

Hoe werkt de zuivel in 2020?

Op weg naar
werknemer 2.0 en
werkgever 2.0

Verslag PZ-studiedag

Hoe werkt de zuivel in 2020?

Elspeet, 15 november 2011

Inleiding

De idee over deze studiedag is ontstaan tegen de achtergrond van de voortdurende veranderingen die Nederland en het werk in de bedrijven ondergaan. Ook de problematiek van vergrijzing is daar onderdeel van. Hoe zorg je ervoor dat de zuivelsector ook in de toekomst over voldoende gekwalificeerd personeel beschikt? Daarvoor is reguliere instroom niet voldoende maar moeten ook extra inspanningen worden geleverd om mensen te binden en te boeien. Dat vraagt bewust inspelen op de arbeidsmarkt en het bieden van een aantrekkelijke werkplek. Deze problematiek en de daarmee samenhangende vragen gaf de studiedag een natuurlijke verbinding met het door de sector ingezette Programma Arbeidsmarkt & Opleiding Zuivelindustrie.

Een centrale vraag was hoe werkgevers en werknemers kunnen samenwerken aan een

aantrekkelijke zuivelsector in 2020? Dit raakt direct aan de vragen rond duurzame arbeidsrelaties. Wat zijn de randvoorwaarden die de moderne werknemer en werkgever elkaar stellen? Waar liggen kansen, knelpunten en prioriteiten in de praktische veranderingen in het werk en de bedrijfsvoering in de zuivelsector, die nodig zijn met het oog op de toekomst?

De studiedag werd georganiseerd door het Productschap Zuivel (PZ) in samenwerking met de sociale partners, in opdracht van de Sociaal-Economische Commissie van het PZ. Dit verslag vormt een neerslag van de tijdens de dag aangedragen informatie en gevoerde discussies, zonder daarover enig waardeoordeel te vellen.

Deelnemersveld

Aan deze dag namen zo'n 90 personen deel. Een belangrijk deel daarvan betrof kaderleden van FNV Bondgenoten, CNV Vakmensen en de Unie, alsmede ongeorganiseerde OR-leden uit de bedrijven. Uitgesplitst naar bedrijven was sprake van participatie vanuit Arla Foods, Bel Leerdammer, DOC Kaas, FrieslandCampina, de Graafstroom, Nestlé en Nutricia.

De studiedag samengevat

Een recente personeelsinventarisatie, uitgevoerd in het kader van het Programma Arbeidsmarkt en Opleiding Zuivelindustrie, wijst uit dat de zuivelindustrie binnen enkele jaren met een groot probleem zit qua personeelsvoorziening voor de technische functies. Bovendien treden verschuivingen op in de behoefte aan kennis en vaardigheden van werknemers.

Tegelijkertijd is sprake van grote veranderingen in het aanbod van type werknemer. De nieuwe generatie werknemers legt duidelijk andere accenten in haar verwachtingen ten aanzien van werk. Kernwaarden van de nieuwe medewerker zijn flexibiliteit, zelfstandigheid en individuele talentontwikkeling. Voor moderne werkgevers betekent dit dat zij meer mogelijkheden voor individueel maatwerk en flexibiliteit zullen moeten bieden, willen zij ook voor deze categorie werknemers aantrekkelijk zijn en blijven.

Het gaat echter niet alleen om de nieuwe generatie. Het gaat er ook om zittende werknemers mee te nemen in nieuwe ontwikkelingen. Werkgevers staan voor de uitdaging om de verschillende generaties binnen bedrijven met elkaar tot een productief geheel te laten blijven matchen. Dat betekent ook blijvend investeren in ontwikkelingstrajecten voor medewerkers. Tegelijk leert recent onderzoek binnen de zuivelsector dat veel werknemers eigenlijk niet zo bezig zijn met hun eigen inzetbaarheid. Zorgwekkend genoeg blijkt een pro-actieve houding op dit vlak meer uitzondering dan regel.

Aan het einde van de dag was een belangrijke conclusie dat op het terrein van modernisering van arbeidsverhoudingen binnen de zuivel zowel voor werknemer als werkgever nog forse winst te behalen valt en dat het nu ook echt nodig is daarin stappen te zetten.

Daarin kan het bijvoorbeeld gaan over meer mogelijkheden voor flexibilisering of om het creëren van meer autonomie op de werkvloer. Dit geeft zowel werkgever als werknemer kansen om in te spelen op nieuwe maatschappelijke behoeften. Nu organiseren we ons privéleven nog rondom het werk, misschien wordt de scheiding tussen werk en privé straks wel veel diffuser. In dit verband hoeft het niet alleen over roosters te gaan maar is veel meer mogelijk, zoals het openstaan voor nieuwe constructies (duobanen?) en nieuwe doelgroepen medewerkers. Ook vormt het omgaan met tijdelijke contracten een aandachtspunt, waarbij het nodig lijkt te kijken naar het spanningsveld tussen de behoefte op de (middel)lange termijn en de op de korte termijn gerichte praktijk, die vaak meer financieel gestuurd lijkt en weinig gericht op het binden van mensen. Hierin past ook het nadenken over het aannemen van mensen boven de sterkte.

Het toekomstbeeld voor de zuivelsector is positief en biedt in zekere zin garantie op werk. Duidelijk is echter wel dat de omgeving verandert en dat zowel de werknemer als werkgever daarin meemoeten. Dit is een gedeelde verantwoordelijkheid. Werknemers hebben in zekere zin grip op hun eigen inzetbaarheid en kunnen om daaraan te werken de mogelijkheden benutten die geboden worden. Werkgevers op hun beurt kunnen kansen grijpen door het bieden van ruimte voor gerichte scholing en training en het stimuleren van een goede doorstroming op alle niveaus.

Daarbij lijkt het zeker dat de individuele werknemer in de toekomst een grotere rol (en verantwoordelijkheid) krijgt in het bepalen van zijn of haar toekomst. In de moderne setting van werkgever-werknemer verhoudingen lijkt in dit opzicht ook meer dan voorheen draagvlak te bestaan voor individuele oplossingen voor werknemers. Maatwerk in plaats van collectiviteit lijkt de trend.

Tenslotte, de diverse thema's op deze studiedag vonden hun brandpunt in het gezamenlijk werken aan meer op de toekomst toegeruste arbeidsverhoudingen. Dit gold uiteindelijk ook voor iets als imago. Want meer dan een slogan is imago vooral iets wat van binnenuit moet komen. Moderne arbeidverhoudingen vervullen daarin een sleutelrol, aangezien een positieve, enthousiaste werknemer uiteindelijk de beste ambassadeur van de sector zal zijn.



Inleidingen

1. Arbeidsmarktontwikkeling Nederlandse zuivel

(Henry van Elteren, *Programma Arbeidsmarkt & Opleiding Zuivelindustrie*)

Dhr. van Elteren inventariseerde met behulp van een scan de personeelssituatie bij de grotere melkverwerkende bedrijven (> 10 mln kg) in Nederland en kreeg daarmee inzicht in de uitstroom van personeel in de komende jaren. Hij schetste een alarmerend beeld van een zuivelindustrie in zwaar weer voor wat betreft de toekomstige voorziening van met name technisch personeel. Zo blijkt bijvoorbeeld dat de gemiddelde leeftijd binnen de zuivel relatief hoog is (op basis van de onderzoekspopulatie van ruim 6000 werknemers gemiddeld 46 jaar). Dit betekent dat de komende jaren alleen al relatief veel uitstroom door pensionering is te verwachten (25%). Dit opgeteld bij een reguliere uitstroom van circa 3% per jaar betekent dat 1 op de 3 werknemers de komende jaren weg is. Dit houdt in dat tot 2020 bijna de helft van de huidige werknemers vertrokken is. Dit is maar ten dele op te vangen. Niets doen is dus geen optie, aldus van Elteren.

En los van het kwantitatieve aspect heeft de industrie ook te maken met ontwikkelingen in het werk, die misschien wel om andere vaardigheden en kwaliteiten vragen. En wellicht kunnen niet alle huidige werknemers mee in deze kwalitatieve verschuivingen in het werk. Dit brengt volgens van Elteren in ieder geval een extra uitdaging voor de toekomstige inzetbaarheid met zich mee.

2. Werknemer 2.0 en werkgever 2.0

(Marcel Knotter, HR Adviesbureau Bright & Company)



Dhr. Knotter deelde met de aanwezigen zijn visie op de kenmerken van de werknemer van de toekomst en hoe de werkgever daarmee om zou moeten gaan. In aansluiting op het verhaal van Van Elteren stelde hij vast dat het aanbod aan werknemers de komende jaren zal teruglopen (minder mensen), dat dit aanbod bovendien ook verandert (relatief meer hoogopgeleiden) en dat de vergrijzing verder gaat. De zuivel loopt in die ontwikkeling voorop. Bovendien wees Knotter op een voortgaande ZZP-trend, waarbij mensen voor zichzelf beginnen. Dit geldt zeker niet alleen voor hoger opgeleiden maar juist ook voor de MBO-ers die de industrie nodig heeft.

Een ander gegeven is de verschuivende verwachtingen ten aanzien van werk. Dat hangt samen met de kenmerken van de nieuwe generatie. Deze is echt anders. Zo kent de gemiddelde jongere van nu rond zijn 20^e levensjaar al een heel andere

blootstelling aan elektronische impulsen dan zijn leeftijdgenoot van een generatie daarvoor. Dhr. Knotter zette deze moderne *homo zappiens* af tegenover het klassieker model, de *homo sapiens*. Kenmerkend voor deze jongere zijn ondermeer relatief hoge snelheid, veel tegelijk doen, beeldgerichtheid, samenwerken, leren door spelen, continu actie etc. Jongeren zijn veel meer gericht op verbindingen. Hun activiteiten moeten ergens over gaan. Dit alles betekent ook dat er een zekere verschuiving in arbeidspreferenties plaatsvindt, dat voorkeuren veranderen. Bij de keuze van een werkgever scoren bijvoorbeeld ontwikkelingsmogelijkheden en inhoudelijke uitdaging relatief hoger terwijl zaken als salaris, arbeidsvoorwaarden en status van de organisatie qua belang lijken te hebben ingeboet bij deze in luxe opgegroeide generatie, voor wie de "sky de limit" is.

Flexibiliteit, zelfstandigheid en individuele talentontwikkeling zijn de kernwaarden van de nieuwe medewerkers. Dit betekent dat moderne werkgevers ook meer mogelijkheden voor individueel maatwerk en flexibiliteit zullen moeten bieden, aldus Knotter. Een extra uitdaging voor deze werkgevers is om straks te werken met vier generaties die ieder hun verschillende binding met werk vertonen. Hoe het ook zij, arbeidsrelaties gaan veranderen richting minder collectief en meer individueel. En wie als werknemer of werkgever geen oog voor deze ontwikkeling heeft of wil hebben, loopt het risico definitief buiten de boot te vallen, een risico dat dhr. Knotter typeerde als het "Kodak" moment, daarmee refererend aan de firma die ooit besloot niet mee te gaan in de digitale fotografie en dat duur moest bekopen.

3. Werkgever-werknemer in de zuivel: waar staan we nu?

(Robin Colard, Onderzoeksbureau Linxx)



Onderzoeksbureau Linxx voerde in opdracht van de productschappen een agrobreed onderzoek uit naar mobiliteitsgedrag van werknemers. Daarbij zijn ook binnen de zuivelindustrie interviews gehouden en gesprekken gevoerd over wat mensen drijft en bezighoudt ten aanzien van hun werk en mogelijk te nemen volgende stappen. Dhr. Colard schetste vanuit die ervaringen het beeld van de werknemer en werkgever van nu. Uit het onderzoek bleek dat voor instromers in de sectoren ten algemene geldt dat locatie (met 30 km als grens) een belangrijke randvoorwaarde is. Dit bevestigt het beeld dat baanmobiliteit in hoge mate een regionaal karakter heeft. Daarnaast spelen zaken als zekerheid en perspectief een rol, naast de inhoud van de baan. Bij dit laatste geldt zeker ook dat een zekere autonomie in het werk wordt gewaardeerd.

Het beeld van (zittende) werknemers binnen de sector kenmerkt zich door het feit dat velen eigenlijk niet zo bezig blijken te zijn met hun arbeidspositie. Men heeft een

bepaalde zekerheid, weet wat men moet doen en heeft vaak een houding van "het zal mijn tijd wel duren". In lijn hiermee wordt een reorganisatie en mogelijk ontslag meestal ervaren als iets "dat je overkomt". Daarna gaat men kijken hoe aan oplossingen te werken. In het algemeen is de houding weinig pro-actief ten aanzien van eigen inzetbaarheid.

Vanuit deze kennis kan men zich de vraag stellen hoe het toch komt dat medewerkers in algemene zin niet actiever op dit terrein zijn? Een observatie die dhr. Colard in dit verband doet is dat de indruk bestaat dat vanuit de werkgever steeds strakker gestuurd wordt op wat mensen moeten doen: taakgerichtheid staat centraal. Bovendien wordt daarbij ook steeds meer gewerkt met een flexibele schil: het inlenen van arbeid is belangrijker geworden. Dit brengt met zich mee

dat functies soms “uitgepeld” worden, een ontwikkeling die haaks staat op het ontplooiën van werknemers richting meer zelfstandigheid en het nemen van verantwoordelijkheid en initiatief. Wil je in veranderingsprocessen binnen ondernemingen de mensen meenemen die op deze manier wat vast zitten, dan zal je bijvoorbeeld wel moeten investeren in medewerkers ontwikkelingstrajecten en in het groeien in functies via passende scholing, aldus dhr. Colard. Uiteindelijk leveren immers mensen die het naar de zin hebben voor zichzelf en de onderneming het hoogste rendement op.



Plenaire discussie in reactie op de inleidingen

De presentatie van Van Elteren, waarin vooral de nadruk lag op de komende tekorten aan technisch personeel in de zuivelsector, riep bij een deel van de zaal vragen op, aangezien men het geschetste beeld niet altijd kon rijmen met de dagelijkse praktijk, waarbij goed functionerende (jonge) collega's op contractbasis toch uiteindelijk niet vast in dienst worden genomen, omdat daar blijkbaar geen ruimte voor is. Daarmee werd een spanningsveld blootgelegd tussen het beeld voor de middellange termijn (krapte) en de korte termijn praktijk op fabrieksniveau (nood nog niet altijd zo hoog).

In dit verband werd enerzijds opgemerkt dat werkgevers te maken hebben met een krimpende sector en dat in zo'n situatie de actuele mogelijkheden voor herplaatsing en doorstroom vaak beperkt zijn. Dit laatste raakt ook aan het verhaal van Colard over de noodzaak om mensen in beweging te krijgen en te stimuleren tot ontwikkeling. Ook kunnen bepaalde functies uiteindelijk niet altijd passend blijken te zijn voor betreffende personen. Anderzijds werd opgemerkt dat het wel aan werkgevers is om nu in het licht van de toekomstige problematiek meer te willen investeren in het vasthouden van (jonge) mensen. Misschien hebben we het als zuivel daar wel wat laten liggen. Heb dus in dit verband ook oog voor het bredere perspectief, zo werd opgemerkt.

Dhr. Knotter benadrukte nogmaals het positieve toekomstbeeld voor de zuivelsector, waar een zekere garantie op werk vanuit gaat. Tegelijkertijd gaf hij aan dat de omgeving verandert en dat je als werknemer en werkgever wel daarin mee moet. Opgemerkt werd in dit verband dat werknemers niet altijd de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen, om een opleiding te doen. De praktijk leert dat de flexibiliteit bij werkgevers op dat punt soms tegenvalt. Locale managementlagen blijken bovendien vaak vooral cijfergestuurd te werken en hebben daarbij weinig oog voor de menselijke factor en de mogelijkheden voor coaching, zo werd door sommigen als probleem aangegeven.

Het door Colard geschetste beeld dat oudere werknemers te vast zitten in hun functie werd overigens niet door iedereen herkend. Ook binnen functies is vaak nog mogelijkheid voor ontwikkeling, zo was de mening. Wel werd tijdens de discussie de soms beperkte mogelijkheid tot doorstroming als een belangrijk probleem naar voren gebracht. Een veel gehoord geluid was bovendien dat allerlei personeelstrajecten vaak voortijdig worden gestopt als het budget op is of vanwege nieuwe reorganisaties. Dat lijkt niet doelmatig. Maak eens wat af, zo luidde het signaal.

In het kader van de nieuwe instroom werd ook nog opgemerkt dat het geleverde niveau vanuit het onderwijs vaak onder de maat blijft. Neem jongeren daarom eerder aan en investeer in hun opleiding, was hierbij een advies. In dit verband werd ook opgemerkt dat je als bedrijf moet inspelen op de nieuwe manier waarop jongeren benaderd worden, anders krijg je hen niet en is het moeilijk hen vast te houden.

Highlights vanuit de werkgroepdiscussies



In de middag was gelegenheid om in kleinere groepen met elkaar in gesprek te gaan rond de drie centrale thema's.

Deze waren:

1. Werknemer 2.0, Hoe en wie is dat?
2. De zuivelindustrie als aantrekkelijke werkplek, ? of !
3. Hoe werkt het met de werkgever 2.0?

De plenaire setting was daartoe opgesplitst in 6 wisselende groepen, die in 3 rondes langs de verschillende thema's bewogen

zodat iedereen over elk thema kon meepraten. Na afloop werden de resultaten in de plenaire setting per thema gedeeld. Hieronder worden per thema op hoofdlijn de resultaten uit de verschillende groepsgesprekken belicht.

Thema 1 Werknemer 2.0

In de sessies over dit thema draaide het eigenlijk om twee kernvragen: hoe ziet die werknemer eruit en wat moeten we doen om die aan boord te hebben en te houden?

De gedachten over de werknemer van over pakweg 10 jaar vertoonden een vrij divers beeld:

Misschien dat we in het licht van de komende krapte toch meer buitenlanders (Oost-Europa?) in onze fabrieken gaan zien. Wellicht veel meer werknemers via ZZP constructie? Van de nieuwe werknemer zijn er misschien wel veel minder nodig omdat het werk verandert en er meer vanuit thuis gebeurt. Daarmee verandert ook de organisatie. Maar ook: over 10 jaar zijn al die flitsende jongeren inmiddels rond de 30 en misschien wel niet zoveel anders dan jij en ik, omdat ze ook hun verplichtingen hebben gekregen en de behoefte aan meer zekerheid? Andere denkrichtingen: meer vrouwen, kortere werktijden want meer in parttime, duobanen en meer techneuten omdat technologie en ICT een nog grotere rol gaat spelen.

Hoe houd je mensen in de toekomst aan boord? Aspecten die in dit verband genoemd werden:

- Bied meer maatwerk, meer mogelijkheden in flexibiliteit;
- Betaal goed maar zorg vooral ook voor doorgroeimogelijkheden, kansen voor opleiden;
- Heb aandacht voor de stijl van leidinggeven op de fabriek en mogelijke weerstanden daarbij;
- Zorg ervoor dat nieuwe initiatieven en trajecten ook worden afgemaakt;
- Richt je niet alleen op de nieuwe generatie maar ook op zittend personeel (“*niet alle ballen op de nieuwe ballen, ook op de oude ballen!*”);
- Zet in op “on the job” training en bijscholingsmogelijkheden voor werknemers;
- Verbeter de mogelijkheid tot doorstroming op alle functieniveaus.

Onder dit thema bespraken sommige groepen ook wat er voor de huidige werknemer nu eigenlijk verandert? De conclusie daarover vanuit de groepsdiscussies volgt eigenlijk twee hoofdlijnen:

1. In de toekomst krijgt de individuele werknemer een grotere rol (en verantwoordelijkheid) in het bepalen van zijn of haar toekomst;
2. Nu organiseren we ons privéleven rondom het werk, misschien is dat in de toekomst wel andersom of wordt in ieder geval de scheiding werk/privé veel diffuser.

Deze hoofdlijnen zijn terug te zien in diverse aspecten die in dit verband werden genoemd:

- Organisatie moet aansluiten bij nieuwe ontwikkelingen, wat nieuwe instroom vergemakkelijkt;
- Werkgever en werknemer moeten investeren in nieuwe verantwoordelijkheid;
- Meer individuele verantwoordelijkheid maar ook meer keuze in arbeidsvoorwaardenpakket;
- Zelfroosteren breder toepassen;
- We gaan meer diversiteit zien onder werknemers (in leeftijd, man/vrouw, afkomst etc.);
- Kijk ook naar capaciteit i.p.v. diploma's (vastleggen verworven competenties etc.);
- Meer diversiteit en het samenkomen binnen een organisatie van verschillende generaties vraagt respect en onderlinge acceptatie en vanuit de werkgever wellicht een meer gedifferentieerd aanbod in het soort werk en de inrichting daarvan;
- Maak meer ruimte voor verschillen maar realiseer je ook dat dit voor management lastig is;
- De veranderingen gaan snel waardoor het gat tussen typen werknemers groter wordt.

Thema 2 De zuivelindustrie als aantrekkelijke werkplek, ? of !

Onder dit thema ging het over beeldvorming van de sector, imago en wat je daarvan uitstraalt als werknemer. Natuurlijk ging het daarbij ook alweer gauw over het werk zelf, zodat op natuurlijke wijze onvermijdelijk verbindingen met de andere thema's gelegd werden.

Vastgesteld werd dat in de zuivelsector sprake is van relatief veel loyale, betrokken medewerkers. Er is veel vaktrots. Zaken als dynamiek van de sector, eerlijke producten en mogelijkheden tot groei werden ondermeer als positieve aspecten genoemd. Je kunt er dingen leren. Voor het imago naar buiten toe is het belangrijk dat ook uit te stralen, erover te vertellen (*"trots op het werk, trots op het merk"*). Er zit bij veel mensen echter ook een ander gevoel. Veel groeimogelijkheid is namelijk lang niet altijd en overal aan de orde, waardoor bij de minpunten ook juist soms het gebrek aan perspectief voor werknemers kwam bovendien, evenals het veel werken met tijdelijke contracten en het feit dat je toch vooral industrieel werk leert. Ook het geluid *"daar moet je niet werken want die zijn steeds aan het reorganiseren"* werd gehoord.

Imago is iets van langere adem, zo bleek ook, iets wat van binnenuit moet groeien of tenminste moet worden ondersteund door de realiteit. Je straalt uit wat je bent en hoe je je voelt op je werkplek. Hoe kunnen we het dan beter doen?

Een centrale gedachte was dat je het in ieder geval moet proberen het samen te doen: aan beide kanten meer ruimte en verantwoordelijkheid pakken. Vind als werkgever de energie bij mensen. Schakel als werknemer bijvoorbeeld eens de OR in voor introductie van een initiatief.

Investeer als werkgever echt in werknemers en kijk daarbij goed naar hun wensen. Zorg dat mensen meer autonomie ervaren in hun werksituatie. Ruimte en eigen verantwoordelijkheid zijn veelgenoemde termen. Zorg dat mensen weten waar ze aan toe zijn, bied een stuk zekerheid. Opgemerkt werd in dit verband ook dat de CAO nog genoeg benutbare ruimte biedt.



Met betrekking tot de beeldvorming aan de buitenkant heeft ook de zuivel het probleem dat industrie vaak een belast begrip is. Het is onbekend, men weet niet wat er binnen die muren gebeurt. Dus: laat zien wat je doet. Het organiseren van open bedrijven dagen werd als optie genoemd. In de communicatie over de zuivel gaat het immers altijd over de producten, vrijwel nooit over hoe het precies gebeurt.

Thema 3 Hoe werkt het met de werkgever 2.0?

Vanuit de discussie over werkgeversaspecten rond de inrichting van werk kwam in algemene zin het beeld naar voren dat binnen de zuivel de zaken vaak wat overgeorganiseerd zijn. Deze situatie roept de behoefte op tot het creëren van meer ruimte in het werk, waarbij aspecten als zelfroosteren, functiedifferentiatie, meer mogelijkheden voor parttime, loopbaanbeleid en het bieden van meer perspectief werden genoemd. In het algemeen zou er best wat meer moeten mogen kunnen, zo was de gedachte bij velen. Met puur gecertificeerd sturen ben je er niet meer tegenwoordig. Meer autonomie op de werkvloer, in combinatie met grotere flexibiliteit van weerskanten, inclusief het daarbij behorende verantwoordelijkheidsgevoel. Dit sluit in zekere zin ook weer aan bij het belang van de werkgever om de organisatie mee te laten ontwikkelen met de veranderingen in type werk en ook het type werknemer dat daarvoor nodig is.

Op de vraag waar het nu vaak op vastzit, werd vooral de managementstijl genoemd, die vaak nog teveel budget gestuurd is en daarmee ook vooral gericht is op de korte termijn, terwijl vaak de mensgerichte factor en de affiniteit met de bedrijfstak en werkvloer wat onderontwikkeld lijkt.

In de gesprekken kwamen ook diverse mogelijkheden ter sprake die werkgevers volgens de aanwezigen konden benutten om tot verbeteringen te komen. Daarbij werden als tips ondermeer de volgende zes aandachtspunten genoemd:

- Introduceer meer differentiatie in arbeidsvoorwaarden. Creëer een keuzepakket in arbeidsvoorwaarden, waarmee ondernemingen de groeiende diversiteit binnen hun gelederen, bijvoorbeeld de toenemende generatieverschillen, het hoofd kunnen bieden;
- Streef naar het verminderen van fysiek zwaar werk, bijvoorbeeld via automatisering;

- Investeer in een grotere bruto-netto verhouding in de bezetting: hierdoor neemt ruimte voor flexibiliteit in werktijden toe, waardoor beter op de behoeften van werknemers kan worden afgestemd. Dit biedt tevens de mogelijkheid ervaring aan minder ervaring te koppelen en “meester-gezel” constructies in te weven. Ruimte voor leren en onderwijzen op de werkvloer;
- Bied werknemers perspectief: dit hangt weer samen met het ruimte geven en ook de daarbij behorende eigen verantwoordelijkheid van werknemers. Ook raakt dit aan opleiden in combinatie met het mogelijk maken van doorgroeitrajecten;
- Heb aandacht voor de stijl van leidinggeven: meer ruimte bieden, wordt vanuit perspectief van leidinggevende vaak als lastig en risicovol ervaren. De focus is vaak teveel gericht op geld en budget en minder op de mens en zijn of haar (opleidings)mogelijkheden, terwijl dit laatste op de langere termijn wellicht wel de rendementen oplevert die je ook als onderneming zoekt;
- Gebruik in dit verband de beschikbare budgetten voor opleiden en de ontwikkeling van medewerkers. Zorg ervoor dat je een doorlopend opleidingsbudget hebt. Zet bijvoorbeeld in op management ontwikkelingstrajecten voor talentvolle medewerkers op de werkvloer. Werk ook op het niveau van de lagere functies met persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP), team evaluaties en een verbeterde communicatie.

Tenslotte kwam in de discussies naar voren dat dit soort thema's in verschillende vorm al diverse malen besproken zijn maar dat het nu echt tijd is om tot actie te komen. Voor werkgevers geldt in dit verband “practice what you preach”, terwijl werknemers zich van hun kant ook eens stevig in de spiegel mogen kijken, aldus luidde een terugkerend geluid. Uiteindelijk zul je het samen moeten klaren om als zuivelonderneming met je personeel klaar te zijn voor een toekomst, die via onafwendbare ontwikkelingen voor je wordt ingekleurd.

Plenaire terugblik op de dag

Het gevoel dat het nu nodig is om de dingen die door velen tijdens de studiedag benoemd zijn nu ook echt te gaan doen werd breed gedeeld.

Van werkgeverszijde werd daarop bij monde van dhr. Menkveld aangegeven dat in de lopende CAO modernisering van arbeidsvoorwaarden zeker de aandacht heeft. Een aspect daarbij is bijvoorbeeld de afspraken rond studiefaciliteiten. Hij deed in dit verband een oproep om in het proces richting nieuwe CAO te komen tot een verdere concretisering van zaken die op de studiedag aan de orde zijn geweest. Hij stelde daarbij vast dat veel aandacht tijdens de dag was uitgegaan naar mogelijkheden voor werknemers om zelf dingen te regelen b.v. middels zelfroosteren, maar dat hij de vernieuwingen in de CAO graag in een wat bredere context zou willen plaatsen.

In een reactie stelde dhr. Vellenga van FNV Bondgenoten dat de CAO een belangrijk gegeven is maar dat het wat hem betreft veel belangrijker is wat wij zelf daadwerkelijk doen en hoe we de dingen organiseren. In zijn optiek is wat dat betreft de huidige CAO niet het probleem: deze is volgens hem flexibel genoeg en biedt voldoende mogelijkheden om de diverse aspecten die de revue zijn gepasseerd verder handen en voeten te geven. Als voorbeeld verwees hij in dit verband naar het aannemen van mensen boven de sterkte.

In zijn reactie op de studiedag stelde dhr. Swart van CNV Vakmensen op zijn beurt vast dat de aanvankelijke angst voor uitholling van het collectief door de voortschrijdende individualisering niet langer de boventoon in de discussies lijkt te voeren. Deze lijkt nu gekanteld richting meer draagvlak voor individuele oplossingen voor werknemers. Dat gegeven vergt van de vakbonden een omslag in denken. Hun uitdaging ligt nu in het feit hoe het oude collectivisme te verbinden met de nieuwe behoefte aan individualisme.

Nadere informatie

Nadere informatie over de studiedag is digitaal beschikbaar via de website van het Productschap Zuivel (www.prodzuivel.nl). Linksonder op deze site vindt u in de sectie PRODUCTSCHAP de knop *Arbeid*, waaronder u alle informatie rond de studiedag (inclusief de presentaties en verstrekte documentatie) kunt terugvinden, alsmede informatie over andere activiteiten die op het terrein van arbeid vanuit het productschap worden ontplooid.

Jurgen Jansen, Productschap Zuivel
j.m.m.jansen@pz.agro.nl, 079-3681514
 Zoetermeer, november 2011