren en er weinig aandacht was voor de ontwikkelmogelijkheden van medewerkers".* Zo kwamen uit de bedrijfsscan verbeterpunten naar voren als het verlagen van de werkdruk bij frontoffice en monteurs en het moderniseren van het personeelsbeleid.



De bedrijfsscan dient twee doelen. Enerzijds toont de scan concreet aan op welke aspecten er winst te behalen valt voor de organisatie. Op basis van deze aspecten hebben het management en Topdirection dan ook een **plan van aanpak** geschreven. Anderzijds genereert de bedrijfsscan het bewustzijn om met duurzame inzetbaarheid aan de slag te gaan vanwege de expliciete signalen die het management ontvangt vanuit de medewerkers. Vanwege de variëteit tussen medewerkers heeft Bluekens besloten een **talentpool** in te richten voor talentvolle medewerkers. Deze medewerkers worden met extra trainingen op het gebied van bijvoorbeeld veiligheid, zuinig rijden of persoonlijke gezondheid en eerste hulp gestimuleerd zich door te ontwikkelen. Daarentegen is er ook een groep medewerkers in beeld gekomen die wellicht meer begeleiding nodig hebben. Deze groep wordt intensiever gevolgd en krijgt ondersteuning in de

vorm van coaching waar nodig. Al deze zaken hebben ertoe bijgedragen dat er meer aandacht is voor de ontwikkelingsmogelijkheden van werknemers waardoor er een leercultuur is ontstaan. Immers, zowel leidinggevenden als medewerkers zelf zijn meer op de hoogte van iemands ambities en capaciteiten.

Op basis van het plan van aanpak zijn Bluekens en Topdirection eerst aan de slag gegaan met het personeelsbeleid. **Nieuwe functieomschrijvingen** zijn in samenwerking met medewerkers opgesteld. Hierdoor werd inzichtelijk in hoeverre de functies nog aansluiten bij de ambities en capaciteiten van medewerkers. Tijdens de functionerings- en beoordelingsgesprekken, welke tevens onderdeel uitmaakten van het gemoderniseerde personeelsbeleid, konden medewerkers aangeven wat zij ambiëren. Daarnaast bieden de gesprekken ook leidinggevenden de mogelijkheid om aan te geven wat zij verwachten van medewerkers. De mogelijkheid voor beide partijen om onderwerpen aan te dragen heeft geleid tot een meer open en frequentere dialoog tussen werkgever en werknemer. Dit heeft ook geresulteerd in meer begrip tussen wederzijdse belangen en werkzaamheden. Hierdoor is de motivatie en werksfeer toegenomen. Om deze ontwikkelingen te verankeren hebben leidinggevenden tips en trucs gekregen voor de coaching van werknemers.

Naast het moderniseren van het personeelsbeleid is er ook gekeken naar de **structuur van de organisatie**. Om de werkdruk bij de frontoffice en onder monteurs te verlichten is besloten een extra afdeling van enkele medewerkers in te richting. Deze afdeling functioneert als spil tussen frontoffice en de monteurs en neemt voor beide afdelingen werk uit handen. Hierdoor kunnen zowel monteurs als frontofficemedewerkers zich meer richten op hun corebusiness en worden zij meer in hun kracht gezet. Er is op deze wijze expliciet gekozen de organisatiestructuur te veranderen met als gevolg een structureel gezonde werkdruk voor frontoffice en monteurs.

"Om de werkdruk bij de frontoffice en monteurs te verlichten is een extra afdeling ingericht die als spil tussen frontoffice en monteurs fungeert en voor deze beide afdelingen werk uit handen neemt."
aldus adjunct-directeur Jan de Roover.

Bluekens laat met het creëren van een extra afdeling, en daarmee het aannemen van meer personeel, zien dat het bedrijf zich terdege **bewust** is van de noodzaak te investeren in duurzame inzetbaarheid. Tevens is de organisatie zich ervan bewust dat zij het goede voorbeeld moet geven om zo medewerkers mee te krijgen: "*Wij nemen meer mensen aan om de werkdruk te verlagen voor verschillende afdelingen. Onze medewerkers zien daarmee dat er heel concreet acties worden ondernomen op het gebied van hun inzetbaarheid. Je merkt dan ook dat wij ze meenemen in de 'slipstream' van deze ontwikkelingen en dat ze daardoor zelf ook meer aandacht besteden aan hun eigen inzetbaarheid."* aldus adjunct-directeur Jan de Roover.

Ook zijn in het kader van het ESF-project bestaande functies doorgelicht en zijn transformaties doorgevoerd. Een voorbeeld hiervan is dat locaties niet langer één manager hebben die eindverantwoordelijk is, maar dat er leidinggevenden zijn aangesteld per werkproces (de zogenoemde servicemanagers). Zo wordt specifieke expertise van de desbetreffende persoon beter benut. Dit heeft er ook toe geleid dat voormannen zijn doorgestroomd naar de nieuw gecreëerde functie 'servicemanager'. Samen met de voormalige locatiemanagers is vervolgens gekeken naar hun expertise, om hen intern te begeleiden naar een passende functie. Het door laten stromen van voormannen

op basis van hun expertise werpt volgens adjunct-directeur Jan de Roover direct al vruchten af: "*Ze grijpen deze mogelijkheden met beide handen aan. Je ziet ze gewoon groeien, geweldig!".* Kortom, zowel de **leercultuur** als de interne **mobiliteit** is toegenomen door aanpassingen van de organisatie van het werk.

Ten slotte bleek er na de organisatieaanpassingen onder medewerkers de behoefte te bestaan functies **flexibeler** in te vullen. Om hier gehoor aan te geven is er op iedere locatie een flexplek ingericht. Ook hebben monteurs de mogelijkheid gekregen tijdens 'verloren uurtjes' e-learningmodules te maken op het werk. Eerder moest dit thuis, maar dat bleek niet in de leercultuur van de monteurs te passen. Daarnaast hebben medewerkers de mogelijkheid **thuis te werken** als de functie en werkzaamheden dat toelaten. Ondanks dat veel functies van Bluekens gebonden zijn aan een fysieke plek laat het management hiermee wel zien betrokken te zijn bij de wensen van de medewerkers. Dit werkt bevorderend voor het wederzijdse verwachtingspatroon en verbetert een open en directe communicatie.

De opbrengsten en resultaten van het project zijn vertaald naar beleidsdocumenten en een gemoderniseerd HRM-beleid. Tevens is het onderwerp duurzame inzetbaarheid structureel op de beleidsagenda geplaatst. De borging van het beleid in combinatie met het enthousiasme van het management en de betrokkenheid van de werknemers, moet ervoor zorgen dat de gerealiseerde effecten ook in de toekomst verankerd blijven in de organisatie.

MET DANK AAN

- ***Jan de Roover***, adjunct-directeur Bluekens Truck en Bus B.V.
- ***Mark Rennen***, werkvoorbereider Bluekens Truck en Bus B.V.

SUCCESFACTOREN

- Volledige deelname werknemers
- Veel inspraak medewerkers in veranderingen
- Durf om organisatiestructuur te veranderen
- Koppeling capaciteiten en ambities medewerkers aan interne mobiliteit

Europese Unie
Europees Sociaal Fonds