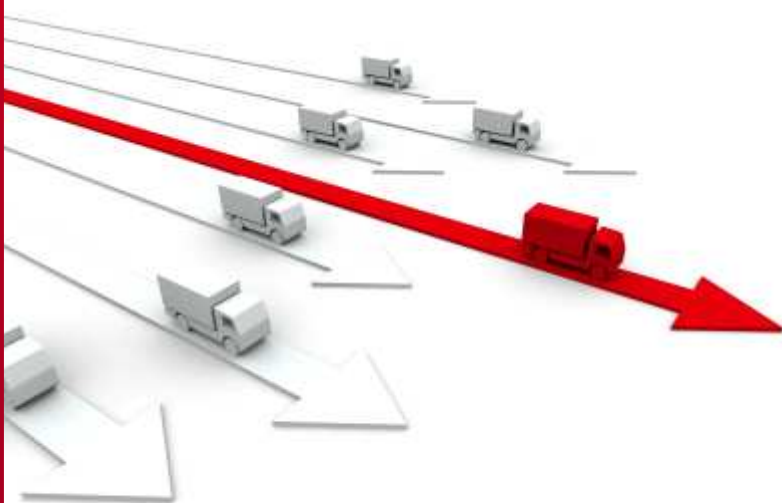




IMPLEMENTATIEPLAN

Sociale innovatie voor de sector
beroepsgoederenvervoer over de weg





© 2010 Policy Research Corporation, namens de sociale partners in het beroepsgoederenvervoer over de weg en de logistiek (CNV, FNV, TLN en VVT)

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Policy Research Corporation

Parklaan 40

3016 BC Rotterdam

tel: +31 10 436 03 64

fax: +31 10 436 14 16

e-mail : info@policyresearch.nl

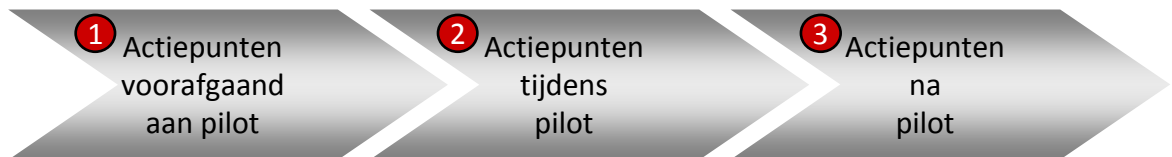
website : www.policyresearch.nl

Hoewel aan de totstandkoming van deze folder, waarop het auteursrecht van toepassing is, de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s) geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden.

IMPLEMENTATIEPLAN VOOR SOCIALE INNOVATIE

Aan de hand van dit stappenplan kan de projectgroep het implementatieproces van sociale innovatie (via een pilot) voorbereiden en vervolgens uitvoeren. Een pilot (experiment) laat toe om vernieuwingen, zoals de invoering van sociale innovatie, op kleine schaal te testen. De testgroep kan tijdens de pilot de vernieuwing als het ware uitproberen en de opzet ervan, de manier van invoeren, de werkwijze etc. verbeteren vooraleer de hele onderneming ermee aan de slag gaat. Zo kunnen eventuele problemen worden geïdentificeerd en opgelost of andere voordelen van sociale innovatie in praktijk gevonden worden. Dit implementatieplan geeft een overzicht van de belangrijkste actiepunten en taken die voor, tijdens en na de pilot kunnen worden opgenomen



Een duidelijk beeld en opzet van de voorgestelde sociale innovatie vormen

- Uitleggen waarom naar sociale innovatie wordt gekeken
- Aanpassingen doorvoeren na eerste gesprekken

Steun en draagvlak vergaren

- Communicatie met werknemers
- Polsen mening en bereidheid mee te werken bij medewerkers, verladere en vakbonden

Een plan van aanpak voor de invoering en monitoring van de pilot opstellen

- Definitief opzet maken en doelen opstellen
- Testgroep bepalen
- Voorbereidingen
- Opstellen prestatie-indicatoren

Monitoren tijdens de pilot

- Testen geselecteerde sociale innovatie in testgroep
- Monitoren werking pilot en resultaten aan de hand van feedback en prestatie-indicatoren

Bijsturen indien nodig

- Tussentijdse evaluatie(s)
- Aanpassen of bijsturen werkwijze en/of testgroep indien nodig
- Pilot herhalen indien gewenst

Uitgebreide evaluatie en besluitvorming

- Uitgebreide evaluatie project
 - Indien positief: Doorvoeren sociale innovatie bij alle groepen die er baat bij hebben
 - Indien onzeker: opnieuw of verder testen
 - Indien negatief: geteste vorm van sociale innovatie stop zetten

Blik op de toekomst houden

- Evaluatie en feedback volhouden
- Werknemers aanmoedigen mee te blijven denken aan toekomstige verbeteringsstrategieën



1. ACTIEPUNTEN VOORAFGAAND AAN PILOT

Vooraleer van start te gaan met een pilot is het belangrijk duidelijk uit te tekenen wat de onderneming van plan is te doen, met wie, en vooral; wat ervan verwacht wordt, zodat alle betrokken partijen goed geïnformeerd en met een positieve instelling aan het project kunnen beginnen.

In de voorbereiding op de pilot kunnen drie belangrijke stappen onderscheiden worden:

- Een duidelijk beeld en opzet van de voorgestelde sociale innovatie vormen
- Steun en draagvlak vergaren
- Een plan van aanpak voor de invoering en monitoring van de pilot opstellen

Duidelijk beeld en opzet van de voorgestelde sociale innovatie vormen

Afhankelijk van hoe het voorstel tot sociale innovatie tot stand is gekomen, en hoe de werknemers staan ten opzichte van externe (bv. de 48-urige werkweek) en interne (bv. sociale innovaties) veranderingen, zal het voorstel om te vernieuwen op meer of minder steun kunnen rekenen. Wanneer er voldoende steun voor het project is kan de voorbereiding snel verlopen. Indien medewerkers eerder argwanend staan tegenover veranderingen, is het belangrijk hen voldoende tijd te geven en tijd en energie te steken in informeren, communiceren, evalueren en aanpassen indien nodig.

Leg duidelijk uit **waarom de onderneming naar een bepaalde vorm van sociale innovatie kijkt**, zodat de werknemers (zowel chauffeurs als planners) begrijpen waarom deze stap genomen wordt. Geef aan welke resultaten of veranderingen er verwacht worden, en laat werknemers hun inzichten hieromtrent geven. Zorg dat werknemers op hun gemak gesteld worden en het gevoel krijgen dat ze invloed hebben op de besluitvorming en de voorgestelde vernieuwing goed voor hen is.

De voorstellen, inzichten en zorgen van de werknemers (planners en chauffeurs) kunnen in beraad genomen worden en indien nodig wordt de aanpak of invulling van de sociale innovatie **aangepast**.

Hoe is het idee tot stand gekomen?

Leg uit waarom de onderneming sociale innovatie wenst

Rekening te houden met inzichten werknemers

Heldere communicatie en afstemming

Chauffeurs en
planners

Verladers

Vakbonden

Steun en commitment vergaren

Heldere communicatie (naar planners en chauffeurs) over de voorgestelde innovatie, de voordelen en randvoorwaarden van de innovatie en de redenen voor invoering is erg belangrijk om steun van de werknemers te krijgen. Verwerk hierin indien mogelijk (een deel van) de inzichten van de werknemers, om aan te geven dat er rekening mee gehouden is en om werknemers met vergelijkbare zorgen of ideeën gerust te stellen.

Pols naar de **mening en bereidheid van chauffeurs en planners** om aan de pilot of de sociale innovatie deel te nemen. Het kan belangrijk zijn ervoor te zorgen dat werknemers hierbij geen druk voelen om zich aan te sluiten bij de mening van de meerderheid of van de luidsten.

Indien wenselijk kunnen ook **verladers** aangesproken worden; zij kunnen vaak mee profiteren van een ruimere dienstverlening wanneer een sociale innovatie wordt toegepast (bijvoorbeeld een snellere levering of laden/lossen op betere uren), maar kunnen zelf ook de invoering van verschillende sociale innovaties faciliteren door bijvoorbeeld hun vervoersstroom regelmatig of meer voorspelbaar te maken, of door het laden en lossen toe te laten op vroegere/latere uren.

Ook kan het verstandig zijn om de **vakbonden** vooraf te raadplegen en te betrekken. Voor sommige vormen van sociale innovatie kunnen (tijdelijke) dispensaties of afspraken over elementen uit de CAO nodig zijn (bijvoorbeeld bij het 'X weken werken, 1 extra week vrij' rooster), maar ook wanneer dit niet nodig is, kan de steun van de vakbond helpen bij het enthousiasmeren van de werknemers.

Heldere
communicatie is
belangrijk om steun
van werknemers te
vergaren

Rekening te houden
met de wensen van
de chauffeurs

Raadpleeg verladers
en vakbonden

Plan van aanpak voor invoering en monitoring pilot

Definitief opzet van de sociale innovatie maken, waarbij onder andere aandacht is voor:

- De verwachte **duur** van het project
- De momenten waarop **geëvalueerd** wordt (eindevaluatie en tussentijdse evaluatie(s))
- De samenstelling van de **testgroep** (chauffeurs en planners)
- De **uiteindelijke doelgroep** van de sociale innovatie (bijvoorbeeld alle chauffeurs, enkel degenen die interesse toonden, enkel de export of binnenland chauffeurs etc.)
- Opstellen van een duidelijk **overzicht van de doelstellingen** van de pilot en de geplande sociale innovatie. Een vernieuwing kan bijvoorbeeld ingesteld worden om meer nieuwe werknemers aan te trekken, uitstroom te verminderen, werknemerstevredenheid te verbeteren, de inzet van het wagenpark te verhogen, de verlader tevreden te stellen, of elk van de voorgaande. Het is belangrijk te weten waarom een pilot gestart wordt, en welke doelen zeker bereikt moeten worden terwijl andere van minder belang zijn
- Opstellen van duidelijk **werkinstructies** voor de leden van de testgroep, zodat zowel planners als chauffeurs documentatie hebben om op terug te vallen wanneer ze niet meer zeker zijn hoe ze een nieuwe situatie moeten aanpakken. Contactpersonen kunnen hierin ook vermeld worden (bv. wanneer een chauffeur een andere planner dan gewoonlijk moet contacteren, die deel uitmaakt van de testgroep)
- **Afspraken** maken omtrent bijvoorbeeld het al dan niet toekennen van loonsbehoud voor de deelnemers in de testgroep, de mogelijkheid terug te keren naar het oude systeem indien de pilot echt niet beviel, de bereidheid zo goed mogelijk mee te werken aan het project en de evaluaties, etc.



Selecteren van een groep chauffeurs (en planner(s) voor de eerste testfase)

- Er kan best een kleine groep geselecteerd worden zodat tijdens de testfase eventuele kinderziektes beperkte gevolgen hebben en daardoor snel op te lossen zijn
- Afhankelijk van de gekozen innovatie zullen er één of meerdere planners de planning voor de chauffeurs die aan de pilot deelnemen, voor hun rekening nemen
- Tracht vooraf te weten hoe de leden van de testgroep staan ten opzichte van de voorgestelde pilot, zodat na afloop beter kan geëvalueerd worden wat de deelnemers ervan vonden

Indien nodig **voorbereidingen** treffen (afhankelijk van het type sociale innovatie), zoals het verzorgen van opleidingen, materiaal kopen, hubs/wisselplekken opzetten, regelingen treffen met verladers, andere vervoerders of spoor- en binnenvaartvervoerders, etc.

Opstellen van **indicatoren die de veranderingen meten**, afhankelijk van het type sociale innovatie dat wordt getest in de pilot.

Een lijst van mogelijke kwalitatieve en kwantitatieve prestatie-indicatoren wordt onderstaand weergegeven, maar dient te worden aangevuld naar gelang de specifieke doelstellingen binnen elke onderneming.

Voorbeelden van prestatie-indicatoren

Werkgevers		Werknemers
Kwantitatief	Kwalitatief	
<ul style="list-style-type: none"> • Benutting vrachtwagen (in jaarkilometrage of aantal uur ingezet) • Trajectduur (bij vaste route of gemiddelde km/uur) • Mogelijkheid tot internationale arbeidsdeling (of wijziging hierin) • Verdeling loon • Verdeling arbeidstijd (rijden, rust, laden/lossen) • Verbeterde omzet • Aantal diensturen per chauffeur • Kosten (vast, variabel en loon) per kilometer 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibiliteit systeem • Schade of verandering in onderhoud • Extra administratie/planning • Ziekteverzuim • Aantrekkingskracht nieuwe werknemers • Betere relatie met verlader 	<ul style="list-style-type: none"> • Tevredenheid met betrekking tot rooster uren • Tevredenheid met betrekking tot voorspelbaarheid en regelmaat • Tevredenheid met betrekking tot loon • Werkvreugde (eigen wagen, vaste route etc.)

2. ACTIEPUNTEN TIJDENS PILOT

Tijdens de pilot is het belangrijk voldoende tijd te nemen om grondig te testen, maar ook om chauffeurs en planners de kans te geven zich aan te passen aan de nieuwe manier van werken. Het monitoren van de pilot is niet enkel van belang om het effect van de sociale innovatie op de onderneming na te gaan (en indien nodig de sociale innovatie aan te passen), maar ook om te waarborgen dat de test zelf correct wordt uitgevoerd door alle betrokken partijen. In deze tweede stap zijn de belangrijkste actiepunten en taken:

- Het monitoren tijdens (en na) de pilot
- Bijsturing indien nodig

Tijdens de looptijd van de pilot **werken de geselecteerde planners en chauffeurs volgens het nieuwe rooster of vervoerssysteem**. Op regelmatige tijdstippen worden nagegaan of de test nog verloopt zoals gepland en worden tussentijdse evaluaties ingeroosterd. De chauffeurs en planners geven dan terugkoppeling (feedback) aan de projectgroep over hun ervaringen en welke verbeteringen er mogelijk of nodig zijn. Ook de prestatie-indicatoren en andere monitoring tools worden geanalyseerd zodat er kan worden bijgestuurd indien nodig. Aan de hand van deze wisselwerking tussen de projectgroep en de testgroep, en de resultaten van de verschillende monitoring tools, kan het geteste rooster of vervoerssysteem verder verbeterd worden.

Monitoren tijdens (en na) de pilot

Het **monitoren** van de pilot **tijdens de looptijd van de pilot** is van belang om tijdig te kunnen bijsturen of aanpassen, zodat de werking van de voorgestelde sociale innovatie optimaal getest kan worden. Bovendien laat deze continue monitoring ook toe om niet alleen na te gaan of de sociale innovatie positief is voor de onderneming, maar ook of de pilot wel correct wordt uitgevoerd. Zonder een correcte werkwijze en voldoende discipline bij alle deelnemers, kan het resultaat van de pilot namelijk nooit antwoord geven op de vraag of de geteste sociale innovatie nuttig is voor de onderneming.

Monitoren kan gebeuren aan de hand van **verschillende tools**, zoals interviews met de deelnemers, het opvolgen van de opgestelde prestatie-indicatoren en van de werkwijze van de deelnemers (bijvoorbeeld nagaan dat de planning consequent plant volgens de nieuwe richtlijnen, en niet teruggrijpt naar de oude werkwijze wanneer het moeilijker of drukker wordt). Tijdens de test kan een schaduwadministratie worden bijgehouden, waarin de situatie zonder toepassing van sociale innovatie wordt geregistreerd.

Ga na of de pilot correct wordt uitgevoerd

Ga na of de sociale innovatie positief is voor de onderneming

Combineer inzichten uit verschillende tools; gesprekken, cijfers, werkwijze etc.



Bijsturing indien nodig

Het is belangrijk om de pilot op het **juiste moment bij te sturen**. Wordt er te vroeg bijgestuurd, krijgen de deelnemers mogelijk niet de kans om te leren werken volgens het nieuwe systeem, wordt er te laat bijgestuurd, kan de toewijding van de leden van de testgroep te sterk verminderd zijn als gevolg van de aanhoudende moeilijkheden of tegenvallende resultaten. Ook de **mate en de vorm waarin wordt aangepast** dient goed overwogen te worden. Er kan bijvoorbeeld voor gekozen worden de werkwijze aan te passen (bv. de manier van plannen veranderen of een nieuw omkoppelpunt inzetten) of om de testgroep aan te passen (kleiner of groter, andere samenstelling etc.)

Indien gewenst kan deze **test herhaald** worden met een andere of meer uitgebreide testgroep. Ook nu moet de sociale innovatie in de mate van het mogelijke geperfectioneerd worden door voldoende vaak en grondig te evalueren aan de hand van prestatie-indicatoren en gesprekken, en indien nodig aanpassingen door te voeren

Trek **voldoende tijd** uit voor de testfase om werknemers de kans te geven zich aan te passen aan de nieuwe manier van werken. Resultaten kunnen in het begin mogelijk tegenvallen als gevolg van onervarenheid met het systeem, eerder dan een verkeerde toepassing van sociale innovatie. Omgekeerd moet ook verzekerd worden dat initiële goede resultaten geen toevalstreffer of beginners geluk zijn, en deze ook over een langere termijn kunnen volgehouden worden

Kies het juiste moment en wijze van bijsturing

Herhaal de test of maak aanpassingen indien nodig

Trek voldoende tijd uit voor de pilot en de evaluatie

3. ACTIEPUNTEN NA AFLOOP VAN PILOT

Na afloop van de pilot dient geëvalueerd te worden hoe de test verliep, en of de resultaten naar verwachting waren. Van belang is hier niet enkel naar de eerste (kwantitatieve) resultaten te kijken, maar ook naar het verloop van het proces, onverwachte effecten, ervaring van de deelnemers etc.

In deze tweede stap zijn de belangrijkste actiepunten en taken:

- Uitgebreide evaluatie en besluitvorming
- Blick op de toekomst houden

Uitgebreide evaluatie en besluitvorming

Na afloop van de pilot kan er **geëvalueerd** worden hoe de pilot verlopen is, en of de doelen ervan bereikt werden:

- Zijn de vooropgestelde doelen bereikt? Welke wel en welke niet?
- Waarom zijn ze al dan niet bereikt? Zijn er interne oorzaken (geen gepaste vorm van sociale innovatie gekozen, innovatie niet correct toegepast tijdens de pilot, testgroep die niet functioneerde, etc.) of externe oorzaken (markt niet gunstig, verladers die tegenwerkten, etc.)
- Heeft de pilot onverwachte effecten met zich meegebracht? Waren deze effecten positief of negatief?
- Wat waren de ervaringen van de chauffeurs?
- Wat waren de ervaringen van de planners?
- Waren de werking van de projectgroep, de werkinstructies en de evaluatiemethoden voldoende?

Wanneer het hele project geëvalueerd is kan er eventueel een **eindrapportage** of overzicht van de inzichten opgesteld worden, en kan beslist worden hoe er verder gegaan wordt.



Indien de **resultaten** van de pilot sterk tegenvielen, kan er beslist worden te stoppen met (de geteste vorm van) de sociale innovatie.

Als de resultaten onzeker of onvoldoende zijn, kan ervoor gekozen worden de test te herhalen met eenzelfde of een nieuwe testgroep, of kan de testgroep uitgebreid worden.

Als de doelstellingen van de pilot bereikt zijn, kan de verdere uitrol van de innovatie volgen. Afhankelijk van de complexiteit en grootte van de organisatie kan er beslist worden om de innovatie voor de gehele groep chauffeurs in te voeren of gefaseerd in te voeren.

Blik op de toekomst houden

Gedurende de uitrol kunnen de resultaten van de **indicatoren** verder bijgehouden worden. Ook dan moet worden nagegaan of de ingevoerde sociale innovatie nog steeds voldoet aan de verwachtingen en kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen.

Zodra de sociale innovatie definitief geïmplementeerd is in de organisatie, kan aan werknemers gecommuniceerd te worden dat zij mee kunnen blijven denken aan **toekomstige verbetermogelijkheden**. Ook kan aan werknemers die initieel ervoor kozen niet deel te nemen aan de sociale innovatie, de kans geboden worden om op een later moment nog in te stappen.

Ook wanneer besloten wordt niet verder te gaan met de geteste vorm van sociale innovatie, is het van belang de positieve communicatie naar de werknemer vol te houden en **verbeteringen aan te moedigen**.

