

Arbeid

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.tno.nl

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94
info-arbeid@tno.nl

Maatwerk in Arbeidsrelaties en Arbeidsvoorwaarden

Handleiding bij de Maatwerkmeter

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, foto-kopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belang-hebbenden is toegestaan.

© 2007 TNO

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Draagvlak	5
2.1	Inleiding	5
2.2	Wie	5
2.3	Waarvoor	5
2.4	Hoe	6
3	TNO Maatwerkmeter	7
3.1	Hoe ziet de Maatwerkmeter eruit?	7
3.2	Reikwijdte van de Maatwerkmeter	7
3.3	Procedure digitale versie: van account tot rapportage	7
3.4	Anonimiteitgarantie	8
3.5	Voorbeeldtekst interne communicatie	8
3.6	Voorbeeld tekst begeleidende brieven	9
4	Vervolgtraject	11

1 Inleiding

U bent geïnteresseerd in *Maatwerk in arbeidsrelaties en arbeidsvoorwaarden*. Dat is mooi want maatwerk blijkt een strategisch instrument om de productiviteit en motivatie van medewerkers te vergroten.

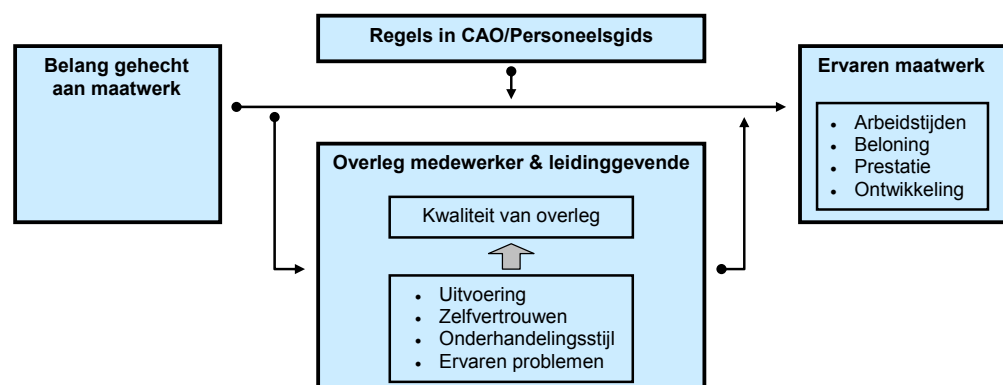
Wellicht vraagt u zich af of de bestaande invulling van de arbeidsrelaties en arbeidsvoorwaarden in uw organisatie voldoende aansluiten bij de behoeften van medewerkers. Lukt het u nu en in de toekomst om de juiste mensen aan te trekken en inzetbaar te houden? Daarnaast ziet u mogelijk voordelen van maatwerk voor de flexibiliteit van werkprocessen en de ‘wendbaarheid’ van uw organisatie. Wat uw invalshoek ook is, door het creëren van maatwerk kunt u de belangen van uw medewerkers en de belangen van de organisatie beter op elkaar af te stemmen.

Het faciliteren van maatwerk past bij een P&O-strategie die vooral gericht is op *commitment* en minder op *control*. Commitment krijgt u eerder door aansluiting te zoeken bij de individuele drijfveren van medewerkers dan door het opleggen van regels en procedures. Door medewerkers meer ruimte te bieden, vertonen zij meer zelfsturend gedrag, waarvan is aangetoond dat dit bijdraagt aan het innovatief vermogen van de organisatie.

De quickscan 'Maatwerkmeter' en deze bijbehorende handleiding, hebben toe doel u behulpzaam te zijn bij het op gang brengen van een discussie over dit onderwerp. De Maatwerkmeter geeft een diagnose van de manier waarop nu met maatwerk in uw organisatie wordt omgegaan. Met het instrument kunt u zich tevens vergelijken met de sector waarin uw organisatie actief is.

Maatwerk = dialoog

De onderstaande figuur laat de onderdelen zien waarop de Maatwerkmeter een score bepaalt. Om tot maatwerk te komen is de dialoog van wezenlijk belang. Voorwaarde voor een goede dialoog is dat men binnen uw organisatie belang hecht aan maatwerk. Regels in CAO of personeelsgids bepalen grotendeels de ruimte waarbinnen de dialoog plaatsvindt. De kwaliteit van het overleg is afhankelijk van: uitvoering, zelfvertrouwen van deelnemers, onderhandelingsstijl en ervaren problemen. Tot slot gaat het om de mate waarin de gemaakte afspraken als maatwerk worden ervaren.



Figuur 1: Model van de dialoog om tot maatwerk te komen

De Maatwerkmeter bestaat uit drie korte vragenlijsten voor respectievelijk leidinggevenden, medewerkers en P&O-ers. Het invullen kost circa 10 minuten per persoon en gebeurt anoniem. U kunt de scan op organisatieniveau inzetten, maar ook voor een onderdeel, zoals een afdeling of een business unit.

Deze handleiding start met informatie over het creëren van draagvlak voor het project. Vervolgens biedt het een praktische leidraad voor het uitvoeren van de scan. Daarbij zijn tevens voorbeeldteksten voor interne communicatie opgenomen. Ter afsluiting ontvangt u een aantal suggesties voor het vervolgtraject.

Hieronder staan de onderwerpen van de handleiding nog eens op een rijtje:

- Draagvlak
- TNO Maatwerkmeter: praktische leidraad
- Vervolgtraject

2 Draagvlak

2.1 Inleiding

Arbeidsrelaties vormen het hart van uw organisatie. Ze zijn van oudsher omgeven met rechten en plichten voor zowel werkgevers als werknemers. Werkgevers(organisaties) en werknemers – al dan niet vertegenwoordigd door OR en vakbond- onderhandelen over allerlei regelingen opgenomen in CAO's en/of Personeelsgidsen. De laatste jaren is er een verschuiving gaande van het denken in 'rechten en plichten' naar het benadrukken van de wederkerigheid in arbeidsrelaties en het streven naar maatwerk. U wilt de Maatwerkmeter en daarop volgende discussie over de resultaten vermoedelijk gebruiken om een ontwikkeling op gang te brengen naar meer maatwerk in arbeidsrelaties en arbeidsvoorwaarden. Dit vraagt om de actieve steun van alle partijen die belang hebben bij de wijze waarop dit ingevuld wordt. Kortom, u heeft draagvlak nodig. In de volgende paragrafen lichten we dit verder toe.

2.2 Wie

- Het is van belang draagvlak te zoeken bij betrokken partijen, vooral partijen waarvan het slagen van maatwerk in arbeidsrelaties en -voorwaarden afhankelijk is. Dat betekent dat er steun moet zijn vanuit *de directie*, zeker wanneer deze niet de initiatiefnemer is voor het traject. De directie zal het traject moeten ondersteunen door het uitdragen van een *visie op maatwerk in arbeidsrelaties en -voorwaarden*. Daarnaast stelt de directie *tijd en middelen* beschikbaar. Het is belangrijk dat goed te regelen zodat het creëren van maatwerk niet strandt bij een plots overlopende orderportefeuille of juist onverwachte krapte.
- Cruciaal in het doorvoeren van veranderingen in arbeidsrelaties en -voorwaarden is ook de *steun van vakbonden of ondernemingsraden*. Vakbonden zijn vooral van belang op het niveau van CAO's. Het is mogelijk dat het maatwerk binnen de ruimte van de CAO plaatsvindt en dat het vooral gaat om het beter gebruik maken van de ruimte die de CAO al biedt. Soms is de OR betrokken bij regelingen in de CAO of de personeelsgids. Los daarvan kan betrokkenheid van de OR stimulerend werken.
- Andere partijen bij wie u draagvlak moet zoeken zijn *de leidinggevenden en de medewerkers zelf*. Zij staan immers centraal in het proces om te komen tot maatwerk op het niveau van de individuele medewerker. Het gaat er dan ook om het proces op gang te brengen (en te borgen) waarin zij zelf tot de gewenste invulling van maatwerk komen.

2.3 Waarvoor

Het project dat u start, is meer dan het invullen van de scan. Met het invullen van de scan en de daarop volgende discussies over de uitkomst van de scan, ofwel de diagnose, wordt iets in gang gezet. De deelnemers moeten vervolgens gemotiveerd zijn zich te verbinden aan een aantal activiteiten om de dialoog en maatwerk in arbeidsrelaties en -voorwaarden te versterken. Het is dus belangrijk dat u een duidelijk beeld weet te schetsen van de komende activiteiten.

2.4 Hoe

Belangrijk voor het creëren van draagvlak is ervoor zorgen dat mensen zich betrokken voelen en het gevoel hebben dat zij een wezenlijke bijdrage kunnen leveren aan het proces of product waarvoor draagvlak gezocht wordt. Dit alles begint met het goed communiceren van de plannen:

- Vertel **wat** u **van plan** bent. Leg het traject uit dat u samen gaat bewandelen.
- Vertel **waarom** u het **van plan** bent.
- Vertel **wat** u ermee wilt **bereiken**.
- Geef aan **welke inzet** u van de betrokkenen zoekt en **waarom** dat belangrijk is.
- Vraag om **aanvullingen** van alle betrokkenen.

3 TNO Maatwerkmeter

In dit hoofdstuk leest u hoe u de Maatwerkmeter door medewerkers, leidinggevenden en – indien het niet uzelf betreft – de P&O-er laat invullen en hoe u aan de uitkomsten van de scan komt. Ter afronding treft u voorbeeldteksten aan voor de interne communicatie over het project en voor de begeleidende brief bij de Maatwerkmeter.

3.1 Hoe ziet de Maatwerkmeter eruit?

De Maatwerkmeter bestaat uit drie korte vragenlijstjes: één voor leidinggevenden, één voor medewerkers en één voor P&O-ers. Het invullen kost circa 10 minuten per persoon. De vragen voor medewerkers en leidinggevenden gaan over hoe zij ieder vanuit hun eigen perspectief inschatten in hoeverre maatwerk belangrijk is voor de organisatie en in welke mate zij maatwerk ervaren. Andere vragen gaan over de ruimte die regels in de CAO en de Personeelsgids bieden voor maatwerk en in hoeverre deze ruimte gebruikt wordt. Verder zijn vragen opgenomen over de kwaliteit van het overleg tussen medewerkers en leidinggevenden. De scan voor P&O-ers richt zich vanuit het perspectief van P&O- medewerkers alleen op het belang van maatwerk en de ruimte voor maatwerk in de CAO en Personeelsgids. Een OR- medewerker of CAO-onderhandelaar kan deze vragen ook invullen.

3.2 Reikwijdte van de Maatwerkmeter

De Maatwerkmeter kan voor de gehele organisatie ingezet worden of voor een organisatieonderdeel, zoals een afdeling of business unit. Omdat maatwerk tot stand komt tussen management en medewerkers en (mede) gefaciliteerd wordt door P&O of OR, is het van belang dat zij de scan vanuit hun eigen invalshoek invullen. Ieder wordt zich vanuit het eigen perspectief en de eigen rol bewust van de mogelijkheden die er zijn om maatwerk te versterken.

3.3 Procedure digitale versie¹: van account tot rapportage

U doorloopt de volgende stappen:

- Kondig binnen de organisatie of betrokken afdelingen aan dat u de Maatwerkmeter wilt gebruiken. Dat kan bijvoorbeeld via uw intranet (zie paragraaf 3.5),
- U maakt als contactpersoon voor uw organisatie een account aan op de web-site van de Maatwerkmeter van TNO,
- U ontvangt via de mail een drietal hyperlinks: één voor leidinggevenden, één voor medewerkers en één voor de P&O-er. Deze kunt u verspreiden via e-mail of intranet. Wanneer de ontvanger op de link klikt, komt deze meteen in de vragenlijst terecht.
- In een begeleidende e-mail of webtekst kunt u de verschillende respondenten stimuleren om de Maatwerkmeter in te vullen en aangeven wat er met de resultaten gaat gebeuren. Zie voor een voorbeeldtekst paragraaf 3.6. Wij raden aan om naam en telefoonnummer te vermelden van een contactpersoon binnen de organisatie, waar mensen met vragen terecht kunnen,

¹ Eventueel kan een schriftelijke versie ingezet worden. U print de verschillende vragenlijstjes van de maatwerkmeter van de web-site en u verspreidt deze in het bedrijf. Medewerkers en leidinggevenden sturen de ingevulde vragenlijstjes vervolgens naar P&O en deze voert de gegevens in via het account op de web-site. Bij een voldoende respons vraagt u ten slotte de rapportage aan.

- Medewerkers die op de hyperlink klikken, komen in de vragenlijstomgeving terecht, waar ze een invulinstructie lezen en vervolgens stap voor stap door de Maatwerkmeter lopen en vragen invullen.
- Hun antwoorden worden direct naar de server van TNO verstuurd en opgeslagen in een database die speciaal voor uw bedrijf is gereserveerd,
- Op de Maatwerksite kunt u regelmatig inloggen om te kijken wat de repons tot dan toe is. Acht u deze voldoende, dan geeft u het systeem opdracht de rapportage aan te maken. Deze kunt u afdrukken.

3.4 Anonimiteitgarantie

De anonimiteit van alle respondenten is gewaarborgd door de volgende vier voorwaarden:

1. Om een rapportage te verkrijgen (per organisatie of per afdeling) moet de Maatwerkmeter worden ingevuld door tenminste drie medewerkers en drie leidinggevenden.
2. In de Maatwerkmeter zijn geen vragen opgenomen over de persoonlijke achtergrond van medewerkers en leidinggevenden en over de afdeling waar zij werken.
3. De antwoorden op de digitale vragenlijst worden direct via een anonieme netwerkverbinding naar de server van TNO verstuurd.
4. De scores van de Maatwerkmeter die in de rapportage worden weergegeven zijn totaalscores. Deze scores zijn niet te herleiden tot de individuele scores van de personen.

Als u bij de start van het project behoefte hebt aan rapportage naar specifieke afdelingen en leidinggevenden, is het verstandig contact op te nemen met TNO.

3.5 Voorbeeldtekst interne communicatie

Maatwerk in Arbeidsrelaties en Arbeidsvoorwaarden

De diversiteit op de arbeidsmarkt is groot en neemt in de toekomst eerder toe dan af. Wij zijn als organisatie ook continue in beweging en gebaat bij flexibel en duurzaam inzetbare medewerkers. Een goede manier om de belangen van medewerkers en organisatie op elkaar af te stemmen, is het creëren van maatwerk in de arbeidsrelatie: het maken van win-win afspraken over werktijden, ontwikkeling, beloning en prestaties met een positieve impact op zowel bedrijfsprestaties als de motivatie van medewerkers.

TNO heeft voor organisaties die belang hechten aan maatwerk in hun arbeidsrelaties en arbeidsvoorwaarden de Maatwerkmeter ontwikkeld. Met de scan kan een organisatie op een snelle manier kijken hoe zij op dit onderwerp scoort. De scan is bedoeld als startpunt van een discussie over maatwerk binnen organisaties.

Onze **organisatie / afdeling / business unit** wil de Maatwerkmeter inzetten om een beeld te krijgen van de mate waarin bij ons sprake is van maatwerk in arbeidsrelaties en –voorwaarden. Op basis van de resultaten van de scan gaan we met elkaar in overleg. De bedoeling is om zo mogelijkheden te identificeren om het maatwerk te bevorderen en om deze vervolgens gezamenlijk uit te werken tot een plan van aanpak

Interessant aan de scan is ook dat we onze score kunnen vergelijken met gemiddelde scores van onze bedrijfstak. Dat gebeurt op basis van het TNO-onderzoek dat zij in 2005 hielden in verschillende sectoren, onder 1525 leidinggevenden en 1613 medewerkers.

Hieronder volgt een toelichting op de belangrijkste stappen van dit traject:

1. Werkgroep
2. Uitvoeren van de Maatwerkmeter
3. Vervolgtraject

Werkgroep

We starten met het oprichten van een werkgroep die het hele project gaat ‘trekken’. Het is de bedoeling dat er 2 á 3 leidinggevendenden, 2 á 3 medewerkers, een P&O adviseur en een OR medewerker deelnemen aan de werkgroep. (Indien het een project binnen één afdeling betreft, kan een werkgroepje vanuit de afdeling –aangevuld met een P&O-er en eventueel een OR-medewerker- samengesteld worden. Als de werkgroep al bekend is, kunnen de deelnemers hier met naam genoemd worden. (Eventueel kan een foto bijgevoegd worden).

Uitvoeren van de Maatwerkmeter en overleg

De Maatwerkmeter bestaat uit drie korte vragenlijsten: één voor leidinggevendenden, één voor medewerkers en één voor P&O- ers en/of OR- medewerkers. Het invullen kost circa 10 minuten per persoon en gebeurt anoniem. In week ontvangt u per mail een uitnodiging om de vragenlijst in te vullen met daarbij een link die u automatisch naar de juiste vragenlijst brengt. Wanneer voldoende vragenlijsten zijn ingevuld, wordt een rapportage gegenereerd. Die bevat een diagnose van de kwaliteit van het overleg tussen medewerkers en leidinggevendenden en van de omvang van het maatwerk.

Het overleg over de uitkomsten willen we als volgt organiseren. P&O (en eventueel een OR-lid) bespreekt de uitkomsten op afdelingsniveau met de verschillende leidinggevendenden. Vervolgens bespreken zij de uitkomsten met hun medewerkers.

Vervolgtraject

Op basis van het overleg stelt de werkgroep een plan van aanpak op en bespreekt dit met de directie. Dit plan geeft een beeld van de zaken die wij gezamenlijk nodig vinden om het maatwerk in onze organisatie (en/of afdeling) te versterken. Ook willen we dan een beeld hebben van de acties die we daarvoor gaan ondernemen, het tijdspad dat eraan verbonden is en hoe we de resultaten gaan evalueren en indien nodig bijstellen. Daarna is het: aan de slag!

Hoe nu verder?

Heb je nog vragen, stel die dan aan, Projectleider.

Met vriendelijke groet,

.....

3.6 Voorbeeld tekst begeleidende brieven

Beste collega,

Zoals wij al eerder aankondigden, wil [naam organisatie] graag weten in hoeverre wij onze medewerkers maatwerk bieden in arbeidsrelaties en arbeidsvoorwaarden en wat de kwaliteit is van de dialoog die tot deze maatwerkafspraken leidt. Het gaat dan om de

afspraken die met jou gemaakt worden over werktijden, beloning, prestaties en ontwikkeling.

TNO heeft hiervoor de Maatwerkmeter ontwikkeld. Deze scan bestaat uit drie delen: één voor medewerkers, één voor leidinggevenden en één voor P&O en de OR. We willen jou als **[medewerker / leidinggevende / P&O-adviseur/ OR-medewerker]** vragen om mee te werken aan dit onderzoek.

Digitale versie: Door op onderstaande link te klikken, start je de TNO Maatwerkmeter. We willen graag jouw mening horen!

Jouw antwoorden worden direct naar TNO verstuurd. TNO zorgt ervoor dat alle antwoorden anoniem verwerkt worden.

Let op

Begin alleen aan de vragenlijst als je de intentie hebt deze volledig in te vullen.

Na iedere pagina met vragen, worden de antwoorden namelijk opgeslagen. Zij kunnen niet meer gewist worden. Het uitproberen of tussentijds afsluiten van de vragenlijst leidt daardoor tot datavervuiling.

Schriftelijke versie: Bij deze ontvang je de TNO Maatwerkmeter. We willen graag jouw mening horen!

Als je klaar bent met invullen, kun je de scan in de envelop terugsturen naar P&O. P&O zorgt ervoor dat alle antwoorden anoniem verwerkt worden.

Vul de scan uiterlijk **[dag en datum 1 week na ontvangst]** in. Het invullen duurt ongeveer 10 minuten. We stellen je medewerking zeer op prijs. Hoe meer medewerkers meedoen aan het onderzoek, hoe beter en betrouwbaarder de resultaten zijn.

Zodra de resultaten bekend zijn, worden deze tijdens het afdelingsoverleg besproken.

Namens **[naam]** alvast hartelijk dank voor je medewerking!

Heb je vragen of opmerkingen? Neem dan contact op met **[naam en telefoon/email contactpersoon]**.

4 Vervolgtraject

De uitkomsten van de Maatwerkmeter vormen een diagnose van de huidige situatie. Het is vervolgens van belang deze uitkomsten te bespreken met alle belanghebbenden om gezamenlijk een agenda voor de toekomst vast te stellen. Vragen die u zichzelf kunt stellen zijn: Hoe belangrijk is maatwerk voor ons en voor het functioneren van onze organisatie? In hoeverre kan het een instrument zijn dat we inzetten om belangrijke (strategische) doelen te helpen realiseren? Hoe gaan we hier invulling aan geven, ofwel hoe ziet het plan van aanpak eruit?

Als voor het project een werkgroep is ingesteld, kan deze – in afstemming met de directie – ook als trekker fungeren van het vervolgtraject. Wellicht heeft u daarbij behoefte aan extra informatie en/of advies.

Bij de Maatwerkmeter is een boek verkrijgbaar met als titel ‘Arbeidsrelaties op maat maken’. In dit boek zijn de verschillende stappen om tot maatwerk te komen verder uitgewerkt. Dit boek kunt u via ons bestellen.

Zoekt u ook maatwerk in advies en/of begeleiding, neemt u dan contact op met één van onze adviseurs via onze contactpersoon Ingrid Steenhagen, telefoon 023 5549 ...

Succes met het inzetten van de Maatwerkmeter!