

# Geheim achter oc-succes

*Vraag: wat betekent Investors in People? Nederlands antwoord: investeerders in mensen. Fries antwoord: alle wurknimmers om 'e safolle tiid op kursus. Met een woordenboek waarin op een ludieke manier alle afkortingen die in het bedrijf worden gebruikt zijn vertaald, maakt de onderdeelcommissie van Friesland Foods Leeuwarden in een oogopslag duidelijk wat zij bedoelt met heldere communicatie. Wat is het geheim van deze succesvolle ynsprekkers neffens it folsleine personeel, oftewel oc?*

Door Marian Beeren

- **Markt verandert, dus bedrijf verandert**
- **Hoe krijg je medewerkers mee?**
- **Oc-visie sluit aan bij management**

**D**e melkquota verdwijnen in 2015. Als gevolg daarvan zullen Nederlandse melkveehouders naar verwachting zo'n tien tot vijftien procent meer melk gaan produceren. Friesland Foods wacht deze ontwikkelingen niet af en is nu al druk bezig met het strategische beleid voor de toekomst. En dan hebben we het nog niet eens over de gesprekken voor een fusie met Campina die nu worden gevoerd.

Friesland Foods Supply Point Leeuwarden verandert ook. Het adagium van director Operations en WOR-bestuurder Kees-Jan van Wees luidt: 5 + 5 = 10\*. Gekoppeld aan de vijf basiskernwaarden – kwaliteit, kosten, leverbetrouwbaarheid, zorgsystemen en procedures en professioneel management – worden jaarlijks vijf verbeterprojecten uitgevoerd. 10 staat voor de excellente prestatie, maar ook voor de mogelijke besparing in miljoenen door verbetermanagement en focus. Voor een succesvolle uitvoering van die verbeterstappen zijn de 700 medewerkers van het bedrijf hard nodig.

## Stappenplan

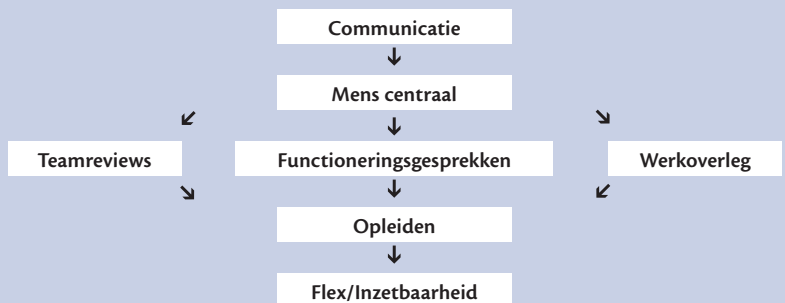
De acht leden van de onderdeelcommissie (oc) van Friesland Foods Leeuwarden zien de noodzaak tot verandering. Ze staan achter het 5+5-plan. Tegelijkertijd wil de oc het management helpen de verandering op een goede manier tot stand te brengen, zo bepaal-



den ze in 2006 tijdens een tweedaagse cursus. Het grote probleem is dat het in de praktijk vrij lastig is medewerkers mee te krijgen in de veranderingen. Hoewel de leidinggevenden verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de personeelsinstrumenten, komt er in de praktijk nauwelijks iets van terecht. De oc heeft daarom een stappenplan gemaakt, getiteld *De medewerker en zijn rol centraal*, dat de medewerker door de veranderingen moet lei-

## Stappenplan

Met als titel *De medewerker en zijn rol centraal* heeft de oc van Friesland Foods Leeuwarden een stappenplan gemaakt. Daarin staan verbeterpunten, want de oc is van mening dat aandacht voor de banen van de medewerkers hoog op de agenda hoort. Van leidinggevenden, maar ook van medewerkers.



# sen Friesland Foods



den. In het plan staan punten vermeld die volgens de oc moeten verbeteren. 'We hebben ons gerealiseerd dat de medewerkers gemotiveerd moeten zijn om deze veranderingen te realiseren', zegt oc-voorzitter Keimpe Heslinga. 'Het management wil personeel dat flexibel inzetbaar is. Wij begrijpen dat en zijn het ermee eens, maar we beseffen ook dat sommige collega's daarmee problemen zouden kunnen hebben. Ze zouden aan andere machines moeten staan waarmee ze niet bekend zijn en moeten samenwerken met anderen dan degenen waarmee ze soms al dertig jaar werken. Dat wil niet iedereen. Aan de andere kant: welke keuze is er? Als een machine die flessen vult

stil staat omdat er meer vraag is naar blikjes koffiemelk, dan moet er wat veranderen. Je kunt niet eindeloos klusjes op de flessenafdeling blijven verzinnen.'

## En de winnaar is...

Communicatie is het eerste onderdeel van het stappenplan. Om inzichtelijk te maken hoe belangrijk het is helder en eenduidig te zijn, heeft de oc een test uitgevoerd. Tijdens een kaderdag krijgen alle leidinggevenden drie zinnen uit officiële documenten voorgelegd, met de vraag deze zo te vertellen dat ieders schoonmoeder zou begrijpen wat er staat. De secretaresse van directeur Kees-Jan van Wees won de communicatiewedstrijd. En verschillende managers moesten met het schaamrood op de kaken bekennen dat ze werkelijk geen flauw benul hadden van wat er stond. 'Een manager vroeg later: heb ik dat écht ooit zo opgeschreven?', lacht oc-secretaris Pier Minnema. Het punt van de oc was meteen gemaakt. De uitslag was de opmaat voor de *Guide & dictionary to survive in the world of abbreviations of FF SPL*. Alle medewerkers kregen het woordenboek, dat enthousiast werd ontvangen. De tweede stap is een initiatiefvoorstel over functioneringsgesprekken en werkoverleg. Volgens de oc zijn de medewerkers niet voldoende op de hoogte van de veranderingen die noodzakelijk zijn om tot een concurrerende productielocatie te komen. Simpelweg omdat die veranderingen nooit aan de orde komen in gesprekken tussen leidinggevenden en werknemers. Welke consequenties de veranderingen hebben voor de functies of toekomstige functie-eisen, weten

de medewerkers niet. Daarnaast zijn de leidinggevenden onvoldoende in staat een goed functioneringsgesprek en een goed werkoverleg te leiden. Volgens de oc voldoende reden om te constateren dat de noodzakelijke veranderingen niet tot stand zullen komen. Daarvoor is het noodzakelijk niet alleen de processen te structureren, maar ook de mensen en de cultuur te veranderen. Daarom kwam de oc-leden met een initiatiefvoorstel voor een nieuwe cyclus van functioneringsgesprekken en werkoverleg. Ook de inhoud van die besprekingen en de voorwaarden waaronder die moesten plaatsvinden, vergaten zij niet. De bestuurder reageerde positief. Het sloot aan op een initiatief waarmee men bezig was. Op dit moment wordt binnen Friesland Foods Leeuwarden hard gewerkt aan de implementatie van gestructureerde functionerings- en POP-gesprekken en het werkoverleg. 'Onze eerste indruk is dat het goed gaat', zeggen Pier en Keimpe. *Investors in people* is het plan van het management om een praktische invulling te geven aan het verbeteren van de organisatie, door de mensen ontwikkelingskansen te bieden. Maar dan moeten ze die wel pakken. Met een goed en duidelijk systeem van functioneringsgesprekken kunnen de medewerkers die kansen daadwerkelijk creëren.'

## Proactief

Het initiatiefvoorstel past helemaal bij de proactieve opstelling van de onderdeelcommissie. 'Als de bestuurder zijn voorgenomen besluiten aan ons voorlegt, komen wij altijd met een reactie waarin we onze oc-visie ver-



Kees-Jan de Wees



Keimpe Heslinga



Piet Minnema

woorden', leggen Keimpe Heslinga en Pier Minnema uit. 'Met de bestuurder hebben we afspraken gemaakt over de samenwerking. Zo worden we al vanaf de concept-voorgenomen besluiten bij de besluitvorming betrokken, om heen-en-weergedoe te voorkomen. In de definitieve advies- en instemmingsaanvragen is de mening van de oc dus al verwerkt. Daarmee boeken we tijdswinst, want de pijnpunten van de oc zijn dan al weg.' Heslinga en Minnema zijn ervan overtuigd dat die proactieve opstelling voor hun bestuurder ook prettig is. Director Operations en WOR-bestuurder Kees-Jan van Wees bevestigt die overtuiging. 'Ik heb niks aan medezeggenschappers die het altijd met mij eens zijn. Als bestuurder heb ik met verschillende groepen te maken: de concerndirectie, het middenkader, de mensen die in de buurt van Friesland Foods Leeuwarden wonen. En de medezeggenschap. Ik ben in 2005 bij Friesland Foods gekomen. Van begin af aan heb ik tegen de oc gezegd: toets mijn beleid en als ik me er niet aan houd, spreek me er dan op aan.' Van Wees vindt een medezeggenschapsorgaan dat kwaliteit levert, een voordeel is voor

een bedrijf. 'Deze oc-leden begrijpen wat er gebeurt en zijn zeer betrokken. Ze hebben geen enge kokerblik en durven hun mond open te doen. Ik houd van discussies. En ik houd van duidelijkheid. Zo ben ik voor hiërarchie. Het moet duidelijk zijn wie er beslist en wie de eindverantwoordelijkheid draagt.' Een partner in beleid, zo beschouwt Van Wees de oc. 'We hebben gezamenlijke doel-

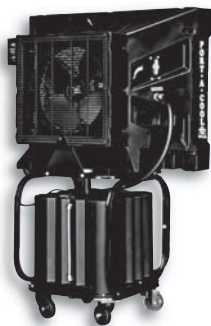
stellingen: openheid, communicatie, duidelijkheid. We willen allebei dat er geïnvesteerd wordt in kennis en kunde. De relatie tussen de bestuurder en de oc raakt nadrukkelijk de drie kernwaarden van Friesland Foods: betrouwbaar, toegewijd en vitaal.' ←

**Marian Beeren** is senior trainer en adviseur bij Stavoor

## Tien redenen voor succes

Remco Rensink, trainer bij Stavoor, begeleidt de oc van Friesland Foods Leeuwarden al jaren. Hij ziet tien redenen waarom de oc zo succesvol is:

- De oc-leden nemen zichzelf serieus.
- Ze hebben een eigen visie en vertalen deze naar een eigen plan.
- Ze zien zichzelf als gelijkwaardig aan de bestuurder.
- Ze hebben een goed contact met de achterban en weten wat er speelt.
- Ze maken goed gebruik van deskundigen uit hun netwerken, zowel binnen als buiten het concern.
- De bestuurder hecht veel waarde aan de mening van de oc.
- De bestuurder ziet de onderdeelcommissie als een serieuze overlegpartner.
- De bestuurder geeft de oc zowel in tijd als in mogelijkheden de ruimte.
- De bestuurder ziet het belang van draagvlak voor zijn keuzes, om zo werkelijk succesvol te kunnen zijn.
- De oc en de bestuurder trekken samen op bij gezamenlijke problemen, met respect voor elkaars rol.



### VERPLAATSBARE LUCHTKOELERS Vanaf nu koele lucht altijd en overal beschikbaar



De port-a-cool units produceren koele lucht voor een aangenaam werkklimaat. Ideaal voor het koelen van tenten, werkplaatsen en productieruimtes, tevens zeer geschikt voor toepassingen buiten.

Energie-efficiënt • Weinig onderhoud • Gebruiks vriendelijk  
Verkrijgbaar in diverse maten

**LIFE'S COOL**  
EUROPE

Bel voor informatie: 088 - 999 6666 of 06 - 42 60 28 96  
www.lc-europe.com

### Help een kind aan een glimlach



### Wordt schrijfouder of donateur

- Stimuleren van een studie
- Helpen in het onderhoud
- Gevoel voor eigenwaarde versterken



**Stichting  
Ayubowan**

voor hulp aan kinderen in  
Sri Lanka en zuid-India

Tel: 0255 - 533 400  
info@ayubowan.org  
www.ayubowan.org

**Thank you auntie! Thank you uncle!**