

Jaap Jongejan, CNV Bedrijvenbond:

# 'Functie - Toekomst - Mens'

ALS VOORZITTER VAN DE CNV BEDRIJVENBOND HEEFT JAAP JONGEJAN ALS GEEN ANDER ZICHT OP DE BEWEGINGEN OP DE ARBEIDSMARKT. DE TOENEMENDE MOBILITEIT VAN WERKNEMERS (VEERTIG JAAR BIJ DEZELFDE BAAS KOMT NAUWELIJKS MEER VOOR), DE KRAPPE ARBEIDSMARKT EN DE VERGRIJZING VEREISEN VAN WERKNEMERS DAT ZIJ OP EEN ANDERE MANIER NAAR HUN BAAN EN CARRIÈRE KIJKEN. DAARBIJ SPELEN EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID EN EIGEN INITIATIEF EEN GROTE ROL. MAAR DE BOND WIL ZIJN LEDEN DAARBIJ BEST EEN HANDJE HELPEN...

## FERD VAN DER KROGT EN OLGA KOPPENHAGEN

*Wat houdt de functie van voorzitterschap van CNV Bedrijvenbond voor u in?*

Mijn functie valt uiteen in vier deelactiviteiten. Als eerste ben ik verantwoordelijk voor de besluitvorming binnen de vereniging op strategisch en tactisch niveau. Daarnaast werk ik voortdurend aan het onderhouden en uitbreiden van het relatiernetwerk binnen en buiten de vereniging. Het is heel belangrijk om – naast het vele vergaderen – met beide benen in de modder te blijven staan. Een groot voordeel is dat ik voor mijn voorzitterschap een aantal andere functies binnen de bond heb bekleed. Dat was heel afwisselend, elke dag maakte ik nieuwe dingen mee. Dat heeft er ook voor gezorgd dat ik inmiddels heel veel mensen ken en kan aanspreken als dat nodig is.

Ten derde ben ik zeer betrokken bij de ontwikkeling van het thema sociale innovatie: in samenwerking met o.a. het Innovatieplatform zijn we als CNV Bedrijvenbond bezig dit thema concreet te maken, waartoe we onder andere het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI, zie kader) hebben opgericht.

Als laatste zie ik het als een belangrijke taak om het vakbondswerk, en onze bond in het bijzonder, nieuw elan te geven. Van oudsher zijn de vakbonden de belangenbehartigers van hun leden: er worden onderhandelingen gevoerd over hun arbeidsvoorwaarden, er is ondersteuning bij conflicten, er zijn allerhande regelingen ingevoerd. Maar door de huidige veranderingen wordt het steeds belangrijker dat de werknemer zelf meer verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen carrière. Dat gaat niet vanzelf als je altijd aan het handje van je baas hebt gelopen. Het is ook simpelweg noodzaak: als je jaren bij dezelfde organisatie werkt, gaat carrière maken meestal vanzelf. Maar switch je een aantal malen van baan, dan is de betrokkenheid van werkgevers kleiner en zul je zelf het heft in handen moeten nemen om je loopbaan vorm te geven. Met dat thema zijn we als CNV hard bezig.

*Juist, en dat maakt dan meteen aan het onderwerp van dit nummer van Develop: werknemersstrategieën. Werknemers zouden zelf initiatieven moeten nemen voor hun eigen ontwikkeling. Is dat een probleem volgens u?*

Nou nee, niet een probleem. Maar je hebt wel te maken met

een sterke verwevenheid tussen de ontwikkeling van de organisatie en de ontwikkeling van de werknemers. Die twee kun je niet los van elkaar zien. Als we allereerst kijken naar de ontwikkeling van de organisatie: het is voor organisaties – zeker in de huidige competitieve markt – core business om veel aan productontwikkeling te doen. Klanten worden steeds veeleisender en dat vergt investeringen. Die investeringen omvatten ook opleiding en ontwikkeling van medewerkers, daar hoef je organisaties niet van te overtuigen. Maar het moet in hun optiek dan wel gaan om afgeleid leren: leren als uitvloeisel van de ondernemingsstrategie. Werknemers krijgen kans om zich te ontwikkelen binnen hun taakgebieden, dus vooral gericht op het goed kunnen uitvoeren van hun huidige en misschien toekomstige werk.

Maar als je je werknemer alleen als productiefactor ziet, mis je de mens crachter. De mens, die zich prettig moet voelen op zijn werk. Die werk en privé op een goede manier moet kunnen combineren. Die zich zeker ook wil ontwikkelen, maar misschien daarbij andere doelen voor ogen heeft dan de organisatie waar hij op dat moment werkzaam is. De insteek van organisaties zou dan ook moeten zijn dat ze niet alleen opleiden voor de functie, maar dat ze toekomst bieden. Doorgroeien binnen de onderneming is niet alleen van belang voor de werknemer, maar ook voor de onderneming, zeker gezien de huidige veranderende arbeidsmarkt.

*Dus werkgevers moeten aandacht schenken aan meer dan alleen de aspecten van opleiden en ontwikkelen die het huidige werk betreffen?*

Juist. Wij hanteren daarbij de driehoek Functie - Toekomst - Mens. Ik kan een treffend voorbeeld geven van hoe een orga-





nisatie met die driehoek zou moeten werken. Bij de KLM werkt een groot aantal bagageafhandelaars. Dat is lichamelijk zwaar werk, na vijf jaar ben je bij wijze van spreken klaar voor de WIA. De KLM heeft daarop geanticipeerd door haar werknemers een contract voor maximaal vijf jaar te bieden, waarna ze de opleidingsmogelijkheden krijgen om door te stromen naar een fysiek minder zware baan. Dus Functie (instroom) - Toekomst (na vijf jaar ander werk) - Mens (gezondheid intact houden).

*Ziet u nog steeds grote verschillen tussen de uitgangspunten van werknemers en die in de top van de organisatie?*

Ja, die zijn er nog steeds. Organisaties redeneren nog te vaak vanuit hun eigen belang. Positief punt daarbij is dat we zien dat HR(D)-afdelingen al veel meer op het spoor zitten van een integrale benadering. Het aanpassen van de werkomgeving aan de privéomstandigheden van werknemers krijgt nadrukkelijk aandacht. Daarbij wordt echter nog wel eens vergeten dat voor veel werknemers het werk ook een stukje privé is: ook op het werk wil een werknemer zich als mens senang voelen; het is een onderdeel van zijn sociale leven! Werkgevers zouden zich veel meer bewust moeten zijn van het belang om een goede cultuur op het werk op te bouwen. Ik weet dat het in de huidige crisis moeilijk is om daar een goed evenwicht in te vinden. Als je echter je organisatie ziet als een gemeenschap, als een samenstel van werknemers, dan beseft je meer dat het die werknemers zijn die samen die organisatie vormgeven. Gelukkig wordt ondanks de recessie het traditionele Angelsaksische denken, waarbij kortetermijnresultaten en aandeelhouderswaarde de boventoon voeren, in toenemende mate losgelaten. Er is meer aandacht voor de waarde van de mens binnen de organisatie. Daarin past ook een meer professionele vorm van opliciden, met inachtneming van de drie waarden Functie, Toekomst en Mens.

*Dat klinkt heel positief, maar is de praktijk niet weerbarstiger dan de uitgangspunten?*

Natuurlijk! Naast het al genoemde kortetermijndenken van organisaties, is het ook voor werknemers moeilijk om zelf keuzes te maken. Dat is ook best logisch. We hebben nog niet zo lang geleden een employability-onderzoek gedaan onder onze leden. We hielden hen daarbij een spiegel voor: waar staat je organisatie, en waar sta jij dan? De resultaten waren eerlijk gezegd onthutsend, maar niet onlogisch. Immers, de huidige generatie jongeren van veertien, vijftien jaar is al van jongs af aan gewend keuzes te maken, ze worden op die leeftijd al geacht een duidelijk beeld te hebben van wat ze willen worden, of op z'n minst wat ze willen gaan studeren. Maar de generatie dertig-, veertigjarigen zijn dat niet gewend: zij laten de keuze voor hun eigen loopbaan nog te vaak hangen van wat de werkgever van hen wil.

Bovendien is daar het probleem dat er voor allerlei specifieke doelgroepen begeleiding bestaat: als je werkloos bent kun je begeleid worden door het CWI; mankeer je iets dan zijn daar de re-integratiebureaus; ben je hoogopgeleid en talentvol, dan zijn daar de headhunters. Maar hen je een doorsnee,

laag- tot middelhoog geschoolde werknemer met een baan, waar klop je dan aan als je met vragen worstelt als: ik wil wat meer uit mijn werk halen, wat kan ik doen om mezelf te ontwikkelen? Als je daarvoor bij je leidinggevende aanklopt, is de opmerking al gauw: 'Heb je het niet naar je zin soms?' Dat is ook wel logisch: het lijnmanagement moet schipperen tussen ontwikkeling bieden en kennis op de eigen afdeling vasthouden. Dan levert dit wel een spanningsveld op.

Het gat dat hierdoor valt, wilden wij als vakbond invullen. Daarom hebben we in ... het project CNV Werkt opgezet, dat beschikbaar is voor alle leden van het CNV. Kort gezegd biedt CNV Werkt werknemers de mogelijkheid om – los van de eigen werkgever – iedere twee jaar een soort onderhoudsbeurt te ondergaan. Ze gaan dan in gesprek met onze loopbaanadviseurs, om te discussiëren over vragen als: wat wil je, wat kun je en hoe is de situatie in je sector. We bieden vervolgens loopbaanbegeleiding aan, tot aan het aanbieden van vacatures toe.

*Neemt u dan niet teveel het stokje over van de werkgever?*

Nee, deze faciliteit staat nadrukkelijk naast de loopbaanbegeleiding die de huidige werkgever van die werknemers biedt. We zien het breder: willen een soort levenslange loopbaanadviseur zijn. De nadruk ligt daarbij op de keuzes die de werknemer zelf kan maken in zijn ontwikkeling. Het is toekomstgericht en werkt in zekere mate ook preventief. Door mensen te stimuleren voortdurend bezig te zijn met hun eigen ontwikkeling, voorkom je dat er problemen ontstaan als ziekte, ontslag door onvoldoende functioneren et cetera.

Inmiddels draaien er drie pilots met zo'n 600 deelnemers in vier sectoren: de metaal, het beroepsgoederenvervoer, de horeca en .... We zijn bezig het proces te optimaliseren. Doel is om de mensen daadwerkelijk te volgen in hun loopbaan, waartoe bijvoorbeeld op gezette tijden coaching aangeboden wordt. Dat biedt de mensen de mogelijkheid om af en toe even stil te staan bij waar ze mee bezig zijn. En dat is heus niet alleen voor hoogopgeleiden weggelegd, we mikken juist op de onderkant van de arbeidsmarkt, op de mensen waar werkgevers vaak minder aandacht voor hebben.

Kijk, zekerheid kun je nooit geven. De loopbaanadviseur van CNV Werkt kan niet garanderen dat werknemer X over vijf jaar een succesvol monteur zal zijn terwijl hij nu in het magazijn werkt. Het gaat er echter om dat we werknemers ondersteunen om een volgende stap in hun loopbaan te maken. We scheppen een kader, bieden ruimte, dragen oplossingen aan. Maar het blijft een advies: de werknemer moet zelf de stappen nemen om het beeld dat samen met de loopbaanadviseur ontstaat, daadwerkelijk vorm te geven.

*Wat zijn concrete activiteiten binnen CNV Werkt?*

Buiten actieve begeleiding van werknemers die zich voor een dergelijk traject melden, bestuderen we heel concreet de organisaties waar ze werken: waar zitten de vacatures, welke opleidingsmogelijkheden kent het bedrijf, hoe kunnen werknemers daarvan gebruik maken? Daarbij benutten we zoveel mogelijk de afspraken die binnen de cao's zijn gemaakt: wijzen de organisaties op de beschikbare scholingsbudgetten,



het combineren van studie in werktijd en eigen tijd, enzovoorts. Ook voor werkgevers moet CNV Werkt positieve gevolgen hebben: het is tenslotte voor hun prettig als hun werknemers actief aan hun eigen ontwikkeling willen werken. Op iets meer afstand van het project zijn we actief binnen de O&O-fondsen, binnen kenniscentra en scholen, allemaal om de beschikbare mogelijkheden zo goed mogelijk te kunnen benutten.

Maar het gaat nog verder. Stel dat een werknemer zich meldt bij CNV werkt, een traject ingaat en zich ontwikkelt in de door hem gewenste richting. Dan is zijn volgende vraag: waar zou ik dan terecht kunnen en willen komen? Om die vraag te kunnen beantwoorden zijn we momenteel bezig met de invulling van een Bedrijvenbank. Doel daarbij is vooral dat bedrijven hun sociale factoren kunnen belichten: welke ruimte bieden ze voor opleiden, op welke manier schenken ze aandacht aan de mens achter de werknemer? De werknemer die bij ons zo'n traject volgt, krijgt dan een duidelijk beeld over hoe een bedrijf in elkaar zit, niet alleen op het financiële vlak, maar vooral op het menselijke vlak.

*En wat staat er nog op stapel?*

Er zijn plannen om een soort van 'grijze' vacaturebank op te

zetten. Niet grijs in de vorm van senioriteit, maar in de vorm van onofficieel. De CNV BedrijvenBond heeft zo'n 90.000 werknemers als leden. Zij weten als geen ander of hun organisatie groeit, waar vacatures zijn, op welke plekken mensen vertrekken. Als je die informatie kunt benutten, vormt dat een enorm potentieel voor leden die op zoek zijn naar een nieuwe uitdaging. Zij kunnen dan zelf initiatief nemen om op dat soort organisaties af te stappen. En wat is er nu mooier voor een organisatie dan dat zich uit eigen initiatief mensen melden die de motivatie en de kwalificaties hebben om te willen presteren?

*Tot slot: de door u genoemde uitgangspunten Functie - Toekomst - Mens, ziet u daarvan al resultaten in de pilotprojecten?*

Het is nog te vroeg om gefundeerde conclusies te kunnen trekken: veel trajecten bevinden zich in de aanloopfase. Maar vooral de eerste twee elementen komen sterk terug in de opzet van het programma. Het mens-aspect zou automatisch moeten voortvloeien uit de eerste twee. We zullen zeker onderzoeken of deelname aan CNV Werkt zorgt dat werknemers zich prettiger gaan voelen in hun werkomgeving, maar de verwachtingen zijn zeker positief!

### Over Jaap Jongejan

Jaap Jongejan is sinds 1 mei 2004 voorzitter van de CNV BedrijvenBond. Daarmee geeft hij leiding aan de grootste CNV-bond, met zo'n 90.000 leden. Deze vakbond richt zich op de Nederlandse werknemers in het vervoer, de industrie, de voeding en de facilitaire dienstverlening. In totaal sluiten de onderhandelaren van de bond zo'n 600 cao's af, waarvoor Jongejan als cao-coördinator eindverantwoordelijk is.

Binnen de vereniging organiseert Jongejan de besluitvorming op strategisch en tactisch niveau, met daarbij als leidraad het christelijk-sociaal denken. Vanaf zijn aantreden als voorzitter heeft hij op een creatieve manier het begrip sociale innovatie hoog op

de agenda geplaatst van zowel de vereniging zelf, als het maatschappelijke middenveld. Zo is hij initiator voor de oprichting van het Nederlands Centrum Sociale Innovatie in samenwerking met onder meer het Innovatieplatform.

Jaap Jongejan trad op 1 april 1990 in dienst van de voorloper van de CNV BedrijvenBond in de functie van regiobestuurder, werkzaam vanuit het districtskantoor Breda. Met dat pakket was hij verantwoordelijk voor de Metaaltechniek (de grootste cao van de CNV BedrijvenBond) en voor de Philips-vestigingen in het zuiden van het land. Daarvoor studeerde hij personeelsmanagement en bedrijfskunde.

### Over het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie

Het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) bevordert en initieert innovaties op het terrein van management, organisatie en arbeid in bedrijven, organisaties en instellingen. Het NCSI is een actief kenniscentrum, waar kennis over sociale innovatie wordt geproduceerd, verzameld en verspreid en waar initiatieven op het terrein van sociale innovatie worden ondersteund.

Het NCSI is een samenwerkingsverband van de werkgeversverenigingen AWWN en FME-CYWM, de vakorganisaties FNV Bondgenoten en CNV Bedrijvenbond en de kennisinstellingen

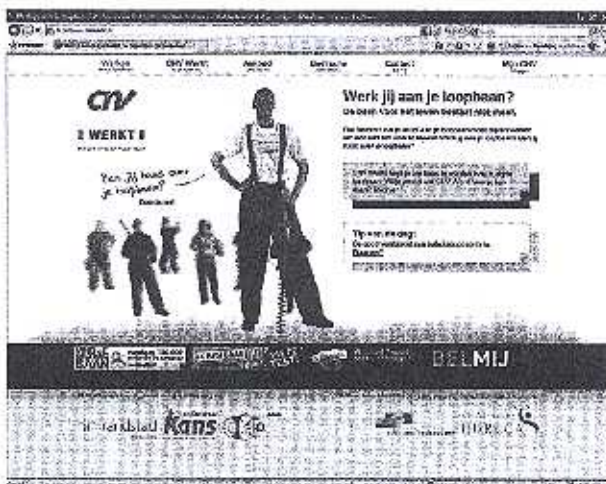
Amsterdams Instituut voor Arbeidsstudies (UvA), Rotterdam School of Management (EUR) en TNO Kwaliteit van Leven.

Het NCSI is in 2006 opgericht onder auspiciën van het Innovatieplatform en wordt ondersteund door de ministeries van EZ, OCW en SZW. Daarnaast investeert een aantal vooraanstaande bedrijven in het centrum door deel te nemen in de Programmaraad. Ten slotte nemen wetenschappelijke instellingen, hogescholen en organisatieadviesbureaus deel in het Kennisplatform. [www.ncsi.nl](http://www.ncsi.nl)



*Het lijnmanagement moet schipperen tussen ontwikkeling bieden en de kennis op de eigen afdeling vasthouden.*

*Ook werknemers die minder goed geschoold zijn, moeten kansen hebben om door te groeien of te verbreden in hun werk.*



De website van CNV Werkt



