

# Sociale Innovatie bij NS



**Roel Berghuis, Wyb Kusters en Kees Blokland**  
**Minisymposium Sociale Innovatie, Rotterdam, 9 april 2008**

# Inhoud



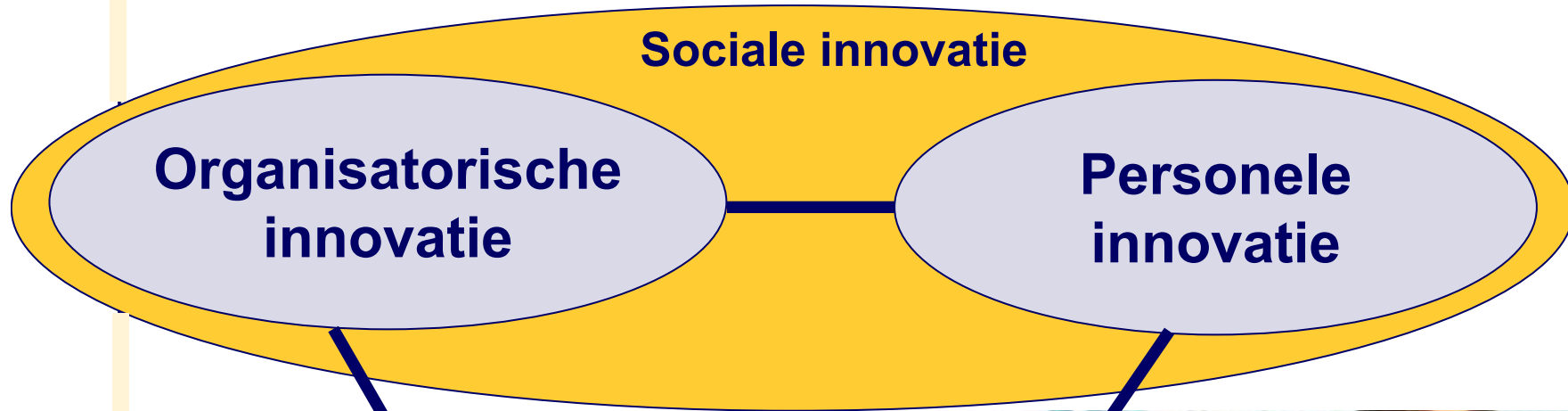
- **Sociale Innovatie bij NS**

- **Business Case**

- **Overwegingen**



# De achtergrond



# Onze definitie

**'Vernieuwen in het functioneren  
van (groepen) medewerkers met het oog op  
optimale bedrijfsprestaties  
en een  
prettig werkklimaat gericht  
op duurzame inzetbaarheid, ontwikkeling  
en verantwoordelijkheid'**

*Bron: HRM 2007  
Aukje Nauta en Kees Blokland*

# Ons uitgangspunt

## Investeren in mensen...

‘Het bedrijf NS wil er samen met haar medewerkers voor zorgdragen dat zij met veel plezier, gemotiveerd, gezond en inzetbaar zijn en blijven in het huidige en toekomstige arbeidsproces’



...loont!



# Onze ratio



# Vier aspecten...



*Duurzame inzet*

**Arbeidsomgeving, vermijden  
verzuim, flexibilisering en  
verlenging arbeidsrelatie**



*Ontwikkeling*

**Talentontwikkeling, vitaliteit,  
loopbaanontwikkeling**



*Verantwoordelijkheid*

**Leiderschap, besturing,  
organisatieontwerp,  
organisatieontwikkeling**



*Integratie kennis  
en praktijk*

**Ervaringen, competenties,  
praktijk, wetenschap**

**Werkklimaat**



**SOCIALE  
INNOVATIE**



**Bedrijfsprestaties**

# ...uitgewerkt in de CAO!

<b>Inzet</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Werk en inzetbaarheid</li><li>• Werktijd</li><li>• Arbeids- en rusttijd</li><li>• Pauze rijdend personeel</li><li>• Compensatie onregelmatig werken</li><li>• Compensatie werken op feestdagen</li><li>• Gezondheid</li><li>• Veiligheid</li><li>• Diversiteit</li></ul>	<b>2008</b> <b>2010</b>
<b>Ontwikkeling</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Loopbaanontwikkeling</li><li>• Mobiliteitscentrum</li><li>• Creativiteitsstages</li></ul>	
<b>Verantwoordelijkheid</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leiderschap</li><li>• Individueel roosteren</li></ul>	
<b>Integratie kennis en praktijk</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erkenning verworven competenties</li><li>• Experimenten en projecten</li><li>• Ondersteuning NSCI</li></ul>	

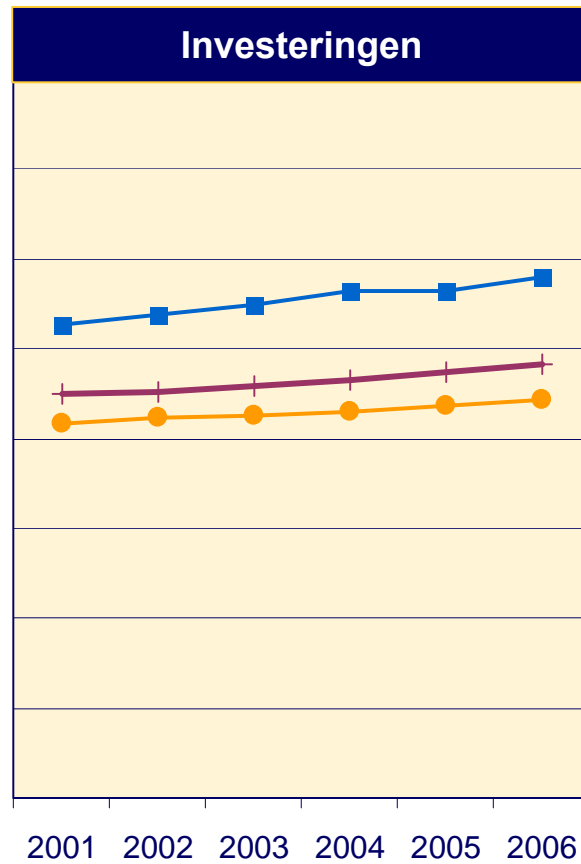
Werkklimaat

**SOCIALE  
INNOVATIE**

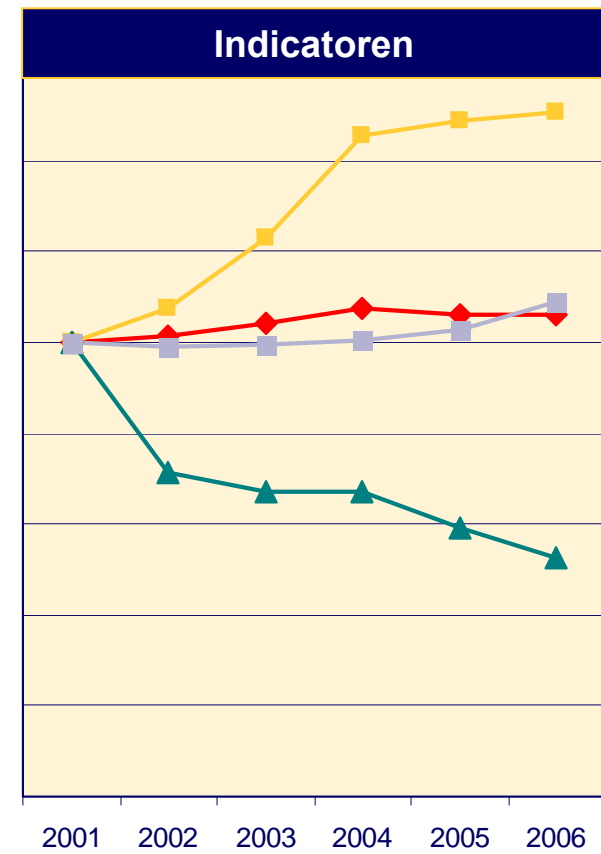
Bedrijfsprestaties

# Business case sociale innovatie NS

## Ontwikkeling 2001 - 2006



- ◆ Punctualiteit
- Algemeen klantoordeel
- ▲ Daling ziekteverzuim
- Effectieve rijtijd
- CAO-loonstijging
- Opleidingsinvesteringen
- + Investerings gezondheidsbeleid



Herstel van vertrouwen



# Verlenging werktijd: keuze 36 naar 40 uur

## Prognose 2008 - 2010

Baten		Investerings		Kwalitatieve baten	
Bedrijf	Medewerker	Bedrijf	Medewerker	Bedrijf	Medewerker
+ 270 fte	1,25 x uurloon	1,25 x uurloon	extra werktijd	capaciteit	lucht in rooster

### Indicatoren

Medewerkerstevredenheid +

Inzet en Productiviteit +

Bedrijfsprestaties +

Klanttevredenheid +

Vrijwillig

Keuze

# Ziektepreventie en leefstijl

## Prognose 2008 - 2010

Baten		Investerings		Kwalitatieve baten	
Bedrijf	Medewerker	Bedrijf	Medewerker	Bedrijf	Medewerker
- 0,5% ziekteverzuim	staffel premie	M € 3 *	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inspanning</li> <li>• discipline</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vitaliteit</li> <li>• productiviteit</li> <li>• duurzame inzet</li> <li>• waardering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gezondheid</li> <li>• vitaliteit</li> <li>• levensduur</li> </ul>
M € 6,68					

Bepalende factoren gezondheid		
	Kosten	Invloed
Biologische factoren	27%	7%
Milieu	18%	2%
Leefstijl	43%	1%
Gezondheidsbeleid	12%	90%

\* NS Gezondheidsbeleid:

- Diverse preventieve impulsen
- Curatieve zorg

# Opleiding en loopbaanontwikkeling

## Prognose 2008 - 2010

Baten		Investerings		Kwalitatieve baten	
Bedrijf	Medewerker	Bedrijf	Medewerker	Bedrijf	Medewerker
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stel &gt; arbeidsduur 1%</li> <li>• ca. 243 mensjaren</li> <li>• M € 13,3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gemid. 5% extra salarisverbetering gedurende loopbaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opleidingskosten van 2% -&gt; 3% M € 7,5</li> <li>• L-centrum M € 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inspanning</li> <li>• tijd</li> <li>• keuzes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toename pijplijn eigen talent</li> <li>• optimalisering functieduur tot gemid. 7 jaar</li> <li>• toename flexibele inzet</li> <li>• &lt; sociale afvloeiingslasten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ontplooiing</li> <li>• tevredenheid</li> <li>• werkzekerheid (intern/extern)</li> <li>• variatie (van functies naar rollen)</li> </ul>

Indicatoren	Opleidingskosten	
	Uitvoerings organisaties	Kennis intensieve organisaties
Gemiddelde duur in functie 7 jaar <b>+</b>		
Opleidingskosten 2% <b>+1%</b>		
Flexibilisering inzet <b>++</b>		
Arbeidsproductiviteit <b>+</b>		
	2 á 3 %	5 á 6 %
	<b>NS</b> 	

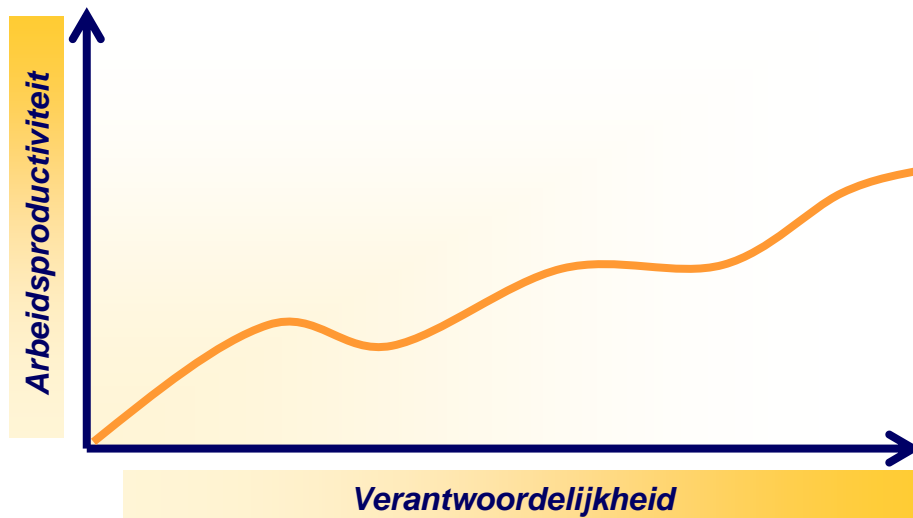
# Verantwoordelijkheid geven en nemen

## Prognose 2008 - 2010

Bedrijf	
baten	investeringen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennis 'werkvloer' benut</li> <li>• &gt; werkprocessen</li> <li>• &gt; arbeidsproductiviteit,</li> <li>• &lt; uitstroom</li> <li>• &lt; opleidingskosten</li> <li>• &lt; werving en selectie, 10% = M € 1,2</li> <li>• &lt; reorganisatiekosten, 10% = M € 1,8</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• management development</li> <li>• 80% - 20%</li> <li>• vertrouwen en ruimte geven</li> <li>• extra begeleiding</li> </ul>
Bedrijfsprestaties	



- Regels → vertrouwen
- Doorleven van verantwoordelijkheid geven en bewust onbekwaam
- Breedte repertoire
- Forse ontwikkelingsimpuls
- Binnen-buiten; 80%-20%



Medewerker	
baten	investeringen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• meer invloed op eigen werk</li> <li>• regelruimte</li> <li>• gevoel van serieus worden genomen</li> <li>• management support</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• doorbreken routine</li> <li>• verantwoordelijkheid nemen</li> <li>• nieuwe vergezichten ontdekken, inclusief doorleven stadia van herstel van vertrouwen en bewuste onbekwaamheid</li> </ul>
Werkklimaat	

# Individueel roosteren

## Prognose 2008 - 2010

Baten		Investerings		Kwalitatieve baten	
Bedrijf	Medewerker	Bedrijf	Medewerker	Bedrijf	Medewerker
<ul style="list-style-type: none"> <li>• verwachte &gt; arbeids-inzet</li> <li>• ca. 243 mensjaren</li> <li>• M € 13,3</li> </ul>	baas eigen inzet	investering M € 2,-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verantwoorde-lijkheid eigen agenda</li> <li>• keuze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flexibilisering planning</li> <li>• flexibelisering en verhoging arbeidsinzet</li> <li>• &gt; kracht werving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individuele flexibiliteit, regelruimte</li> <li>• zeggenschap</li> <li>• tevredenheid</li> </ul>

### Indicatoren

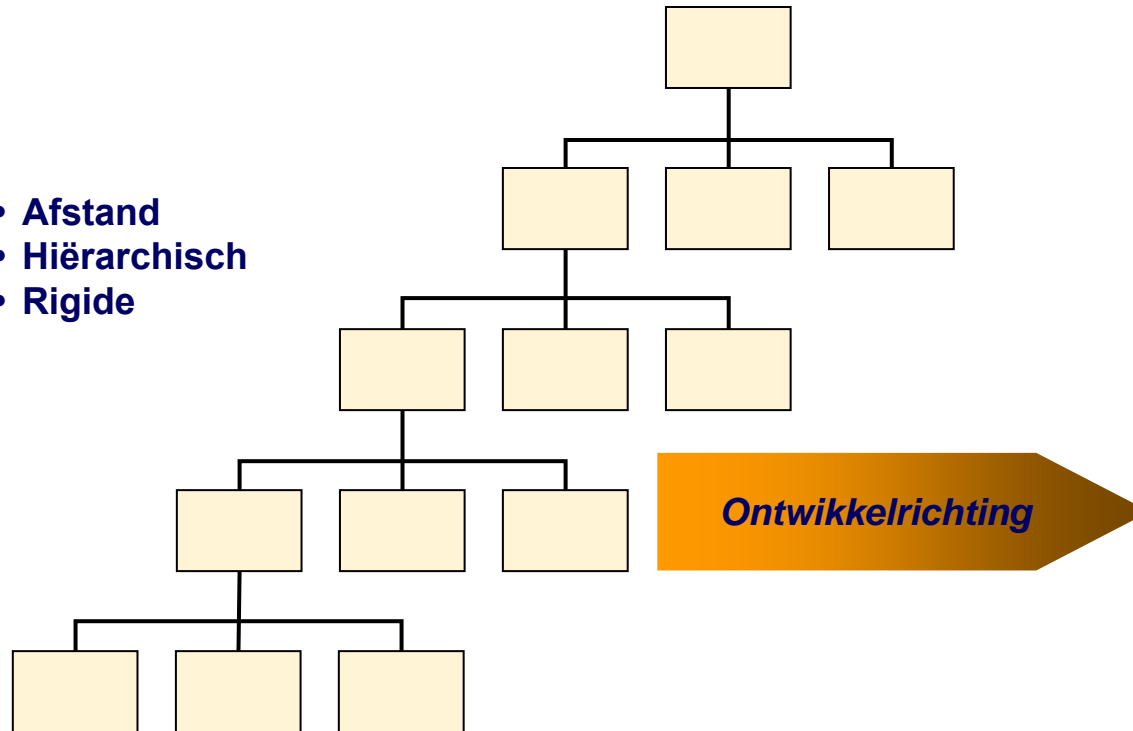


Baas eigen inzet	++	++
Flexibilisering inzet	+	
Medewerkerstevredenheid	+	
Ziekteverzuim	-	
Arbeidsproductiviteit	+	

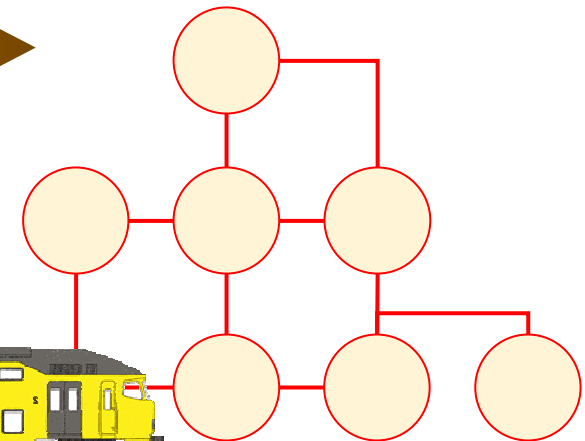
# Flexibeler organisatie-inrichting

Prognose 2008 - 2010

- Afstand
- Hiërarchisch
- Rigide



- Platter
- Herwaardering vakmanschap
- Flexibel
- Verantwoordelijkheid serie/netwerk



# Toename 'beta-' én servicemedewerkers

## Prognose 2008 - 2010

Baten		Investerings		Kwalitatieve baten	
Bedrijf	Medewerker	Bedrijf	Medewerker	Bedrijf	Medewerker
<ul style="list-style-type: none"> <li>• substantieel productiviteits-effect, &gt; M € 50</li> <li>• minder externe inkoop technologische capaciteit, &lt; 10% = M € 7,21</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verbetering loonsom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gerichte allianties opleidings-instituten</li> <li>• gerichte opleidingsmodules</li> <li>• &gt; 3% loonsom techn. functies, &gt; ≈ M € 5 á 6</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leer-werk stages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• technologische innovatie- en concurrentie kracht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• doorgroei mogelijkheden</li> <li>• ontplooiing</li> <li>• meester – leerling - gezelschap</li> <li>• collegiale samenwerking</li> </ul>

Indicatoren	Competenties				
	Bedrijfsvoering	Techniek*	Logistiek	Diversiteit	Service
MTS/HTS/TU %					
		groei		groei	groei
Service					

Economie

Agrarisch

Industrieel

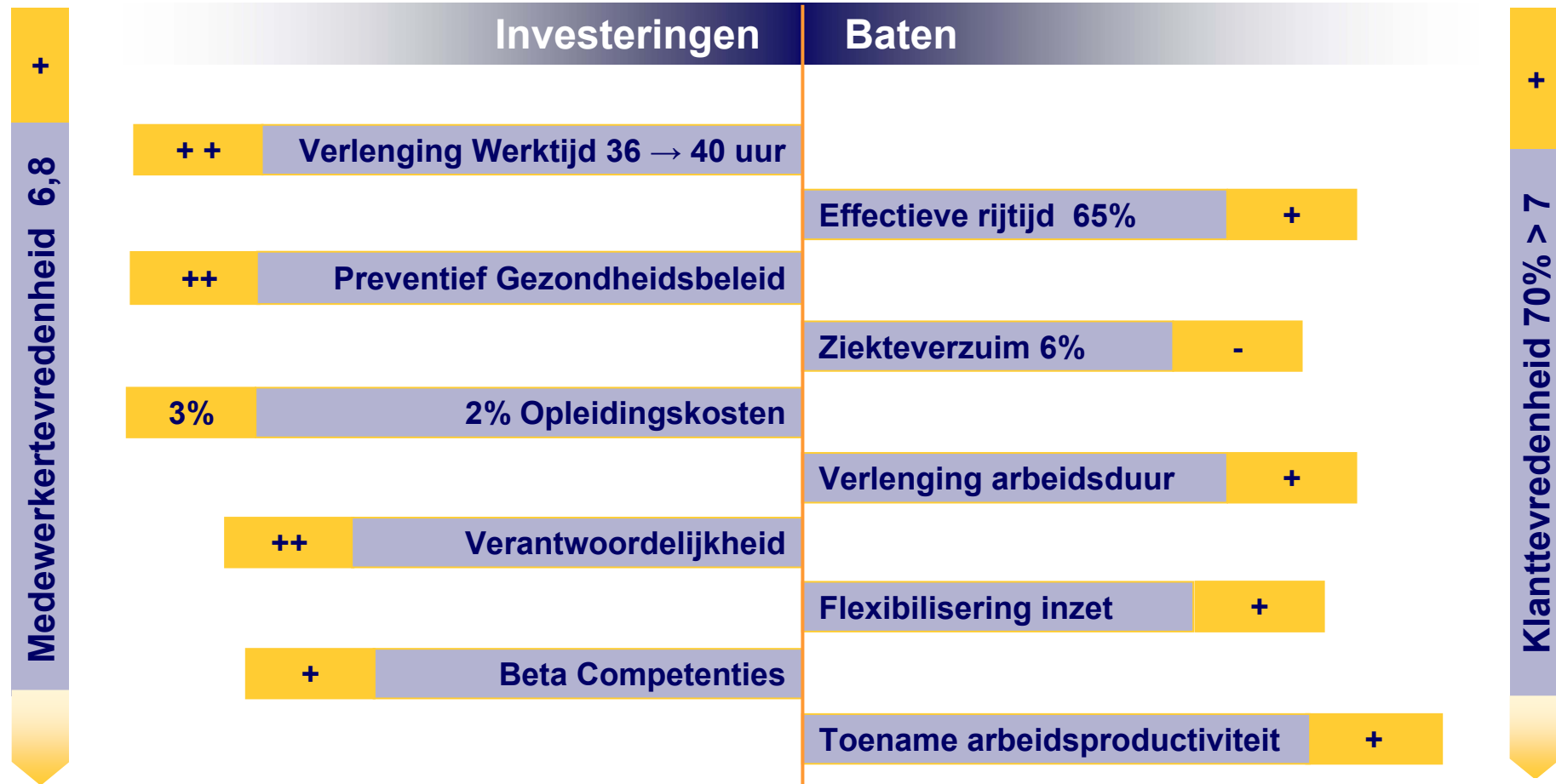
Service

Experience



# Kosten en baten

CAO NS 2008 - 2010



Werkklimaat

**SOCIALE  
INNOVATIE**

Bedrijfsprestaties

# Conclusie

## CAO NS 2008 - 2010

<b><i>Duidelijke</i> Business Case</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verlenging werktijd, keuze 36 naar 40 uur</li><li>• Preventief Gezondheidsbeleid</li></ul>
<b><i>Waarschijnlijke</i> Business Case</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investeren in opleidingen</li><li>• Individueel roosteren</li></ul>
<b><i>Mogelijke</i> Business Case</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erkenning verworven competenties</li><li>• Creativiteitsstages</li><li>• Toename 'beta-medewerkers' (productief in innovatieve werkomgeving)</li></ul>

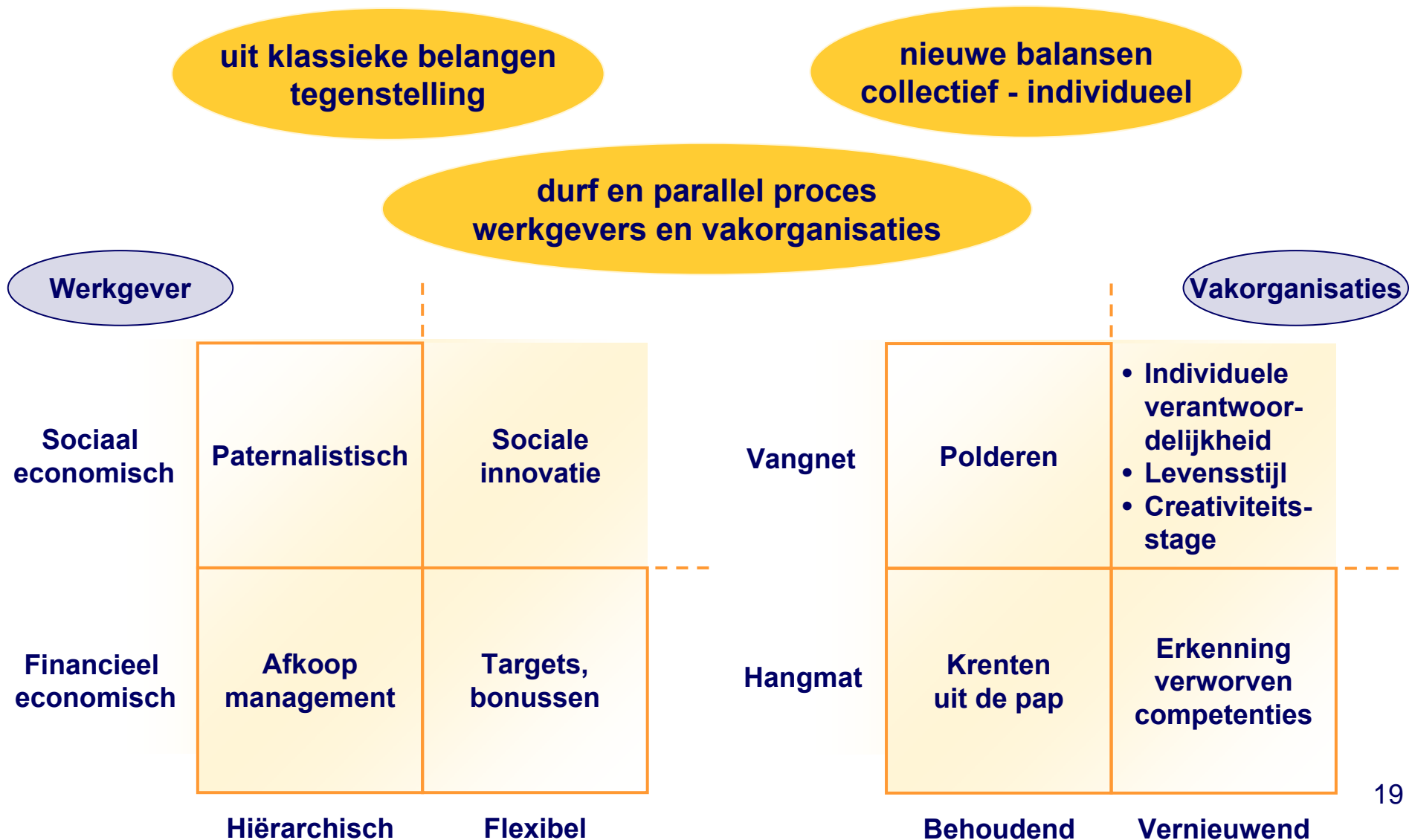
Werkklimaat

**SOCIALE  
INNOVATIE**

Bedrijfsprestaties

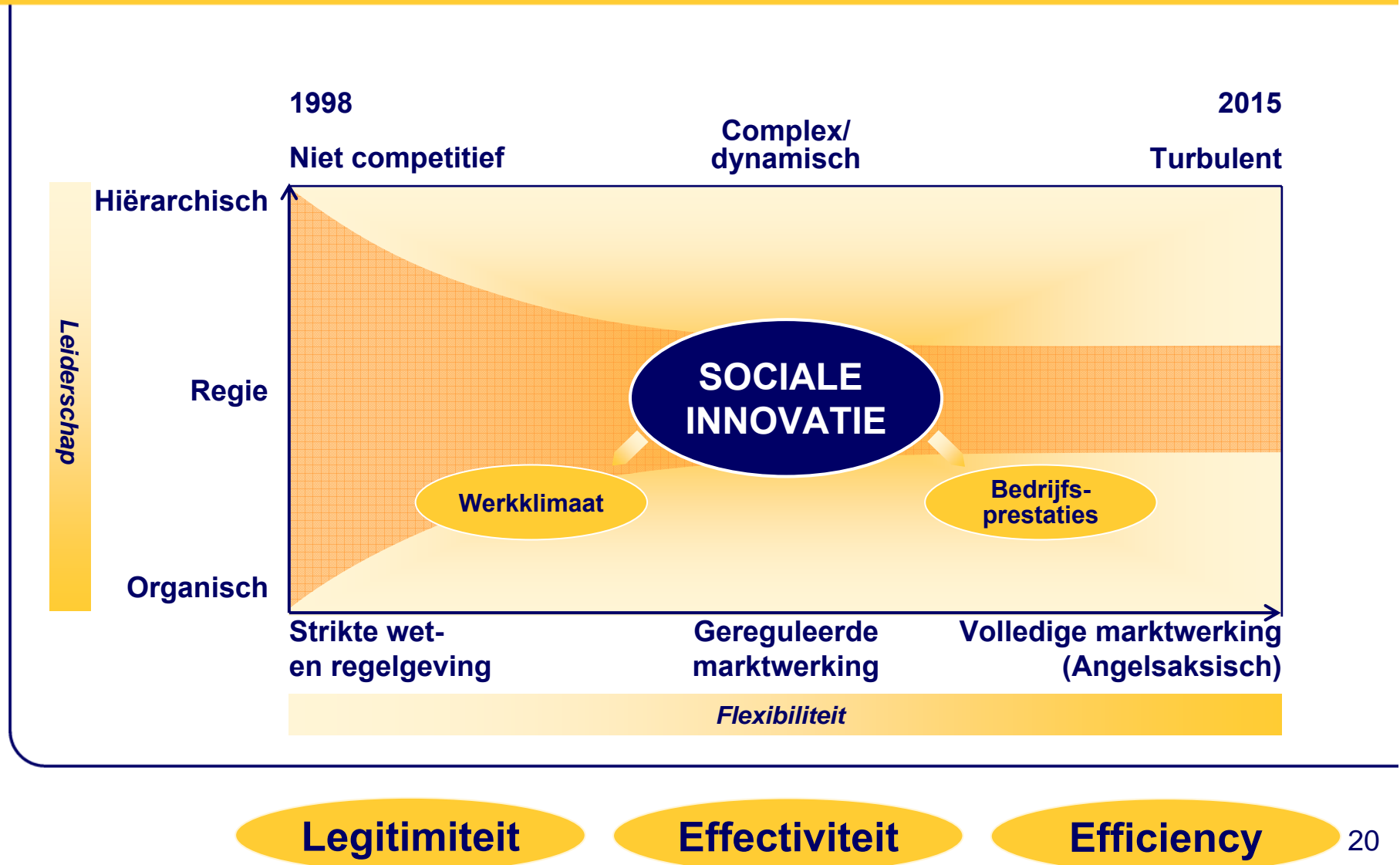
# Sociale Innovatie BV Nederland

## Ontwikkeling van (mede)zeggenschap



# Overwegingen

**Klimaat sociale innovatie : wet afnemende maakbaarheid**



# Waarom gaat dit lukken...?



**Investeren  
in mensen  
loont!**