

Flanders Synergy en innovatieve arbeidsorganisatie in Vlaanderen



> MIEKE VAN GRAMBEREN

In juni 2009 werd de competentiepool Flanders Synergy opgericht. Haar missie is het promoten, bevorderen en initiëren van innovaties op vlak van arbeidsorganisatie in Vlaamse bedrijven, social profit organisaties en overheidsbedrijven met het oog op meer slagvaardige organisaties (in termen van efficiëntie, flexibiliteit, kwaliteitsvolle werking, innovatief en duurzaam karakter) en een betere kwaliteit van de arbeid (meer actieve jobs). Werk Vormen had een gesprek met Mieke Van Gramberen, algemeen directeur van Flanders Synergy.

Mieke Van Gramberen startte haar professionele loopbaan als onderzoekster bij het Hoger Instituut voor Arbeid, waar ze onderzoek deed naar arbeidskwaliteit. Later ging ze aan de slag rond levenslang leren op het kabinet van Renaat Landuyt en nog later werd ze kabinetschef Werk bij Frank Vandenbroucke. Vanaf september 2009 is ze actief bij Flanders Synergy.

WERK VORMEN: WAT WAS DE AANLEIDING VOOR DE OPRICHTING VAN FLANDERS SYNERGY?

MV: België behoort tot de meest productieve landen ter



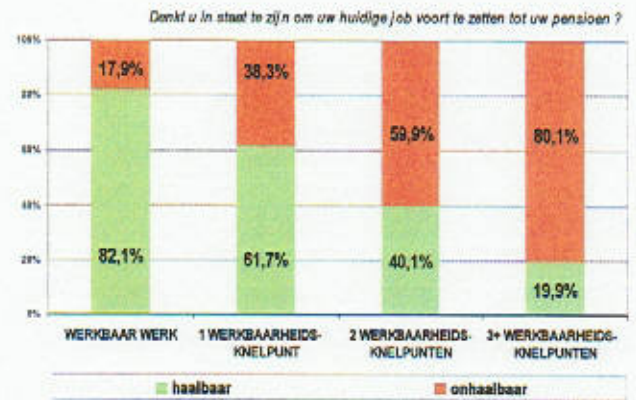
wereld. Minder goed is dat er relatief weinig mensen werken. Het besef is ontstaan dat we met ons allen langer moeten werken. Maar de vraag is hoe we dat gaan doen, hoe we het werk zo gaan organiseren dat mensen langer en 'met goesting' blijven werken.

Uit onderzoek van de Stichting Technologie Vlaanderen blijkt dat er een heel sterke correlatie is tussen de mate waarin werknemers met werkbaarheidsproblemen geconfronteerd worden en de goesting om langer te werken (zie grafiek). Van zodra een aantal werkbaarheidsproblemen (vb. stress, gebrek aan leermogelijkheden, moeilijke combinatie arbeid en gezin,...) zich opstapelen, daalt de zin om langer te werken met rasse schreden. Kortom als we willen dat mensen langer werken in Vlaanderen dan moeten we ook creatief nadenken hoe we binnen organisaties daar vorm aan kunnen geven, hoe we het werk aantrekkelijker kunnen maken.

Een fijne werkomgeving waarin men een grote betrokkenheid kan ontwikkelen is ook voor jongere werknemers belangrijk. Er is een hele nieuwe generatie die naar de arbeidsmarkt komt met een andere visie op werk. Het is een generatie die onder meer via haar ervaring met nieuwe media op een andere manier communiceert, het de normaalste zaak van de wereld vindt om breed te netwerken en kennis te delen. Hoe kan je als werkgever aantrekkelijk zijn voor dergelijke jongeren? Niet enkel door een aantrekkelijk pakket van arbeidsvoorwaarden aan te bieden. Zoveel is zeker. De werkomgeving moet uitnodigend zijn. De klassieke, hiërarchische, top-down manier van werken is niet de meest ideale biotoop voor hen. De druk ontstaat dus om anders te werken.

Organisaties die heel hiërarchisch werken en alles in voorgeschreven procedures proberen gieten, zijn bovendien ook minder goed in staat om in te spelen op de eisen die de afzetmarkt aan hun stelt. Of het nu gaat over een Vlaamse KMO, een multinationale industriële speler, een bedrijf in de sociale economie, een zorgorganisatie, een kennisbedrijf of een overheidsinstantie: de uitdaging is dezelfde. Men moet voortdurend nieuwe diensten of producten neerzetten, in een goede prijs/kwaliteitsverhouding en dit op een flexibele én duurzame manier. Dit lukt niet als men de oude manier van organiseren volgt. Die is te stroef, te bureaucratisch. Kortom de mogelijkheden benutten van innovatieve arbeidsorganisatie is niet alleen een verhaal van talent en kwaliteit van de arbeid, het is ook een hard economisch verhaal. Men dient om slagvaardig te zijn een organisatie te ontwerpen die veel minder stroef werkt.

Werkbare jobs houden mensen langer aan het werk ?



In januari 2007 heeft minister Frank Vandenbroucke in dialoog met de sociale partners een task force 'innovatieve arbeidsorganisatie' opgericht, onder leiding van professor Geert Van Hootegem. Men startte een 12-tal pilootprojecten rond innovatieve arbeidsorganisatie en organiseerde 4 rondetafels met bedrijven. Dit resulteerde in een haalbaarheidsstudie voor de competentiepool. De Vlaamse regering gaf groen licht en in juni 2009 ging de competentiepool Flanders Synergy van start.

WERK VORMEN: WAT ZIJN JULLIE BELANGRIJKSTE ACTIVITEITEN?

Flanders Synergy is een vzw waar zes mensen werken. We hebben vandaag 102 leden, met een heel grote diversiteit: er zijn kleine, grote en middelgrote ondernemingen. Alhoewel ik er wel moet aan toevoegen dat de kleine ondernemingen wat ondervertegenwoordigd zijn, vergeleken bij hun aanwezigheid in het Vlaams economisch weefsel. We hebben ook organisaties uit de profit, de non-profit en de overheid.

De competentiepool heeft niet "de" waarheid in pacht, we zoeken samen met onze leden naar innovatieve oplossingen. Die zoektocht leggen we af in interactie met organisaties, wetenschappers én beleidsmensen. Dit is een vorm van open innovatie. We zijn er sterk van overtuigd dat dit een goede manier is om tot meer creatieve oplossingen te komen. Oplossingen die in de praktijk ook werken.

Onze doelstelling is organisaties slagvaardiger te maken, zodat ze meer flexibel en op een meer kwaliteitsvolle, duurzame en innovatieve manier aan de slag kunnen gaan.



Dat willen we doen door de arbeidsorganisatie te vernieuwen, zodat meer mensen aan het werk gehouden worden, in actieve en aantrekkelijke jobs.

We kunnen onze activiteiten indelen in drie luiken: sensibiliseren en informeren, begeleiden van adviestrajecten en kenniscreatie door middel van wetenschappelijk onderzoek.

Het luik sensibiliseren en informeren omvat onder andere het overtuigen van beleid en organisaties van het nut van innovatieve arbeidsorganisatie, het organiseren van een jaarlijks congres, seminars met wetenschappers en provinciale informatierondes,... Onze ambitie hier is het voeden van het beleid en het brede sociaal economische weefsel met inzichten en de bestaande kennis breder bekend te maken.

Het tweede luik rond adviestrajecten is het "hartje" van onze organisatie. Adviestrajecten zijn veranderingstrajecten binnen een organisatie rond innovatieve arbeidsorganisatie. Wij ondersteunen organisaties door projecten voor te bereiden, in de steigers te zetten als het ware. Verder leiden we ook consultants op die verbonden zijn aan adviesbureaus. Organisaties die niet de competenties in huis en/of behoefte hebben aan een spiegel kunnen hierop beroep doen. Deze consultants kunnen hen ondersteunen in de veranderingstrajecten. Daarnaast kunnen organisaties (en hun medewerkers) ook beroep doen op ons opleidingsaanbod en/of kunnen ze deelnemen aan regionale netwerken. De regionale netwerken zijn bedoeld om ondernemingen die een veranderingstraject afleggen met elkaar in contact te brengen, zodat zij van elkaar kunnen leren.

Het onderzoeksluik wordt gecoördineerd door Geert Van Hootegem, prof aan de K.U.Leuven. De bedoeling is om wetenschappers heel nauw te betrekken bij de veranderingstrajecten, zodat wetenschappelijke bevindingen en de resultaten van de trajecten elkaar kunnen bevruchten. Ik geloof heel sterk in de dynamiek die een dergelijke samenwerking kan teweeg brengen.

WERK VORMEN: VOOR DE THEORIE ACHTER INNOVATIEVE ARBEIDSORGANISATIE VERWIJZEN WE NAAR HET ARTIKEL VAN GEERT VAN HOOTEGEM, MAAR WAT ZIJN VOLGENS U IN EEN NOTENDOP DE PRINCIPES VAN INNOVATIEVE ARBEIDSORGANISATIE?

MV: Ten eerste wordt gestreefd naar een integrale organisatievernieuwing door de organisatie te benaderen vanuit

de samenhang tussen de structuur, de cultuur, de systemen en het menselijk potentieel. Een organisatie moet eerst een strategie bepalen, duidelijk maken - rekening houdend met haar omgeving en klanten - waar ze naartoe wil en waarmee ze het verschil wil maken. Vervolgens gaan we kijken hoe ze zich daarop het best organiseert, door de structuur te analyseren maar tegelijkertijd aandacht te besteden aan de mensen en de cultuur binnen de organisatie. Pas daarna stellen we ons de vraag: via welke systemen (competentiemanagement, ICT ed.) kan de organisatie dit het best ondersteunen. De multidisciplinaire teams vormen de bouwsteen van de organisatie. Zij moeten verantwoordelijk zijn voor een zo compleet mogelijke taak. Ook de medewerkers willen we graag in staat stellen om hun werkzaamheden zo zelfstandig mogelijk te regelen want dat creëert een betrokkenheid.

“Innovaties in de arbeidsorganisatie zijn nodig om Vlaanderen te laten uitgroeien tot een competitieve en duurzame economische regio en om meer mensen aan de slag te houden in actieve en aantrekkelijke jobs.”

WERK VORMEN: HOE WORDEN JULLIE GEFINANCIERD?

MV: We zijn voornamelijk gesubsidieerd door de overheid, aangevuld met minimum 20% private financiering. Die halen we vooral uit ledenbijdragen en deelnemersgeld voor opleidingen.

WERK VORMEN: HOE VERLOOPT EEN VERANDERINGSTRAJECT?

MV: Onze projectleiders gaan binnen de organisatie kijken naar de zaken waar ze tegenaan loopt, de uitdagingen waarvoor ze staat, hoe men aan de slag gaat en toetsen ook het draagvlak binnen de organisatie voor veranderingstrajecten af. Het is als het ware een snuffelronde. Vervolgens wordt een stappenplan uitgewerkt. Als de organisatie beslist om een veranderingstraject op te starten kunnen we haar financieel ondersteunen vanuit Flanders Synergy (max. 7.500 Euro) en/of begeleiden bij de ondersteuningaanvraag binnen ESF. Het veranderingstraject zelf wordt begeleid door de consultants en door wetenschappers die een nulmeting ontworpen hebben, zodat we goed kunnen zien welke evolutie een organisatie doormaakt. Momenteel lopen er 25 veranderingstrajecten.

WERK VORMEN: WAARTOE KUNNEN VERANDERINGSTRAJECTEN LEIDEN?

MV: De trajecten kunnen tot heel verschillende resultaten leiden, afhankelijk van de doelstellingen die de organisatie voor ogen heeft. Dit kan gaan van een betere kwaliteit van het werk (verhoogde veiligheid, kortere doorlooptijd, minder achterstand in het afleveren van producten, correctere levertermijnen) tot een hogere kwaliteit van de arbeid (hogere betrokkenheid bij werknemers, meer leermogelijkheden, minder stress, lager absentisme, lager verloop,...).

WERK VORMEN: WELKE ROL SPELEN DE BESCHUTTE WERKPLAATSEN IN DIT VERHAAL?

MV: Een aantal beschutte werkplaatsen is momenteel al lid van Flanders Synergy. Eigenlijk is dat niet vreemd, aangezien zij vooral in het verleden in grote mate bezig waren met eenvoudige massaproductie. Dat zijn de activiteiten die verhuizen naar lageloonlanden. Om te overleven moeten ook zij hun manier van produceren aanpassen. Werken in kleinere en meer flexibele series, op zoek gaan naar nieuwe producten en diensten en dit in een goede prijs kwaliteitsverhouding.

Als ik de werkplaatsen uit ons netwerk bekijk, dan stel ik vast dat zij voorbeelden zijn waar ook bedrijven uit het reguliere circuit veel van kunnen leren. Ze maken de combinatie van efficiënt en creatief werken met een kwetsbare doelgroep. In plaats van te vertrekken van de beperkingen van mensen, kijken zij naar hun mogelijkheden, ze kijken naar wat mensen kunnen, waartoe ze wel in staat zijn. In het reguliere economische circuit twijfelt men soms aan de draagkracht van uitvoerende krachten. Men gaat er soms iets te snel vanuit dat sommige werknemers niet kunnen meedenken of niet openstaan voor deze nieuwe Werk Vormen, dat deze nieuwe Werk Vormen voor uitvoerende krachten te hoog gegrepen zijn. Bedrijven uit de sociale economie bewijzen dat je met een kwetsbare doelgroep heel veel mooie zaken kan realiseren. Bedrijven, of ze nu actief zijn binnen sociale economie of in het reguliere circuit, ze kunnen veel van mekaar leren.

WERK VORMEN: TOCH ZIJN WAARSCHIJNLIJK NIET ALLE VORMEN VAN INNOVATIEVE ARBEIDSORGANISATIE ZONDER MEER TOE TE PASSEN IN DE CONTEXT VAN BESCHUTTE WERKPLAATSEN, DENKEN WE MAAR AAN HET CONCEPT VAN ZELFSTURENDE TEAMS?

MV: Het zal misschien vreemd klinken, maar ik denk ook niet dat die zelfsturende teams het ideaaltype zijn voor elke organisatie in Vlaanderen. Het hangt af van de omgeving waarin je werkt en de uitdagingen waarvoor je staat.

Bovendien heb je in teams en in mate van zelfsturing ook heel veel verschillende niveaus. Is er één ideaaltype voor de beschutte werkplaatsen? Het lijkt me vooral belangrijk dat organisaties het potentieel van de arbeidsorganisatie ontdekken. Dat ze nadenken over de mogelijkheden ervan en dat ze bij de keuzes die ze maken, zoeken naar eenvoudige en samenhangende structuren die mensen energie geven. En ja, natuurlijk is dat ook mogelijk in de beschutte werkplaatsen. Hoe ver men daarin gaat, zal in elke organisatie verschillend zijn. Maar we raden sterk aan om mensen op de werkvloer bij elke veranderingstraject nauw te betrekken. Dat geeft ontzettend veel zuurstof.

WERK VORMEN: HOE ZIET U DE ARBEIDSORGANISATIE IN VLAANDEREN OVER 30 JAAR?

MV: Momenteel hebben we 20% actieve jobs, dat zijn jobs waarin een goed evenwicht wordt gevonden tussen de taakeisen die je stelt en de autonomie die men heeft om met die taakeisen om te gaan. Het zijn jobs met minder verloop en absentisme. Welnu, binnen 30 jaar zou dat aantal toch substantieel moeten toenemen. We zouden meer organisaties in Vlaanderen moeten zien die op een flexibele manier werken, met een eenvoudige structuur, gericht naar de klanten en met een hoge betrokkenheid van werknemers. Dat zal de enige manier zijn om op een creatieve manier met competenties om te gaan en op die manier het verschil te maken met de rest van de wereld. Iedereen realiseert zich wel dat innovatie en duurzaamheid niet los kunnen gezien worden van sociale innovatie. Vernieuwing wordt gecreëerd en gedragen door mensen. Dus als je vernieuwing wil realiseren, zul je je organisaties zodanig moeten inrichten dat vormen van open innovatie en creatief denken meer ingebakken zijn. Dat is een essentiële pijler van innovatie. En dat zal nog een omslag vergen.

WERK VORMEN: IS VLAANDEREN KLAAR VOOR INNOVATIEVE ARBEIDSORGANISATIE?

Vlaanderen is nog niet op grote schaal bezig met innovatieve arbeidsorganisatie. We hebben 102 leden, 23 trajecten of 25 zoals hoger gesteld, maar als je echt een impact wil hebben op het economische weefsel zal er nog wel meer nodig zijn. We zijn de zaadjes aan het leggen, voor wat hopelijk in de nabije toekomst een brede beweging wordt.

NATHALIE COLSOUL