

# PELLE VAN WALRAVEN, WALRAVEN GROUP: ‘Zonder mensen geen bedrijf’

**Dynamisch managen, flexibel organiseren, slimmer werken en co-creatie. Dat zijn zo’n beetje de steekwoorden achter sociale innovatie. Snelle technologische ontwikkelingen en sociale veranderingen zorgen ervoor dat innoveren belangrijker is dan ooit tevoren. Dat geldt vooral voor een technische sector als de metaalindustrie. “Het begint met bewustwording” zegt Pelle van Walraven, algemeen directeur van de Walraven Group.**

Sociale innovatie is niet zo maar een term die uit de lucht komt vallen. Uit onderzoek van onder meer professor Henk Volberda blijkt dat technische innovatie slechts 25 procent van het totale succes van vernieuwing bepaalt. Sociale innovatie beslaat maar liefst 75 procent van het succes. “Dat betekent dat je heel anders met mensen om moet gaan om succesvol te zijn”, meent Volberda, hoogleraar Strategie aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. In zijn boek ‘Innovatie 3.0’ gaat hij verder op dit onderwerp in. Maar hoe haal je als werkgever het optimale uit je medewerkers? En hoe creëer je een volwaardige arbeidsrelatie tussen beide partijen?

“Er bestaat geen systeem of handboek voor sociale innovatie. Het gaat erom dat je er open voor staat en dat je jezelf afvraagt welke mogelijkheden er zijn. Bij ons bedrijf zit het in onze roots. Tegenwoordig heet het sociale innovatie, maar destijds noemden we het gezond boerenverstand”, vertelt Pelle van Walraven nuchter. “Wij vragen ons continu af hoe we onze mensen het beste kunnen inzetten in deze digitale evolutie. Net zoals elk ander metaalbedrijf moeten we mee veranderen met de ontwikkelingen van deze tijd. Volgens trendwatcher Rob Creemers staan we nog maar aan het begin van een digitale evolutie. Met moderne technologieën wordt steeds meer mogelijk. Veel banen verdwijnen. Als je daarop inspeelt en mensen op een andere manier weet in te zetten, dán ben je aan het innoveren.”

## BEDRIJFSFILOSOFIE

De Walraven Group is een familiebedrijf (zie kader ‘Over de Walraven Group’), dat vorig jaar zijn 70-jarig jubileum vierde. Ter gelegenheid daarvan werd een boek uitgegeven: ‘Grenzen verlegd – Het zijn de mensen die het doen.’ Deze titel vat in één klap de bedrijfsfilosofie samen. Van Walraven: “Hiermee willen we benadrukken dat de mensen het geheugen, het hart en de ziel van ons bedrijf zijn. Hoewel technologische ontwikkelingen zich in rap tempo opvolgen en de rol van medewerkers hierbij verandert, ben ik ervan overtuigd dat de mensen altijd centraal

blijven staan. Zonder mensen geen bedrijf.”

André van der Leest, beleidssecretaris Onderwijszaken bij Koninklijke Metaalunie, prijst de bedrijfsfilosofie van de Walraven Group. “Veel mkb’ers zijn zich niet bewust van de enorme veranderingen die eraan zitten te komen. De digitale evolutie gaat misschien wel een revolutie worden. Dat is verontrustend, omdat we met een behoorlijke snelheid die nieuwe technologische ontwikkelingen moeten zien bij te benen. Het is een must om daar goed mee om te gaan. Je zult het samen met je medewerkers moeten doen, zij zijn het kapitaal van je bedrijf.” Hij voegt daaraan toe dat ondanks de internationale status van de Walraven Group het wel degelijk een mkb-bedrijf is. “Het lijkt misschien een vreemde eend in de bijt, maar Walraven is nog steeds een familiebedrijf, met de aandacht vooral gericht op de medewerkers. Er komt geen Raad van Toezicht aan te pas.”

## COMPETENTIES

Training en opleiding staan bij Walraven al decennia hoog op de agenda. Het bedrijf maakte hiervoor onder meer gebruik van de PTT-regeling (persoonlijke trainingstoelage, zie kader ‘Op weg naar duurzaam succes’) van opleidings- en ontwikkelingsfonds OOM. Maar training en opleiding zijn niet het enige waar het bij sociale innovatie om draait. “Je kunt iemand wel een examen laten doen en er vervolgens een etiket op plakken, maar je moet de balans zoeken. De competenties van je medewerkers kun je ook meten door gewoon met elkaar het gesprek aan te gaan. Wordt werk overgenomen door een robot? Wat betekent dat voor jou als medewerker? Met elkaar open en eerlijk communiceren vinden we belangrijk”, zegt Van Walraven. “Onze organisatie is groter gegroeid, waardoor je automatisch steeds meer gaat managen. We willen oppassen dat we daarin niet doorslaan en ook vertrouwen op onze intuïtie en op ons vakmanschap. Werknemers zijn prima in staat zelfstandig te werken. Ze runnen thuis een huishouden, voeden kinderen op, hebben een hypotheek en zijn lid van verenigingen. En op het



werk moeten ze zich aan regeltjes houden? Het organisatietalent dat ze thuis inzetten, willen we ook op het werk aanspreken.”

Als werknemers de ruimte krijgen om zelfstandig te werken in het bedrijf, gaan ze automatisch meer ondernemen. Het gaat niet meer om ‘tijd voor geld’, maar om betrokkenheid en passie. “En dat vertaalt zich in dienstverlening”, weet Van der Leest. “Metaalunie heeft een boekje uitgegeven dat ingaat op de vraag wat een duurzaam inzetbare medewerker is (zie kader ‘Op weg naar duurzaam succes’ – red.). Op dat gebied valt nog veel winst te behalen. Medewerkers moeten naar huis gaan met het idee ‘ik heb vandaag een klant geholpen’ in plaats van ‘ik heb vandaag acht uur gewerkt’. Die omslag is trouwens niet alleen een verantwoordelijkheid van de werkgever. Werknemers moeten zich net zo goed bewust zijn van de technologische ontwikkelingen en de sociale gevolgen. Neem het 3D-printen van metalen. Vraag je als medewerker in de metaal af wat die ontwikkeling betekent voor jouw werk. Wat is jouw toegevoegde waarde?”

#### VLM-PROJECT

Volgens Van der Leest kun je met softe maatregelen keiharde resultaten boeken. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het project Verbetering Leercultuur in de Metaal (VLM), dat Metaalunie in samenwerking met OOM opzette (zie kader). “Met dit project bieden we ondernemers de mogelijkheid deel te nemen aan een coaching- en adviestraject, waarbij alles draait om succesvol ondernemen met je medewerkers. We hebben onder honderd bedrijven een steekproef gedaan en daaruit bleek dat deze regeling nodig en nuttig is. Zo is gebleken dat de impact van de uitgebrachte adviezen bij ongeveer 75 procent van de bedrijven direct merkbaar is. Ondernemers gaven aan dat het VLM-project leidde tot verbetering van de kwaliteit van producten en diensten, een betere samenwerking met collega’s, personeel dat duurzamer inzetbaar is en bijvoorbeeld een grotere arbeidsproductiviteit.”

#### SURVEYS

Het houden van surveys is één van de ‘tools’ die Walraven toepast om zijn medewerkers te betrekken bij de bedrijfsvoering. Deze (anonieme) surveys, bijvoorbeeld over strategie of

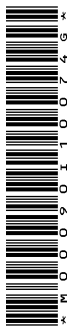
personeelstevredenheid, worden een aantal keer per jaar gehouden. Vragen als ‘wat zijn je ambities’ en ‘wat kan beter’ komen dan aan bod. Van Walraven: “We komen er zo achter wat er leeft binnen onze organisatie. De onderwerpen die hieruit naar voren komen, worden besproken in de verschillende overlegorganen. Van directieniveau tot gesprekken op de werkvloer. Zo werken we samen aan een duurzame toekomst van ons bedrijf.” •

*‘Met elkaar open en eerlijk communiceren vinden we belangrijk’*

## Over de Walraven Group

De oorsprong van de Walraven Group gaat terug naar 1942. Destijds richtte Jan van Walraven Metaalwarenfabriek J. van Walraven BV op in Mijdrecht. Het familiebedrijf is inmiddels uitgegroeid tot een internationale onderneming met eigen productie- en verkoopvestigingen in verschillende landen. Het bedrijf houdt zich bezig met de ontwikkeling, fabricage en verkoop van innovatieve bevestigings-, brandbeschermings- en sanitairsystemen voor de installatiebranche. Aan het roer staat Pelle van Walraven, die in februari 2013 zijn vader opvolgde. Hiervoor was hij als Group Director Operations verantwoordelijk voor de productieactiviteiten van de Walraven Group. In het bedrijf zijn tegenwoordig ongeveer achthonderd medewerkers actief, waarvan zo’n tweehonderd in Nederland. De omzet komt voor negentig procent uit Europa, de overige tien procent is afkomstig uit landen zoals China en de Verenigde Staten. “Onze missie is totaaloplossingen bieden voor meer comfort en veiligheid, in combinatie met de best mogelijke service”, aldus Pelle van Walraven.

Meer informatie: [www.walraven.com](http://www.walraven.com).



## Op weg naar duurzaam succes

Koninklijke Metaalunie wil duurzame inzetbaarheid in het mkb-metaal bevorderen en ondersteunt leden op de weg naar duurzaam succes. Daartoe worden tal van initiatieven ontplooid. Een paar voorbeelden:

### VLM-project

Met het project Verbetering Leercultuur in de Metaal (VLM) biedt Metaalunie bedrijven de mogelijkheid om de ontwikkeling en het rendement van personeel structureel op een hoger niveau te krijgen. Ondernemers worden gestimuleerd om met goed personeelsbeleid het maximale uit hun medewerkers te halen. Het project ging in 2011 van start en heeft een vervolg gekregen in de vorm van VLM 2.0 (lees ook de artikelen hierover elders in deze uitgave). Deelname staat open voor alle leden van Metaalunie. Voorwaarde om voor een financiële bijdrage in aanmerking te komen, is dat uw bedrijf is aangesloten bij stichting OOM, het Opleidings- en Ontwikkelingsfonds voor de Metaalbewerking.

### Publicaties 'Duurzaam inzetbaar'

In 2012 en eerder dit jaar gaf Metaalunie drie informatieve boekjes uit over duurzame inzetbaarheid. Hierin komen vragen aan bod zoals 'wat is een competente medewerker' en 'hoe kunnen we met elkaar ervoor zorgen dat medewerkers hun gehele werkzame leven inzetbaar en productief blijven'. Eind dit jaar worden ook deel 4 en 5 van deze boekjes uitgebracht. Interesse? Stuur een e-mail naar: [onderwijszaken@metaalunie.nl](mailto:onderwijszaken@metaalunie.nl).

### PTT-regeling

Cursussen, trainingen of opleidingen die door werkgever en werknemer zijn vastgelegd in een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) komen in aanmerking voor een persoonlijke trainingstoeslag (PTT). Ook voor deze regeling geldt dat uw bedrijf moet zijn aangesloten bij het opleidingsfonds OOM. Metaalunie vormt het werkgeversdeel in het bestuur van OOM en is initiatiefnemer van een aangepaste regeling. Bedrijven kunnen voorafgaand aan een cursus, training of opleiding een bijdrage voor hun werknemers aanvragen via [www.mijnoom.nl](http://www.mijnoom.nl). In principe geldt de subsidie tot en met 31 december 2013 (op=op).

### Meer informatie:

*André van der Leest, beleidssecretaris Onderwijs Metaalunie, tel. 030 - 605 33 44, e-mail: [leest@metaalunie.nl](mailto:leest@metaalunie.nl).*





*Walraven houdt zich bezig met de ontwikkeling, fabricage en verkoop van innovatieve bevestigings-, brandbeschermings- en sanitairsystemen voor de installatiebranche.*



*Intuïtie en vakmanschap zijn belangrijke pijlers bij familiebedrijf Walraven. Op de foto maakt een medewerker een stempel voor een bevestigingsbeugel.*





*Pelle van Walraven (links) en André van der Leest vinden het een must om goed in te spelen op de snelle technologische ontwikkelingen en sociale veranderingen.*

