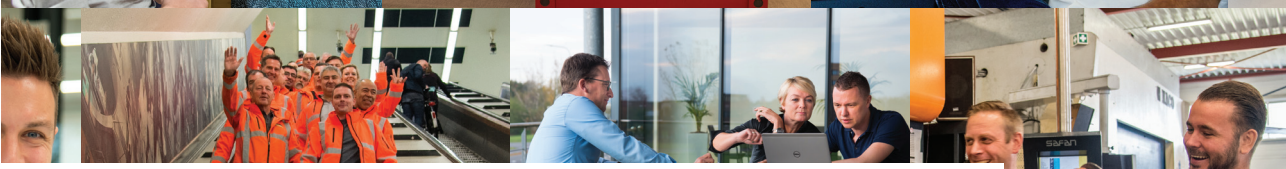


RICK HOLLEN, NIELS VAN DER WEERDT & HENK VOLBERDA

Slimmer werken, anders organiseren

WAT BEDRIJVEN IN DE ROTTERDAMSE HAVEN KUNNEN LEREN VAN SOCIALE INNOVATIE ELDERS



RISI

Een uitgave van het Rotterdams Initiatief Sociale Innovatie (RISI)



Colofon
Dit is een uitgave van het Rotterdams Initiatief Sociale Innovatie (RISI), een initiatief van het Havenbedrijf Rotterdam N.V., Deltalinqs en CNV Vakmensen

Auteurs: Rick Hollen, Niels van der Weerdt & Henk Volberda
Onderzoekscoördinatie: Henk Volberda
Eindredactie: Menno Bosma
Fotografie: Roos Korthals Altes
Cartoons: Tom van Wanrooy
Ontwerp en opmaak: Akimoto Grafisch Ontwerpers
Druk: Tuijtel

Rotterdam, november 2019
© Het verwijzen naar bevindingen uit deze uitgave wordt verwelkomd, zo lang de bron wordt vermeld. Het overnemen van tekstfragmenten of beeld is alleen toegestaan na toestemming van de auteurs.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord **6**
Samenvatting **8**

Introductie **14**
Onderzoeksachtergrond en werkwijze 15
Het onderzoek in vogelvlucht: Samenvattingen van de voorbeeldorganisaties 16

Rode draden uit de voorbeelden **20**
Leiderschap: Medewerkers laten floreren vraagt om een andere rolopvatting 20
Autonomie: Verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie 21
Medewerkersparticipatie: Financieel en mentaal mede-eigenaar zijn 21
Organisatiecultuur: Op de bres voor het bedrijfs-DNA 22
Organisatiedoelstellingen: Winst en groei kunnen indirect worden bereikt 22
Teamgrootte: Niet te groot, niet te klein 23
Zelfsturing: Een zoektocht naar de nuances 23

Lessen voor de Rotterdamse haven **24**
Lessen uit de Aldowa-casus: Vertrouwen is de basis 24
Lessen uit de ZOR-f-casus: Zelfsturing in het veld met management aan de zijlijn 25
Lessen uit de Rebel-casus: Overweeg financiële medewerkersparticipatie 26
Lessen uit de Rijkswaterstaat-casus: Idee-ondernemers moet je faciliteren 27
Lessen uit de Cordaan-casus: Stem voor participatieve organisatieontwikkeling 28
Lessen uit de Croonwolter&dros-casus: Bezint eer gij begint 29
Lessen uit de Incentro-casus: Experimenteer continu met sociale vernieuwingen 29
Lessen uit de YoungCapital-casus: Zorg voor groeidenken en bewaak dat 31
Lessen uit de Resato-casus: Draag familiewaarden uit ter identiteitsversterking 32
Tot slot 33

Aldowa **35**
Naar volledig vertrouwen, en aandacht voor negentig procent van de medewerkers 35
Hoe ziet dat eruit, honderd procent vertrouwen? 37
Dromen laat je uitkomen 37
Van loonbedrijf naar marktleider 40

Centrient Pharmaceuticals' ZOR-f **43**
Hoe een beetje suiker je fietstocht kan verknallen 44
Ingrijpen of niet? 44
Eerste hulp bij zelfsturing 45
It's the team, stupid 46
Tien jaar later 46

INHOUDSOPGAVE

Rebel **51**
Waarde creëren is waarde delen 52
Gedeeld leiderschap en de invloed van het individu 53
Een zwerm spreeuwen 57

Rijkswaterstaat **61**
Boter bij de Vis 61
Klein beginnen 63
De Ideeën Coöperatie 64
De uitdagingen zitten in de organisatie 68
Innovatie vanaf de werkvloer: Tien lessen 73

Cordaan Thuiszorg **77**
De zelfsturingshype achterna 77
Waarom zelfsturing bij Cordaan geen succes werd 78
Van zelfsturing naar faciliterend teamleider 82

Croonwolter&dros **87**
Kraamkamer Sociale Innovatie 87
De ontwikkelkamer 88
De uitvoeringskamer: Anders samenwerken 90

Incentro **95**
Een bundeling van gelukkige cellen 95
Empowerment to the max: De zelfsturingperiode 96
Iedereen heeft recht op zijn eigen fouten 98
Autonomie in salarisvaststelling 100
Co-creatie gericht op wederzijds geluk 101

YoungCapital **105**
Aandacht, coaching en ruimte voor het jonge talent 105
Groeidenken 107
Happy, healthy en connected 108
Dienend leiderschap 108
Opleiden voor nieuwe werkvereisten 111

Resato **115**
Customer intimacy 116
Familiewaarden in een niet-familiebedrijf 118
Ontwikkelingsafhankelijke salarisgroei 119

Lijst van geïnterviewden **122**

Samenvatting

Bedrijven in de Rotterdamse haven staan ingrijpende veranderingen te wachten door onder meer de voortschrijdende digitalisering en de energietransitie. Innovatie is daarom van het grootste belang. Het draait daarbij niet alleen om technologische maar ook om sociale innovatie: andere manieren van werken, organiseren, managen en samenwerken. Uit eerder onderzoek bleek dat sociaal-innovatieve bedrijven gemiddeld beter presteren dan niet-innoverende bedrijven of bedrijven die eenzijdig investeren in technologische innovatie. Medewerkers zijn er meer betrokken, zijn ondernemender en productiever, doen bevlogener hun werk en stellen zich flexibeler op naar klant, collega en werkgever. Alle reden om als Rotterdamse haven volop in sociale innovatie te investeren. Maar dit is geen vanzelfsprekendheid. Veel bedrijven kunnen wel wat inspiratie gebruiken en misschien leren van sociaal-innovatieve organisaties buiten de havengrenzen.

Om die reden is in opdracht van RISI het onderzoek *'Sociale innovatie in de praktijk'* uitgevoerd door het Amsterdam Centre for Business Innovation. Het onderzoek richt de schijnwerper op negen sociaal-innovatieve bedrijven: Aldowa, Centrient Pharmaceuticals' ZOR-f, Rebel, Rijkswaterstaat, Cordaan, Croonwolter&dros, Incentro, YoungCapital en Resato. Zij onderscheiden zich onder meer op het vlak van leiderschap, autonomie, medewerkersparticipatie en organisatiecultuur. De voornaamste bevindingen van het onderzoek zijn:

Leiderschap

In plaats van een directieve, top-down manier van leidinggeven maken de meeste voorbeeldorganisaties gebruik van dienend leiderschap. Leidinggevenden sturen niet of nauwelijks maar faciliteren, coachen en bewaken de interne cultuur. Soms is er sprake van gedeeld leiderschap, zoals bij Rebel. Bij Cordaan en YoungCapital gaat veel aandacht uit naar de medewerkers op de werkvloer, bij Rijkswaterstaat naar hun ideeën.

Autonomie

Medewerkers hebben veel vrijheid om zelf beslissingen te nemen over de inhoud en planning van hun werk. Dat geldt in het bijzonder voor organisaties die met zelfsturende teams werken. Soms, zoals bij Aldowa, beslissen medewerkers mee over kapitaalinvesteringen. Verschillende organisaties hebben structuren – zoals een ideeëncoöperatie of kraamkamers – om eigen ideeën uit te werken.

Medewerkersparticipatie

Bij Croonwolter&dros krijgen monteurs zeggenschap over de projectuitvoering en de ruimte om hun bouwkeet naar eigen behoefte in te richten. Bij andere bedrijven praten medewerkers mee over de strategische koers. Rebel kent financiële medewerkersparticipatie. Daarnaast wordt veel 'mentaal eigenaarschap' aangetroffen: de overtuiging dat de organisatie óók van de medewerkers is.

Organisatiecultuur

De meeste voorbeeldorganisaties kennen een uitgesproken bedrijfscultuur. Het management speelt een grote rol in het creëren en bewaken van die cultuur. Er is veel aandacht voor zaken als geluk, veiligheid, gezondheid en verbondenheid. Het wordt belangrijk gevonden dat medewerkers zich ontwikkelen en zelf initiatieven nemen. Fouten maken mag, ze worden soms zelfs gevierd.

Organisatiedoelstellingen

De meeste voorbeeldorganisaties kennen een uitgesproken bedrijfscultuur. Het management speelt een grote rol in het creëren en bewaken van die cultuur. Er is veel aandacht voor zaken als geluk (Incentro), veiligheid (Resato), gezondheid en verbondenheid (YoungCapital). Het wordt belangrijk gevonden dat medewerkers zich ontwikkelen en zelf initiatieven nemen. Fouten maken mag, ze worden bij Rebel zelfs gevierd.

Teamgrootte

Veel van de onderzochte bedrijven werken met cellen of teams. Doorgaans zijn die tussen de tien en 25 man/vrouw groot. Worden teams groter, dan gaan ze stroever functioneren, verwatert het mede-eigenaarschap en de aandacht voor het individu. Zijn de teams te klein, dan gaan teamleden mogelijk te 'klein' denken en kunnen problemen ontstaan bij de planning.

Zelfsturing

Zelfsturing bij de onderzochte organisaties varieert van zelfroosteren tot werken zonder teamleiders. Elke organisatie zoekt naar een passende vorm. Bij Cordaan Thuiszorg en Incentro werd de invoering van zelfsturende teams teruggedraaid, onder meer omdat medewerkers er ontevreden over waren of er niet aan toe waren.

Uit de voorbeeldcases kunnen onder meer de volgende lessen worden getrokken voor de Rotterdamse haven:

Vertrouwen als basis

Bij Aldowa zijn werknemers multi-inzetbaar. Een operationele medewerker kan ten minste drie verschillende machines bedienen en elke machine kan door ten minste drie medewerkers worden bediend. Dat levert voor het bedrijf meer flexibiliteit op en voor de medewerkers meer variatie. In de haven kunnen werkgevers taken verrijken of me-

dewerkers zelf laten bepalen in welke drie taken of machines zij zich bekwamen. Dat vereist vertrouwen, maar versterkt dat ook.

Zelfsturing in het veld, management aan de zijlijn

Centrient Pharmaceuticals' ZOR-f leert dat taken binnen een ploeg prima door de medewerkers zelf kunnen worden verdeeld: niet alleen operationele taken, maar ook bijvoorbeeld personeelszaken of veiligheid. Als medewerkers verantwoordelijk worden gemaakt voor een bepaald aandachtsgebied, verrijkt dat hun taak en vergroot dat hun zelfstandigheid. De organisatie bespaart ermee op de kosten van shiftleaders.

Financiële participatie

Het bewaken van gemeenschappelijke doelen is eenvoudiger als iedereen aandeelhouder is. Aandelenparticipatie door werknemers, zoals bij Rebel, is het verkennen waard. Mede-eigenaarschap komt ten goede aan het gevoel van betrokkenheid en stimuleert medewerkers zich in te zetten voor betere bedrijfsprestaties. Met een financieel participatieplan kunnen werkgevers zich op een krappe arbeidsmarkt onderscheiden in de strijd om talent.

Ideeën moet je faciliteren

Ruimte geven aan medewerkers om verbeteringen in processen en werkwijzen door te voeren, werkt heel goed met operationeel personeel. Het is wel zaak het ophalen, uitwerken en verwezenlijken van ideeën te structureren. De ideeëncoöperatie van Rijkswaterstaat leert dat het stimulerend werkt als er concrete middelen en ondersteuning worden geboden waardoor medewerkers zelf aan de slag kunnen met de voorgestelde verbeteringen. Innovatiecoaches, ideeënmakelaars en startkapitaal zijn ook goede hulpmiddelen. Een bedrijfsbreed innovatieprogramma kan de verbinding tussen medewerkers en het concurrentievermogen versterken.

Participatieve organisatieontwikkeling

Voor zelfsturing moeten de voorwaarden aanwezig zijn, zoals een faciliterend hoofdkantoor en medewerkers die extra verantwoordelijkheden aan kunnen. Wordt aan die voorwaarden niet voldaan, dan zijn andere vormen nodig. Op z'n minst moet oprecht worden geluisterd naar medewerkers. Van Cordaan leren we dat inspraak en meedenken heel goed georganiseerd kunnen worden met moderne communicatiemiddelen. De werkvloer kan ook prima meebepalen wie de rol van teamleider past.

Bezint eer ge begint

Hoewel het sociale innovatie-experiment van Croonwolter&dros nog in volle gang is, valt van de opzet wel al het nodige te leren. Zo is er veel aandacht voor de selectie van de medewerkers. De ontwikkelkamer houdt voortdurend contact met het experiment, om snel bij te kunnen sturen en obstakels weg te nemen. Directie en lijnmanagement zijn nauw betrokken. Dat maakt de kans van slagen een stuk groter.

Experimenteer continu met sociale vernieuwingen

Incentro heeft de focus gelegd op geluk op het werk. Dat heeft het bedrijf geen windeieren gelegd. Autonomie en flexibiliteit in werktijd en -plaats vormen hierbij een vruchtbare voedingsbodem. Voorwaarde is wel dat medewerkers de bijbehorende verantwoordelijkheden niet als een extra belasting ervaren; dan daalt het geluksgevoel juist. De werkgever moet teams en medewerkers zo nodig ontzorgen. Belangrijk is dat er voortdurend gezocht blijft worden naar een passende vorm. Ook leren we van Incentro dat functioneringsgesprekken niet per se met een leidinggevende gehouden hoeven te worden: naaste collega's kennen je het best.

Zorg voor groeidenken en bewaak dat

Een belangrijk cultuuraspect van YoungCapital is de aandacht voor groeidenken. Het bedrijf gelooft erin dat iedereen zichzelf steeds blijft verbeteren en ontwikkelen. Interne coaching en begeleiding en een veilige omgeving bevorderen dat. Ook het benadrukken van waarden als geluk, gezondheid en verbinding dragen hieraan bij. Bij werving en selectie kan gekeken worden of sollicitanten zelf ook geloven in voortdurende ontwikkeling. Dit maakt het makkelijker om ze op te leiden voor de functie-eisen van de toekomst.

Draag familiewaarden uit ter identiteitsversterking

Het niet-familiebedrijf Resato legt sterk de nadruk op familiewaarden. Uit eerder onderzoek blijkt dat die een belangrijke factor zijn bij het presteren van familiebedrijven. Ze versterken de identiteit van de organisatie en de betrokkenheid en loyaliteit van de werknemers. Typische familiewaarden zijn openheid, ondernemerschap, bescheidenheid, eerlijkheid, om elkaar geven en degelijkheid. Zulke waarden werken samenbindend in tijden van sterke groei en dragen bij aan stabiele langetermijnrelaties met klanten.



Bij Resato zijn medewerkers ‘eigenaar’ van de verschillende onderdelen die het uiteindelijke product vormen. Zo voelt iedereen zich extra betrokken bij het productieproces.



Resato

Van directief naar mensgericht, dat is de ontwikkeling die technisch bedrijf Resato doormaakte. De nieuwe directie opende de luiken en boorde een nieuw marktsegment aan. Van medewerkers wordt verlangd dat ze een band aangaan met de klant en zich voortdurend ontwikkelen. Van dat laatste hangt zelfs af of je salarisverhoging krijgt. En het werkt.

Resato International BV is een leverancier van hogedruksystemen en waterstraalsnijapparatuur, waaronder een machine waarmee staal, steen en andere sterke materialen kunnen worden gesneden[31]. De oplossingen van het bedrijf worden toegepast in tal van industrieën, zoals de olie-, maritieme en chemische industrie. Sinds een management buy-out in 2009 is het bedrijf, dat exporteert naar zo'n tachtig landen, flink gegroeid. Met het oog op deze groei werd in 2016 de toenmalige locatie in Roden na 25 jaar verruild voor een grotere locatie in Assen. Sinds die tijd is het personeelsbestand opgelopen van ongeveer 80 naar 120 medewerkers.

De twee oprichters die vóór de buy-out leiding gaven aan het bedrijf, deden dat op een wat directieve manier. Het huidige tweekoppige directieteam, dat van buitenaf instapte, bestaat uit de oud-klasgenoten Rob Castien (CEO) en Ton Driessen (CFO én COO). Zij hebben ervoor gekozen om meer verantwoordelijkheden naar de werkvloer te delegeren. Het duo geeft medewerkers graag de ruimte om binnen bepaalde kaders en in lijn met de koers van het bedrijf met nieuwe ideeën te komen. Ton: 'Bij resato zijn we actief bezig om het beste uit teams te halen door de sterke punten van elk teamlid te ge-

31 De kerncompetentie van het bedrijf is het creëren, beheersen en manipuleren van hogedruk in vloeistoffen en gassen.

bruiken in een coöperatieve en stimulerende omgeving. Dat brengt een hoog niveau aan resultaten en motivatie met zich mee.'[32]

Customer intimacy

De directie introduceerde een meer marktgerichte structuur. De spreekwoordelijke luiken werden geopend. De redenering was dat iedereen – en dus niet alleen de directie en de verkoopafdeling – een taak heeft in klantgericht werken en in het vertegenwoordigen van het bedrijf naar buiten. Het bedrijf probeert op die manier om *business-to-business* meer persoonlijk te maken. Deze focus op *customer intimacy* is een manier om klanten te binden en zich te onderscheiden van de concurrentie. Dit gebeurt onder meer door het proactief aanbieden van preventief onderhoud aan geleverde waterstraalsnijmachines, hoewel Resato meer geld zou verdienen aan het repareren van (slecht onderhouden) kapotte machines. Ook denken medewerkers mee met klanten, met aandacht voor mogelijke onderliggende vragen (wat wil een klant écht?), wat soms betekent dat een klant wordt doorverwezen naar een ander bedrijf. 'Soms is een lasersnijmachine (iets wat Resato niet zelf aanbiedt, red.) beter. De klant waardeert die eerlijkheid en komt om die reden eerder terug bij Resato,' aldus Arianne van Dijken-Stenvert, *human development manager*.

In het kader van het streven naar een meer persoonlijke relatie met de klant overweegt het bedrijf onder meer om op iedere geleverde machine een plaatje te schroeven met daarop de tekst: 'Deze machine is geassembleerd door…', gevolgd door de naam van de hiervoor verantwoordelijke medewerker. Ook leeft het idee om bij de levering van reserveonderdelen een foto van het serviceteam te voegen met de vermelding: 'Met trots voor u samengesteld door...' Andersom zien ze op de assemblagevloer graag een foto van degene die de order geplaatst heeft, in plaats van een ordernummer en een bedrijfsnaam, zodat het assembleren een persoonlijker tintje krijgt.

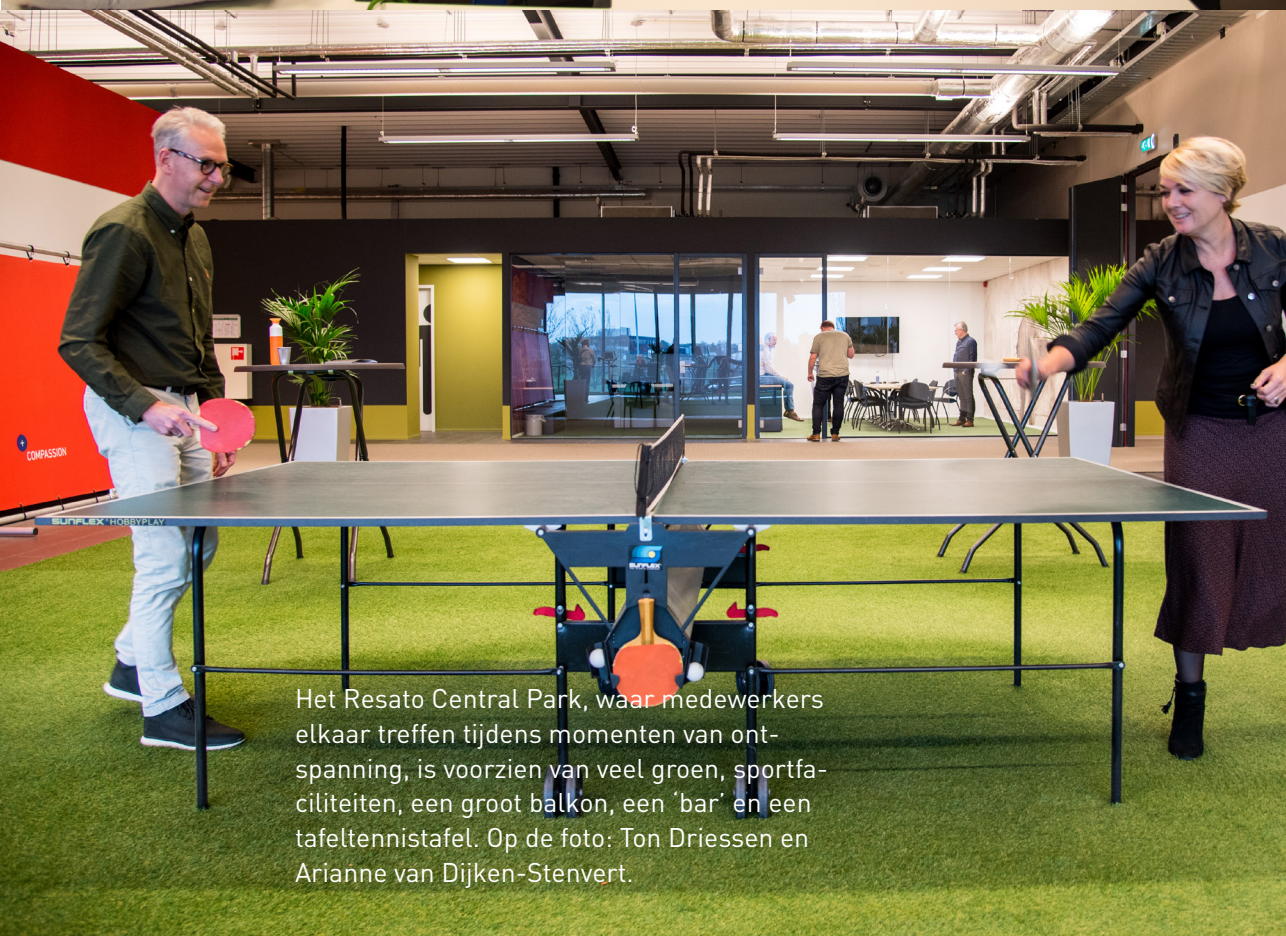
OPEN INNOVATIE

Resato maakt deel uit van Innovatiecluster Drachten. Dat is een innovatie-ecosysteem bestaande uit ruim twintig samenwerkende organisaties (inclusief bedrijven als Philips en Stork) in Noord-Nederland. Zij lopen voorop met technologische innovaties. Deze partijen, met name hun R&D-afdelingen, werken met elkaar samen aan oplossingen voor uitdagingen op het gebied van 3D metaal printen, visuele intelligentie, *remote sensoring* en *big data*, aandrijvingen en robotica.

32 Bron: website Resato.



Door de gedeeltelijk glazen wand tussen kantoor en productievloer voelt het alsof iedereen in directe verbinding met elkaar staat.

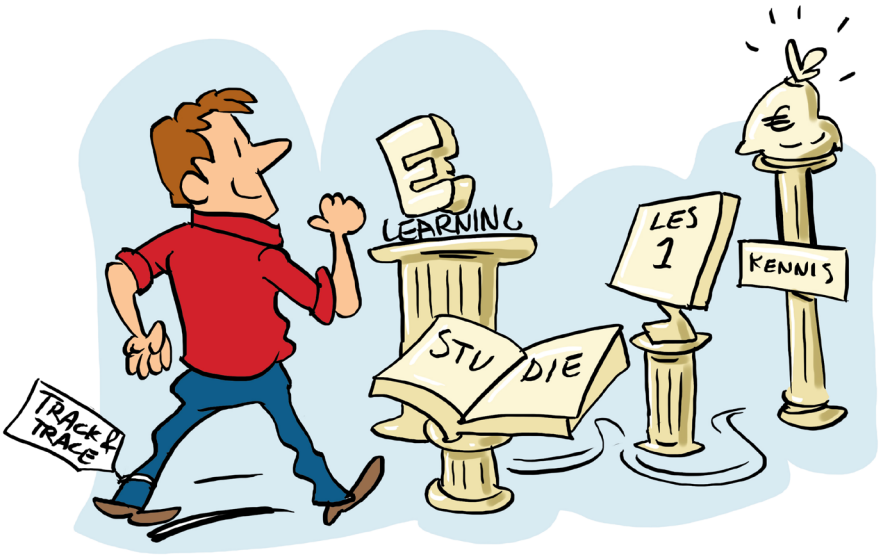


Het Resato Central Park, waar medewerkers elkaar treffen tijdens momenten van ontspanning, is voorzien van veel groen, sportfaciliteiten, een groot balkon, een 'bar' en een tafeltennistafel. Op de foto: Ton Driessen en Arianne van Dijken-Stenvert.

Familiewaarden in een niet-familiebedrijf

Enkele jaren geleden stapte Resato in de markt van waterstof voor mobiliteit. Inmiddels zet het bedrijf daar intensief op in. Onlangs nog werd een nieuw waterstoftankstation gebouwd in Den Haag. De nieuwe waterstofactiviteiten stellen, vanwege onder meer hun complexiteit, andere eisen aan de manier van werken en het type medewerkers. Daarom wordt hier een aparte projectorganisatie voor opgericht naast de bestaande organisatie. Tot die tijd houden vooral het Hoofd Technologie en een aantal sales- en marketingmedewerkers zich bezig met de uitbreiding van de waterstoftak. Onder meer de backoffice-activiteiten blijven wel geïntegreerd. Door de groei van de waterstofactiviteiten zijn nieuwe medewerkers nodig, waaronder ook IT- en projectmanagers. Vanwege de krappere arbeidsmarkt is het aantrekken van nieuw personeel de afgelopen tijd een uitdaging gebleken. Het aantal gedetacheerden is toegenomen tot tien procent van het personeel. Inmiddels is een fulltime recruiter aangenomen die er volgens Arianne in slaagt om de 'Resato-familie' – zo wordt er intern over gesproken – verder uit te breiden. Formeel is Resato geen familiebedrijf. Toch wordt bij het aannemen en opnemen van nieuwe medewerkers, ook als ze gedetacheerd zijn, bewust veel aandacht besteed aan het uitdragen van de koers en de familie-identiteit van het bedrijf. Op die manier wordt deze identiteit en de eenheid binnen het bedrijf ook in tijden van groei in stand gehouden.

Bij een familie horen familiewaarden. In het geval van Resato zijn die waarden: openheid, om elkaar geven, blijven leren, eerlijkheid en gezondheid. In het verlengde daarvan wordt het belangrijk gevonden dat er op een persoonlijke en informele manier met elkaar wordt omgegaan[33] en dat medewerkers zich op hun werk veilig voelen en plezier hebben. Bij de ruimtelijke indeling en inrichting van het Assense



bedrijfspand is met deze zaken rekening gehouden. Zo zijn er ter bevordering van een open cultuur veel open werkruimtes, is er relatief veel glas, en staan kantoor en productie in directe verbinding met elkaar. Dit stimuleert de interactie en samenwerking binnen het bedrijf. Ook het algemene gevoel van veiligheid onder de medewerkers, waar onderzoek naar is gedaan, draagt hieraan bij. Het wordt gewaardeerd als medewerkers om de zoveel tijd ook eens naast een andere persoon gaan zitten bij de lunch in de gezamenlijke kantine. Er vinden af en toe feesten plaats, en er is een fitnessruimte en een kunstgrasveld. Daarnaast zijn er mogelijkheden om een werkdag of -week in te korten als iemand daar vanwege een privésituatie baat bij heeft. Alle medewerkers worden geacht bekend te zijn met de familiewaarden en hier ook naar te handelen. Het gecreëerde familiegevoel, dat door de directie wordt gekoesterd, draagt bij aan het vasthouden van medewerkers. Het ziekteverzuim is met minder dan vier procent laag voor de sector.

DISC-KLEUREN IN HET INTERIEUR

Resato heeft vrijwel alle medewerkers een DISC-persoonlijkheidstest laten doen. DISC is een afkorting voor Dominant, Interactief, Stabiel, Consciëntieus, waarmee vier verschillende primaire gedragsstijlen worden aangeduid. Elke gedragsstijl wordt aangegeven met een aparte kleur, respectievelijk rood, geel, groen en blauw. Het bedrijfsinterieur is afgestemd op de testuitkomsten. Zo overheerst bij de salesafdeling de kleur rood (die een dominante gedragsstijl reflecteert) en is Tons kamer blauw (consciëntieuze stijl). Het bevordert effectief communiceren.

Ontwikkelingsafhankelijke salarisgroei

In overeenstemming met de familiewaarde ‘blijven leren’ worden medewerkers van Resato gestimuleerd om zich steeds te blijven ontwikkelen. Dit kan variëren van het volgen van trainingen via het opgezette *e-learning*-platform tot externe opleidingen. Medewerkers kunnen op het *e-learning*-platform aangeven welke trainingen en opleidingen ze al hebben gevolgd. Om het ontwikkelingsproces van medewerkers beter te kunnen sturen, is het bedrijf begonnen met het opzetten van een soort *track & trace*-systeem waarbij in plaats van de (bezorg)status van pakketjes de status van competenties van medewerkers

33 De gestimuleerde informele omgang vindt plaats in een werkomgeving die gekenmerkt wordt door een toenemend aantal procedures (ter borging van bepaalde werkstandaarden). Deze toename is voor een groot deel te wijten aan de groei van het bedrijf in het algemeen en aan het toetreden tot de waterstofmarkt.

inzichtelijk wordt gemaakt. Ton hierover: ‘Als technisch bedrijf willen we graag van alles meten.’ In dit geval gaat het om het meten van iemands score op functierelevante competenties. Een relatief lage score op een bepaalde competentie is dan een duidelijk signaal voor de desbetreffende medewerker om zich op dat vlak verder te ontwikkelen. Er zijn plannen om dit meetsysteem te koppelen aan het *e-learning*-platform. Op basis van de competentiescores kunnen dan op elk moment specifieke trainingen en cursussen uit het platform aan een medewerker worden voorgedragen. Arianne: ‘De medewerker blijft zelf verantwoordelijk voor zijn of haar ontwikkeling, HR is daarbij ondersteunend en faciliterend.’

Als spreekwoordelijke stok achter de deur om medewerkers daadwerkelijk trainingen, cursussen en opleidingen te laten volgen, is in 2018 besloten om dit te koppelen aan het salaris. Als iemand een jaar lang geen training, cursus of opleiding heeft gevolgd, krijgt die persoon geen salarisverhoging. Dat geldt voor iedereen, dus ook voor het management. De leerprestatie kan van alles betreffen. Arianne: ‘Het gaat erom dat je laat zien dat je je ontwikkelt. Het kan bijvoorbeeld ook om een burn-out-cursus gaan.’ Sinds de invoering van dit beleid is het maar incidenteel voorgekomen dat een medewerker de salarisverhoging misliep.

Concluderend

→ Ook bij een niet-familiebedrijf kunnen familiewaarden een verbindende werking hebben

→ Klantgericht zijn betekent soms ook naar een ander bedrijf doorverwijzen

→ Waarden als 'openheid' kun je ook in de opzet van je pand benadrukken

→ Het koppelen van professionele ontwikkeling aan salarisverhogingen kan een goede stok achter de deur zijn voor een 'leven lang leren'

Bedrijf	Resato
Sector	Maakindustrie
Medewerkers	120
Oprichting (inclusief voorgangers)	1991
Nieuwe manieren van organiseren	Opzet van een aparte, andersoortige organisatie-entiteit naast de bestaande organisatie
Nieuwe manieren van managen en leidinggeven	Salarisverhoging gekoppeld aan gevolgde trainingen en opleidingen; het tracken van competenties
Nieuwe manieren van werken	Werken in lijn met gedeelde familiewaarden (Resato is geen familiebedrijf in de formele zin)
Nieuwe manieren van samenwerken met externe partijen	Open innovatie; meer persoonlijke klantrelaties, óók productiepersoneel
Bottom-up / top-down	Met name top-down aangestuurd
Resultaten	Organisatiegroei en laag ziekteverzuim