**TRANSCRIPT INTAKE-INTERVIEW MET DE OPDRACHTGEVER**

**Interviewer: Carl Jeffries, Hoofd HRM**

**Geïnterviewde: Bregje Groot, lid centrale directie.**

**Inleiding:**

*We hebben van u een mail ontvangen waarin u de afdeling HRM verzoekt een interventie voor te bereiden om een aantal problemen binnen de organisatie aan te pakken. Dit interview is bedoeld om de opdracht te nader te verduidelijken. We hebben hiervoor een uur de tijd. Op basis van dit gesprek stellen wij als afdeling een projectvoorstel op waarin we aangeven hoe we dit project willen aanpakken. Ik heb samen met mijn HRM-collega’s een aantal vragen geformuleerd die wil ik graag met u doornemen. Is dit wat u betreft akkoord?*

1. **Prioriteit**

**U benoemt in uw mail vier vraagstukken: veiligheid en arbeidsomstandigheden,** **duurzame inzetbaarheid, global sustainable development goals en** **discriminatie. Is er één vraagstuk dat er wat u betreft uitspringt, dat het meest urgent is, dat het meeste prioriteit heeft, dat we het eerst aan moeten pakken?**

Doorvragen:

* Waar kunnen we volgens u het beste beginnen? Wilt u dat we alle problemen tegelijk aanpakken, of één voor één? Zijn het vier verschillen de projecten of is het één samenhangend project?

|  |
| --- |
| ***Transcript van het gesprek:*** *Tja, dat is wel een beetje een lastige vraag Carl. Dat deze problemen de boventoon voeren bij I cookie is helder. Ik heb juist de afdeling HRM gevraagd hier mee aan het werk te gaan want …. Uuh…. Wij weten ook niet zo goed welk probleem het grootst is of welk probleem het best, snelst, goedkoopst is op te lossen.* *Ik hoop dat dat een uitkomst gaan worden van jullie onderzoek. Maar dat het ….uh… complex is, is een ding dat zeker is.* |

1. **Veiligheid en arbeidsomstandigheden**

**Laten we ze alle vier bij langs lopen, te beginnen bij veiligheid en arbeidsomstandigheden: Wat is volgens u op dit punt het probleem? Hoe zou u het probleem omschrijven?**

Doorvragen:

* Wat is de directe aanleiding voor dit probleem. Waarom staat het nu op de agenda? Is er iets gebeurd waardoor er nu actie moet worden ondernomen?
* Waarom is dit een probleem? Wat zijn de gevolgen van dit probleem? Wat gebeurt er als het probleem niet (meteen) wordt aangepakt?
* Hoe is dit probleem ontstaan? Sinds wanneer is het een probleem? Wat is de voorgeschiedenis? Waarom is dit vraagstuk niet eerder aangepakt? Wat is er eerder gedaan om op dit punt iets te verbeteren? Met welk resultaat?
* Voor wie is het vooral een probleem? Wie heeft er vooral last van dit probleem? Wie zijn er bij betrokken? Wie zijn de belanghebbenden die willen dat er iets op dit punt verbetert? Waar doet het probleem zich voor? Zijn er afdelingen of locaties die er meer of minder bij betrokken zijn?
* Zijn er ook personen of partijen die belang bij hebben dat het probleem in stand wordt gehouden, of die weerstand hebben tegen veranderingen op dit gebied?

|  |
| --- |
| ***Transcript van het gesprek:*** *Tja, zoals je weet heeft er kortgeleden een ernstig bedrijfsongeval plaatsgevonden. Wat zijn we daarvan geschrokken!!! Eén van de medewerkers is met de hand bekneld geraakt in een machine en zal een deel van haar arm moeten missen. Moet je nagaan wat een ellende dat voor haar is. Dit ongeluk heeft op iedereen diepe indruk gemaakt. We kregen natuurlijk de Inspectie SZW op bezoek. En dat wil je niet als bedrijf! Ze hebben een tijdpad opgelegd waarbinnen een aantal zaken op het gebied van arbeidsomstandigheden verbeterd moet zijn. Te beginnen met de verplichte Risico-Inventarisatie en -Evaluatie, die voor 1 oktober a.s. moet zijn uitgevoerd.* *Ja, en de vakbonden staan nu natuurlijk op de stoep. Ik heb volgende week een afspraak met ze. Die relaties zijn onder jouw voorganger behoorlijk verslechterd. Het woord actie is al gevallen. Dus dat geeft ook behoorlijk wat druk op de ketel.* *Naast het bedrijfsongeval is er ook een vechtpartij geweest waarbij het tussen een aantal mensen hoog is opgelopen. We vragen ons af of er spanningen zijn tussen verschillende groepen medewerkers en of er gediscrimineerd wordt binnen het bedrijf. We willen namelijk echt een goede werkgever zijn voor iedereen! Onder jou voorganger zijn we steeds meer zaken gaan doen met Euro-flex, die veel flexibele productiekrachten uit Oost-Europa binnen ons bedrijf inzet. Dus dat is ook een partij om rekening mee te houden.*  |

**Hoe zou dit vraagstuk volgens u moeten worden aangepakt?**

Doorvragen:

* Heeft u ideeën over de aanpak? Wat zou er volgens u moeten gebeuren? Heb u ideeën over een bepaalde interventie? Hoe zou dat er volgens u uit moeten zien? Wat voor soort aanpak heeft naar uw idee het meeste kans op succes?
* Aan welke omvang van de interventie zit u te denken? Een grootschalig meerjarenproject of juist een beperkte gerichte interventie?
* Op welke termijn moet er iets gebeuren? Moet er morgen al actie worden ondernomen, of kunnen we de tijd nemen om eerst een grondige analyse te maken?
* Wanneer is de aanpak volgens u geslaagd. Wanneer is de aanpak volgens u succesvol geweest? Wanneer hebben wij als afdeling HR ons werk goed gedaan?
* Staan er al dingen op papier? Zijn notities, rapporten, analyses, besluiten, etc. die voor ons van belang zijn om kennis van te nemen bij het voorbereiden van de aanpak?

|  |
| --- |
| ***Transcript van het gesprek:*** *Ja, hoe we dit moeten aanpakken? Geen idee. Er zijn natuurlijk richtlijnen van het ministerie Sociale Zaken en Werkgelegenheid. En ik weet dat de brancheorganisatie met de laatste hand heeft gelegd aan de Arbocatalogus Industriële Bakkerijen. Maar goed, dat is jouw vak, dus vertel jij het maar. Ik wil in ieder geval dat er binnen een paar weken een goed onderbouwd plan ligt en dat we vóór 15 november a.s., als de arbeidsinspectie langskomt voor een hercontrole, een aantal concrete en tastbare verbeteringen kunnen laten zien.**Wel goed trouwens dat jij al deze vragen stelt. Je voorganger ging altijd zonder vragen te stellen aan de slag en kwam dan vaak na een paar weken terug met een plan waar ik helemaal niet op zat te wachten.*  |

1. **Duurzame inzetbaarheid,**

**Dan het volgende vraagstuk: duurzame inzetbaarheid: Wat is hier volgens u het probleem? Hoe zou u dit probleem omschrijven?**

Doorvragen:

* Wat is de directe aanleiding voor dit probleem. Waarom staat het nu op de agenda? Is er iets gebeurd waardoor er nu actie moet worden ondernomen?
* Waarom is dit een probleem? Wat zijn de gevolgen van dit probleem? Wat gebeurt er als het probleem niet (meteen) wordt aangepakt?
* Hoe is dit probleem ontstaan? Sinds wanneer is het een probleem? Wat is de voorgeschiedenis? Waarom is dit vraagstuk niet eerder aangepakt? Wat is er eerder gedaan om op dit punt iets te verbeteren? Met welk resultaat?
* Voor wie is het vooral een probleem? Wie heeft er vooral last van dit probleem? Wie zijn er bij betrokken? Wie zijn de belanghebbenden die willen dat er iets op dit punt verbetert? Waar doet het probleem zich voor? Zijn er afdelingen of locaties die er meer of minder bij betrokken zijn?
* Zijn er ook personen of partijen die belang bij hebben dat het probleem in stand wordt gehouden, of die weerstand hebben tegen veranderingen op dit gebied?

|  |
| --- |
| ***Transcript van het gesprek:*** *Kijk, zoals je weet vinden wij het essentieel om te innoveren. In ons strategisch plan staat dat we komende jaren willen focussen op vernieuwing van ons assortiment. Eén van de speerpunten daarbij is het gebruik van gezonde en ethisch verantwoord geproduceerde ingrediënten en de toepassing van duurzame productiemethoden. Daarnaast is automatisering en robotisering van de bedrijfs- en productieprocessen een speerpunt in onze strategie.* *Medewerkers moeten die veranderingen echter wel mee kunnen maken. Ik mis op veel afdelingen nog het besef dat stilstand achteruitgang is, dat de producten die vandaag succesvol zijn morgen uit de gratie kunnen zijn.* *Ook duurzaamheid zit nog te weinig tussen oren van onze medewerkers, zowel op kantoor, in de productie, als in de buitendienst. Vaak overheerst toch nog vooral het idee van “hoe goedkoper, hoe beter”, terwijl juist in de nichemarkt van duurzame en verantwoord geproduceerde producten onze groeimogelijkheden liggen.* *We zien dat het veranderings- en aanpassingsvermogen van medewerkers niet overal even groot is. Een deel van de medewerkers leeft bij wijze van spreken nog in de tijd van fax en de typemachine. Terwijl automatisering en robotisering, in combinatie met innovatieve producten met een hoge toegevoegde waarde onze toekomst zijn. Dat vraagt om een ander cultuur en ander competenties. We moeten sneller kunnen schakelen. Sneller kunnen aanpassen aan veranderingen in de markt. Het werk wordt complexer. Mensen zullen voortdurend hun kennis en vaardigheden up to date moeten houden. En ook oudere medewerkers moeten hier in mee kunnen. De pensioenleeftijd is inmiddels verhoogd en zal in de toekomst waarschijnlijk nog verder stijgen. Ook mensen in de productie moeten gezond en wel hun pensioen kunnen halen.**Naast het productiepersoneel werken er ook flink wat medewerkers in ondersteunende staffuncties, op kantoor of in de buitendienst. Je kent ze. De laatste jaren hebben we al fors geïnvesteerd in geautomatiseerde financiële systemen, waardoor de dienst financiën efficiënter kan werken. Informatie en ondersteuning kan sneller worden geleverd en is ook nog van betere kwaliteit. Ik denk dat het goed is om in dat verband ook eens te kijken welke HRM-processen nog verder geautomatiseerd kunnen worden.**Maar goed, de essentie is denk ik dat we als organisatie voortdurend moeten kunnen blijven veranderen en dat alle medewerkers die verandering mee moeten kunnen maken.* |

**Hoe zou dit vraagstuk volgens u moeten worden aangepakt?**

Doorvragen:

* Heeft u ideeën over de aanpak? Wat zou er volgens u moeten gebeuren? Heb u ideeën over een bepaalde interventie? Hoe zou dat er volgens u uit moeten zien? Wat voor soort aanpak heeft naar uw idee het meeste kans op succes?
* Aan welke omvang van de interventie zit u te denken? Een grootschalig meerjarenproject of juist een beperkte gerichte interventie?
* Op welke termijn moet er iets gebeuren? Moet er morgen al actie worden ondernomen, of kunnen we de tijd nemen om eerst een grondige analyse te maken?
* Wanneer is de aanpak volgens u geslaagd. Wanneer is de aanpak volgens u succesvol geweest? Wanneer hebben wij als afdeling HR ons werk goed gedaan?
* Staan er al dingen op papier? Zijn notities, rapporten, analyses, besluiten, etc. die voor ons van belang zijn om kennis van te nemen bij het voorbereiden van de aanpak?

|  |
| --- |
| ***Transcript van het gesprek:*** *Kijk, voor deel heeft duurzame inzetbaarheid natuurlijk gewoon met fysieke arbeidsomstandigheden te maken. Maar het vraagt ook om een andere mindset. Hoe blijf ik gezond. Hoe hou ik mijn kennis en vaardigheden up to date. Hoe kunnen we die mentaliteit veranderen? Zeg het maar. Iedereen ontslaan en nieuw personeel aannemen? Iedereen op cursus sturen? Er zit natuurlijk heel veel kennis, expertise en talent op alle niveaus binnen onze organisatie. Maar krijgen die talenten voldoende ruimte, wordt er voldoende naar ze geluisterd en worden mensen voldoende gestimuleerd? Dit vraagt natuurlijk ook om een cultuuromslag. Dat is een kwestie van lage adem, waar je gedurende langere tijd in moet investeren. Maar ik wil ook snel zichtbare resultaten boeken. Ik heb daar wel ideeën over. Maar ik jou juist aangenomen omdat je een frisse blik hebt op de organisatie. Dus ik wil je in dit stadium nog niet te veel sturen. Kijk rond, denk er over na en kom met originele ideeën.*  |

1. **Global sustainable development goals**

**Dan het volgende vraagstuk: global sustainable development goals. Wat is hier volgens u het probleem? Hoe zou u dit probleem omschrijven?**

Doorvragen:

* Wat is de directe aanleiding voor dit probleem. Waarom staat het nu op de agenda? Is er iets gebeurd waardoor er nu actie moet worden ondernomen?
* Waarom is dit een probleem? Wat zijn de gevolgen van dit probleem? Wat gebeurt er als het probleem niet (meteen) wordt aangepakt?
* Hoe is dit probleem ontstaan? Sinds wanneer is het een probleem? Wat is de voorgeschiedenis? Waarom is dit vraagstuk niet eerder aangepakt? Wat is er eerder gedaan om op dit punt iets te verbeteren? Met welk resultaat?
* Voor wie is het vooral een probleem? Wie heeft er vooral last van dit probleem? Wie zijn er bij betrokken? Wie zijn de belanghebbenden die willen dat er iets op dit punt verbetert? Waar doet het probleem zich voor? Zijn er afdelingen of locaties die er meer of minder bij betrokken zijn?
* Zijn er ook personen of partijen die belang bij hebben dat het probleem in stand wordt gehouden, of die weerstand hebben tegen veranderingen op dit gebied?

|  |
| --- |
| ***Transcript van het gesprek:*** *Ja, dit punt overlapt inderdaad voor een deel met het vorige. Kijk we hebben ons natuurlijk iets ten doel gesteld. En stip op de horizon: We willen de duurzaamste, gezondste en lekkerste bakker van Europa zijn. We willen een positieve kracht zijn in de wereld. Voor onze klanten, voor onze leveranciers, voor onze medewerkers en voor de regio. Maar we zijn natuurlijk wel een bedrijf. Er moet winst gemaakt worden en er moet dividend worden uitgekeerd.**Het bedrijf is gevestigd in Friesland. We zijn succesvol in de productie, marketing en verkoop van bakkerijproducten en we hebben operationele eenheden in Nederland, Engeland, Spanje, Duitsland, Frankrijk, Zwitserland en Zweden. We zijn een van de grootse industriële bakkerijen in Europa. We zetten 80 miljoen om met ongeveer 2000 mensen. Dat is iets om trots op te zijn. Maar dat geeft ook een verantwoordelijkheid. We vinden dat we een voorloper zouden moeten zijn op het gebied van duurzaamheid en de global sustainable development goals.**Weet je, onze vorige financieel directeur was echt iemand die alleen maar oog had voor ‘share holder value’: een zo hoog mogelijk rendement voor de aandeelhouder. Jouw voorganger op de HRM afdeling was van hetzelfde laken en pak: zo laag mogelijke arbeidskosten en maximale flexibiliteit. Met die focus kom je er niet meer in de wereld van vandaag. Onze verantwoordelijkheid gaat verder dan alleen het financieel belang van de aandeelhouder. Het gaat om people, planet én profit.*  |

**Hoe zou dit vraagstuk volgens u moeten worden aangepakt?**

Doorvragen:

* Heeft u ideeën over de aanpak? Wat zou er volgens u moeten gebeuren? Heb u ideeën over een bepaalde interventie? Hoe zou dat er volgens u uit moeten zien? Wat voor soort aanpak heeft naar uw idee het meeste kans op succes?
* Aan welke omvang van de interventie zit u te denken? Een grootschalig meerjarenproject of juist een beperkte gerichte interventie?
* Op welke termijn moet er iets gebeuren? Moet er morgen al actie worden ondernomen, of kunnen we de tijd nemen om eerst een grondige analyse te maken?
* Wanneer is de aanpak volgens u geslaagd. Wanneer is de aanpak volgens u succesvol geweest? Wanneer hebben wij als afdeling HR ons werk goed gedaan?
* Staan er al dingen op papier? Zijn notities, rapporten, analyses, besluiten, etc. die voor ons van belang zijn om kennis van te nemen bij het voorbereiden van de aanpak?

|  |
| --- |
| ***Transcript van het gesprek:*** *Zoals ik al aangaf, hè. Voor een deel heeft het te maken met praktische zaken die moeten verbeteren. Ik wil op korte termijn zichtbare resultaten kunnen laten zien. Maar het heeft ook te maken met mindset, cultuur en mentaliteit. Dat is ook een kwestie van lange adem. We willen duurzame verandering niet alleen quick fixes. Kijk niet alleen naar de harde, maar ook naar de zachte kant. Denk er met je afdeling over na. Kom met creatieve ideeën.**Oh ja, goed om te weten voor jou: Er zijn verschillende duurzaamheidskeurmerken die procedures hebben ontwikkeld om verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering, waaronder de inkoop en de productie, maar dus ook het personeelsbeleid te certificeren. Sommige daarvan leggen een duidelijke link met de sustainable development goals van de Verenigde Naties. Misschien kun je daar je ligt ook nog eens opsteken.*  |

1. **Discriminatie**

**Als laatste: discriminatie. Wat is hier volgens u het probleem? Hoe zou u dit probleem omschrijven?**

Doorvragen:

* Wat is de directe aanleiding voor dit probleem. Waarom staat het nu op de agenda? Is er iets gebeurd waardoor er nu actie moet worden ondernomen?
* Waarom is dit een probleem? Wat zijn de gevolgen van dit probleem? Wat gebeurt er als het probleem niet (meteen) wordt aangepakt?
* Hoe is dit probleem ontstaan? Sinds wanneer is het een probleem? Wat is de voorgeschiedenis? Waarom is dit vraagstuk niet eerder aangepakt? Wat is er eerder gedaan om op dit punt iets te verbeteren? Met welk resultaat?
* Voor wie is het vooral een probleem? Wie heeft er vooral last van dit probleem? Wie zijn er bij betrokken? Wie zijn de belanghebbenden die willen dat er iets op dit punt verbetert? Waar doet het probleem zich voor? Zijn er afdelingen of locaties die er meer of minder bij betrokken zijn?
* Zijn er ook personen of partijen die belang bij hebben dat het probleem in stand wordt gehouden, of die weerstand hebben tegen veranderingen op dit gebied?

|  |
| --- |
| ***Transcript van het gesprek:*** *Tja… helemaal in het begin van ons gesprek heb ik verteld over die vechtpartij. Er zijn spanningen op de werkvloer. Onder jouw voorganger is een beleid gevoerd, waarbij steeds meer flexibele krachten uit Oost-Europa werden ingezet. Dat loopt niet altijd even soepel. Die flex-medewerkers zitten daarbij natuurlijk in een hele kwetsbare positie. Ik weet er het fijne niet van. Daarvoor zou je echt met de ploegbazen en het uitzendbureau, of liever nog met de medewerkers zelf moeten praten.* *Maar weet wel dat dit voor mij een hoge prioriteit heeft. In dit bedrijf wordt discriminatie, intimidatie en ongewenst gedrag niet getolereerd. Iedereen moet zich in bedrijf veilig kunnen voelen. Dat past ook bij het beleid van duurzaam en verantwoordelijk werkgeverschap waar we het uitgebreid over hebben gehad.* |

**Hoe zou dit vraagstuk volgens u moeten worden aangepakt?**

Doorvragen:

* Heeft u ideeën over de aanpak? Wat zou er volgens u moeten gebeuren? Heb u ideeën over een bepaalde interventie? Hoe zou dat er volgens u uit moeten zien? Wat voor soort aanpak heeft naar uw idee het meeste kans op succes?
* Aan welke omvang van de interventie zit u te denken? Een grootschalig meerjarenproject of juist een beperkte gerichte interventie?
* Op welke termijn moet er iets gebeuren? Moet er morgen al actie worden ondernomen, of kunnen we de tijd nemen om eerst een grondige analyse te maken?
* Wanneer is de aanpak volgens u geslaagd. Wanneer is de aanpak volgens u succesvol geweest? Wanneer hebben wij als afdeling HR ons werk goed gedaan?
* Staan er al dingen op papier? Zijn notities, rapporten, analyses, besluiten, etc. die voor ons van belang zijn om kennis van te nemen bij het voorbereiden van de aanpak?

|  |
| --- |
| ***Transcript van het gesprek:*** *Dat is jouw taak. Maar het is wel belangrijk voor jou om te weten dat zowel het contract met de Arbo-unie, als het contract met het GIMD, waar we de vertrouwenspersoon inhuren, binnenkort afloopt. Dus neem dat ook mee in je overwegingen.*  |

1. **Checklist**

**Ter afsluiting wil ik deze afbeelding aan u voorleggen. Ik heb hier een figuur waarin de verschillende deelgebieden van HRM worden benoemd. Zou u, tot slot, aan de hand van deze afbeelding eens aan kunnen geven op welk deelgebied volgens u het kernprobleem ligt waar we ons in dit project op moeten focussen**?

Doorvragen:

* Kunt u dat toelichten?



|  |
| --- |
| ***Transcript van het gesprek:*** *Ja, dat is in het voorgaande eigenlijk wel duidelijk naar voren gekomen, hè. In principe hang alles natuurlijk met elkaar samen en raakt het aan alle facetten van het personeelsbeleid. Maar de arbeidsomstandigheden, de veiligheid, gezondheid en welzijn van het personeel is natuurlijk een belangrijk issue. En daar staat ook veel druk op. Daar moeten op korte termijn klinkende resultaten worden geboekt. Ja, en dat hangt natuurlijk ook direct samen met de taakinhoud en de arbeidsorganisatie.* *Maar daarnaast heeft het ook te maken met veranderingsvermogen, met innovatie, met mentaliteit, met cultuur, met de zachte kant van de organisatie. Dus met opleiding en ontwikkeling. En loopbaan en mobiliteit. Ja, en natuurlijk de stijl van leidinggeven en in het verlengde daarvan feedback en beloning. En natuurlijk de soort mensen die we aantrekken, dus werving en selectie.* *Ja, en tot slot jouw vraag over de kosten: Als ik deze klus extern zou uitbesteden zou ik er een bedrag in de orde van €25.000,00 aan kwijt zijn. Dus als ik het door mijn eigen HR-afdeling laat doen moet ik natuurlijk niet duurder uit zijn.*  |

**Afsluiting:**

* *Zijn er nog belangrijke zaken die nog niet aan bod zijn geweest?*
* *Vervolgprocedure: Voor het weekend komen we met een project-voorstel met daarin een global voorstel voor de aanpak. Kunnen we dit voorstel dan aanstaande maandagochtend samen bespreken?*
* *Bedankt voor het gesprek.*