



Sociale innovatie bij Den Hartogh en HST

Samen met werknemers

veranderen

Juist in deze tijd is het voor ondernemingen noodzakelijk om te veranderen en te innoveren. Zij bereiken het beste resultaat met de structurele betrokkenheid en inbreng van hun werknemers.

DOOR ANITA HESTENS EN CHRISTIAAN VAN LUIK

Het stimuleren van sociale innovatie in de logistiek staat permanent op de agenda van de werkgroep sociale innovatie die is opgericht vanuit de Human Capital Agenda Logistiek. TLN maakt hier deel van uit. Sociale innovatie is een breed begrip dat vaak verschillend wordt ingevuld. De kern ervan komt neer op dat de organisatie kan worden verbeterd door medewerkers structureel te betrekken en hen te stimuleren om zelf met verbeteringen te komen. Medewerkers zijn tenslotte dagelijks bezig met de bedrijfsprocessen en daardoor goed in staat om knelpunten te signaleren en oplossingen te bedenken. Dit is ook gebeurd

bij de vervoerders Den Hartogh en HST die elk op een eigen manier sociale vernieuwingen hebben doorgevoerd.

Het 'Den Hartogh Werken'

Vorig jaar speelden enkele ontwikkelingen bij Den Hartogh die hebben geleid tot de introductie van het 'Den Hartogh Werken'. Zo was de afdeling ICT bezig met een onderzoek naar nieuwe systemen en aan te schaffen pc's. Tegelijkertijd nam de directie het besluit om de kantoren in Rozenburg en Oss te sluiten en een nieuw kantoor te openen in Rotterdam om zo synergie te behalen. Verder is Den Hartogh gestart met

competentiegericht werken. Er is gekozen voor een systeem van flexplekken, mogelijkheden voor thuiswerken en *remote* inloggen. Hierbij is het bedrijf nadrukkelijk ingegaan op de wensen van de werknemers. Deze nieuwe manier van werken moet er ook voor zorgen dat de werknemers een betere *life balance* krijgen. Om de wensen boven tafel te krijgen, zijn diverse workshops gehouden met zowel directie en management als het personeel. Hieruit kwam de volgende visie op het 'Den Hartogh Werken' naar voren: medewerkers in staat stellen het beste uit zichzelf en de organisatie te halen op een duurzame, Den Hartogh-eigen manier (open,

betrokken, humorvol), door samen afspraken te maken over taken en bijbehorende doelen en te sturen op resultaat. Dit kan alleen in een cultuur van geven en nemen, van vertrouwen en verantwoordelijkheid. Randvoorwaarden zijn duidelijke afspraken over de bereikbaarheid en het te allen tijde bieden van de vertrouwde service aan interne en externe klanten. In het begin was de directie nog heel sturend en wilde het een strak kader voor bijvoorbeeld het thuiswerken opstellen. Maar op die manier bleef er van flexwerken niet veel over. Het kader is daarom losgelaten. De medewerkers hebben nu veel vrijheid om zelf te kiezen op welke wijze ze werken. Sturing wordt nu vooral op resultaat gedaan, al is dat voor bepaalde functies lastig.

Meer vrijheid

Bij Den Hartogh heeft nu niemand meer een vaste eigen plek. Iedereen kan overal inloggen op een computer en telefoon en daar gebruik van maken. Ook kunnen medewerkers vanuit huis werken, ook op tijden die hen het beste uitkomen. Dit systeem moet medewerkers meer vrijheid geven. Daarnaast kunnen verschillende afdelingen nu beter mixen, zodat er tussen de afdelingen en afzonderlijke medewerkers synergie ontstaat. Een voorbeeld is de manager verzekeringen die regelmatig bij collega's gaat zitten en gedurende de dag heel wat opvangt en hoort wat er speelt. Dat kan hij vervolgens weer in zijn eigen werk gebruiken, om efficiëntie te bewerkstelligen. Het vrijwillig mixen van de medewerkers zorgt er ook voor dat er



Bij Den Hartogh heeft nu niemand meer een vaste eigen plek.

meer begrip komt voor andere functies. Om te voorkomen dat medewerkers, doordat ze voor een deel thuiswerken, niet van elkaar weten wat anderen doen, wordt gebruik gemaakt van een *chat* programma zodat medewerkers elkaar korte berichten kunnen sturen of vragen kunnen stellen. Doordat ook de leidinggevenden geen vaste plek hebben, krijgen zij meer contact met medewerkers. Zo blijven ze veel beter op de hoogte van wat er speelt en kunnen ze daar dus beter op inspelen.

Verbetering meten

Uiteindelijk moet de nieuwe manier van werken een verbetering opleveren ten opzichte van de oude situatie, wil er echt sprake zijn van sociale innovatie. Den Hartogh wil het effect van de nieuwe manier van werken gaan meten via klanttevredenheid, medewerkertevredenheid en productiviteit. Medewerkertevredenheid is kort voor de introductie gemeten en zal aan het einde van dit jaar – dus na een jaar – opnieuw worden gemeten. Productiviteit meten is best lastig; wel gaf een leidinggevende aan dat zijn team niet direct sneller werkt, maar dat de kwaliteit wel omhoog gaat. Medewerkers geven over het algemeen aan dat zij tevreden zijn met de nieuwe manier van werken. Als ze thuiswerken, kunnen ze bijvoorbeeld tussendoor even naar de dokter of winkel, omdat ze zelf hun werktijden kunnen inplannen. Voor de medewerkers uit Oss betekent het wel een langere reistijd, maar doordat ze zelf hun werktijden bepalen, kunnen ze de reistijd om de files heen plannen. Wat medewerkers

vooral waarderen is de flexibiliteit en het feit dat ze thuis mogen werken. Een nadeel is dat sommige medewerkers niet meer zo vaak op kantoor zijn te zien doordat ze thuiswerken of dat niet bekend is waar ze in het pand zitten.

Kijken naar uitbreiding

Als het uiteindelijk goed blijft bevallen, zal worden gekeken naar welke afdelingen en functies het 'Den Hartogh Werken' kan worden uitgebreid. Voor bepaalde functies, zoals chauffeurs of in de wasstraat, zal dat lastig zijn, omdat zij op hun eigen werkplek moeten zijn. Maar het flexibeler inplannen van de werktijden is daar wel mogelijk. Dat gebeurt bijvoorbeeld al bij chauffeurs die hun uren nu in vier in plaats van vijf dagen stoppen. Op de vijfde dag neemt een 'springer' dan de auto over. Op die manier hebben chauffeurs meer vrijheid en kunnen zelf hun vrije dag – in overleg – bepalen en wordt de vrachtauto efficiënt gebruikt.

Frequent persoonlijk contact

HST heeft sociale innovatie op andere terreinen toegepast. Het bedrijf heeft het verzuimbeleid op de schop genomen, met vooral als doel om het verzuim terug te dringen. Het verzuimpercentage is gedaald van 6,50 procent in 2010 en 5,49 procent in 2011 tot 3,48 procent in 2012. Het verzuimbeleid bij HST is gericht op frequent persoonlijk contact tussen werkgever en zieke werknemer om deze te stimuleren zoveel mogelijk aan het werk te blijven. Dit gebeurt onder andere door het wekelijkse contact tussen HRM en de



HR-manager Leo Brant: 'Sociale innovatie op gebied van verzuimbeleid en flexibeler plannen.'

medewerker zoveel mogelijk op het bedrijf te voeren, maar ook via huisbezoek. Daarnaast maakt de werkgever, in overleg met de bedrijfsarts, afspraken over vervangende werkzaamheden en werktijden, rekening houdend met de beperkingen en zonder herstel in de weg te staan.

Bewust keuze maken

Volgens HR-manager Leo Brant (46) heeft deze nieuwe benadering succes. 'Het is niet meer vanzelfsprekend dat je direct thuis blijft en niet nadenkt wat je nog kunt doen. Veel werknemers hebben het idee dat de Ziekte-wet alle kosten draagt, maar dat is niet zo.' Door medewerkers vervangende werkzaamheden te laten uitvoeren, kunnen ze in die periode gedeeltelijk hun loonwaarde leveren. Verder is het voordeel van gedeeltelijk werken dat werknemers sneller merken dat ze weer kunnen werken en dus sneller hun eigen werk oppakken. Zeker wanneer het vervangende werk minder aantrekkelijk is in vergelijking met het eigen werk. Het verzuimbeleid maakt medewerkers duidelijk dat er vaak nog wat kan worden gedaan, binnen de grenzen die de bedrijfsarts aangeeft. Brant: 'Ziek zijn overkomt je, verzuim is vaak een keuze.' Om werknemers nog bewuster die

Sociale innovatie staat permanent op de logistieke agenda

keuze te laten maken, keert het bedrijf een bonus uit als het verzuimpercentage van het bedrijf onder de 4 procent komt. De hoogte van de bonus wordt individueel bepaald aan de hand van het aantal verzuimdagen van de werknemer. Brant: 'Werknemers denken nog beter na over hun verzuimmelding.'

Flexibeler plannen

Chauffeurs bij HST TransMission maken soms de 40 uur uit het contract al in vier dagen vol. Zij kunnen kiezen, steeds voor een periode van drie maanden, of ze hun contracturen in vier of in vijf dagen willen rijden, waarbij ze de mogelijkheid hebben van een vaste roostervrije dag. De chauffeur krijgt zo meer invloed op zijn persoonlijke rooster en kan zijn eigen agenda hier beter op afstemmen. De chauffeurs waarderen dit. Doordat meerdere chauffeurs hiervoor kiezen, is er elke dag wel een chauffeur in een poule vrij



Chauffeur Marco Neijenhuis is blij met de vernieuwingen bij HST.

en wordt 'zijn' vrachtauto niet gebruikt. Zo'n poule heeft een vaste springchauffeur, die in de auto rijdt op de roostervrije dag van de vaste chauffeur. Hierdoor kunnen de vrachtauto's nog efficiënter worden gebruikt. Doordat het steeds dezelfde chauffeurs zijn die een vrachtauto gebruiken, voelen ze zich verantwoordelijk voor die auto waardoor ook het aantal verwijtbare schades laag blijft. Ook hebben de chauffeurs de mogelijkheid te kiezen voor een vast aantal overuren per maand in hun salaris. Doordat chauffeurs elke maand een wisselend aantal overuren maken, schommelt het inkomen erg. Brant: 'De meeste chauffeurs hebben behoefte aan een stabiel salaris.' Daarom kunnen zij elke maand een veilig gemiddeld aantal overuren uitbetaald krijgen. Wanneer zij in een maand minder overuren maken, wordt dat gecompenseerd door de maanden daarvoor of daarna. Steeds wordt goed gekeken of het nog overeenkomt met de huidige situatie, zodat chauffeurs geen uren moeten terugbetalen. Chauffeurs zijn hier erg positief over.

Open cultuur

Volgens Brant moet het personeelsbeleid ervoor zorgen dat er sprake is van een open cultuur in het bedrijf, waarin medewerkers elkaar kunnen aanspreken, maar ook begrijpen dat het bedrijf bepaalde dingen van hen vraagt. Het verzuimbeleid is daar een goed voorbeeld van. Daarnaast heeft HST een lichtkrant gelanceerd om medewerkers

op de hoogte te houden van wat er speelt in het bedrijf en bij hun collega's; wist-datjes, jarigen, geboortes, nieuwe klant bijzonderheden, aandachtspunten bij kl of werkinstructies, geslaagden voor op dingen, nieuw in dienst en de verzuim-tiek. Ook meldt de lichtkrant het gemiddeld brandstofverbruik van een bepaalde ca chauffeurs. Brant: 'Je moet als werkge laten zien wie er goed bezig zijn.' Chauffeurs krijgen elke periode een individueel verbruiksoverzicht, zodat ze kunnen zien of zij beter of slechter scoren dan hun collega's. Hierdoor worden chauffeurs gestimuleerd zuinig te rijden. Ook krijgen ze training voor Het Nieuwe Rijden. Dit alles leidt tot een forse daling van het brandstofverbruik.

Actie na schade

HST heeft verder ingesteld dat wanneer een chauffeur een verwijtbare schade heeft gemaakt, er altijd een gesprek volgt. Brant: 'Laten zien wat de schade ons bedrijf kost. Chauffeurs denken vaak dat de verzekeringsmaatschappij alles betaalt. Het geven van inzicht zorgt ervoor dat chauffeurs minder verwijtbare schades rijden.' Na een tweede verwijtbare schade krijgt een chauffeur een training in een open cultuur en door goed te communiceren met medewerkers zijn voordelen behalen voor de werkgever. Ook de medewerkers vinden het fijn als 'de baas' laat zien dat hij oog heeft voor zijn personeel. Brant: 'HST betaalt zich dubbel en dwars terug.'