



Bloemenveiling doet mee aan AWWN-manifestafette

FloraHolland maakt onvrede bespreekbaar

Als werknemers een goed onderhandelingsresultaat afwijzen, dan is dat een duidelijk signaal. Bij FloraHolland hadden een fusie en de economische crisis hun weerslag, en nam de ontevredenheid toe. Concernmanager HR Dimitri Markidis besloot in overleg met de vakorganisaties de stemming in kaart te brengen.

TEKST: JAAP HOEVE, FOTO'S: REINIER VAN DER VLIET

In de veilinghallen van Aalsmeer worden dagelijks 48 miljoen bloemen en planten verwerkt. Vorig jaar vierde FloraHolland zijn honderdjarig bestaan, en kreeg het bedrijf het predicaat 'Koninklijk'. De 'bloemenveiling van de wereld', is een coöperatie. De kwekers die er hun bloemen en planten aanbieden, zijn dus gezamenlijk eigenaar.

TEVEEL VERANDERINGEN

Al met al iets om trots op te zijn, zou je denken. Maar de laatste jaren rommelde het onder de ruim 4.000 normaal zo loyale medewerkers. De klacht was dat ze teveel veranderingen tegelijk op hun bord kregen.

Een grote fusie in 2008 bracht verschillende bedrijfsculturen en werkwijzen samen. Daar kwam in 2009 nog eens een economisch heel zwaar jaar overheen. Dit alles zorgde voor veel onzekerheid onder het personeel. Vroeger was elke locatie op z'n eigen manier georganiseerd, bij de fusie werd concernbreed een uniforme structuur ingevoerd omdat kwekers en kopers steeds meer behoefte hadden aan uniforme dienstverlening.

Het streven was om het aantal gedwongen ontslagen minimaal te houden. Het

bedrijf kromp met slechts 100 fte per jaar. Bovenallige medewerkers die niet 'natuurlijk afvloeiden' zijn elders in het bedrijf geplaatst of naar nieuw werk begeleid.

Hoewel er op deze manier veel werd geïnvesteerd in een zo goed mogelijk proces, zorgde de fusie in combinatie met de economische tegenwind toch voor problemen, vertelt concernmanager HR Dimitri Markidis: 'We hebben loyale werknemers, maar sommigen vonden al die veranderingen op korte termijn toch lastig. Ze gingen zich zorgen maken. 'Worden we wel serieus genomen, worden we wel genoeg bij de organisatie betrokken?' In de caoronde van 2010 leidde dit zelfs bijna tot een staking. Kennelijk hadden we de menselijke maat niet genoeg vast kunnen houden bij de schaalvergroting.'

SOCIAAL GEZICHT

Wat dat betreft kwam het sociaal manifest van de sociale partners, *Naar nieuwe arbeidsverhoudingen*, precies op het juiste moment. Bij FloraHolland grepen ze dit manifest dan ook met beide handen aan als een kans om met de vakbonden in gesprek te gaan over de arbeidsverhoudingen. 'FloraHolland wil een bedrijf ►

AWVN-manifestafette

Op 25 juni nam algemeen directeur Detlet Wolf van Renolit het estafettestukje over van Dimitri Markidis van FloraHolland. Dat gebeurde in het kader van de AWWN-manifestafette waarbij bedrijven zichzelf een opdracht geven op het gebied van sociale innovatie.

Renolit produceert medische kunststoffen, zoals infuus- en bloedzakken, en heeft 160 medewerkers. De vernieuwingen op sociaal vlak zijn inmiddels begonnen: vrije dagen boven het aantal van 25 zijn in de cao omgezet in individuele budgetten. Meer over Renolit over enkele maanden in *Werkgeven*. Voor meer informatie over de AWWN-manifestafette: kijk op www.awvn.nl/manifestafette.



'We hebben de menselijke maat niet genoeg kunnen vasthouden bij de schaalvergroting'



zijn met een sociaal gezicht. Een bedrijf dat investeert in mensen. Dat betekent ook dat er iets moest worden gedaan aan de ontevredenheid', zegt Markidis. 'In overleg met de vakorganisaties heeft het management van FloraHolland besloten rondetafelgesprekken aan te gaan met de medewerkers. Het sociaal manifest is actief gebruikt als leidraad om een gezamenlijke toekomstvisie op arbeidsverhoudingen op te stellen.'

Op elke locatie zijn rondetafelgesprekken georganiseerd; op de kleinere locaties één bijeenkomst, op de grotere twee of drie. De bijeenkomsten van maximaal 2 uur werden geleid door een gespreksleider van een extern bureau. Medewerkers konden vertellen wat hen dwars zat. Van elke bijeenkomst werd een verslag gemaakt. Twee sessies gingen niet door vanwege een te lage opkomst, de overige sessies trokken 20 à 30 personen. In totaal namen

200 van de 4.000 werknemers deel aan de gesprekken. 'Wel wat teleurstellend', zegt Markidis. 'We hadden op minimaal 500 deelnemers gerekend. Maar we nemen maar aan dat de mensen die wel meededen, erg gemotiveerd waren om hun verhaal te vertellen en dat zij representatief waren voor de grotere groep. We denken een goed beeld te hebben gekregen van wat er speelt in delen van het bedrijf.'

BOODSCHAP

Het management had wel verwacht dat er negatieve gevoelens naar boven zouden komen, maar de uitkomst van de gesprekken viel niet mee. De grootste klacht was dat er te veel veranderingen hadden plaatsgevonden in te korte tijd. Werknemers waren zeer gehecht aan de familiecultuur, maar die was volgens hen snel aan het verdwijnen. In hun beleving was de werkdruk sterk toegenomen. Bovendien schoot het management

tekort: de stijl van leidinggeven was niet altijd goed, met te veel *top-down* sturing en te weinig ruimte voor lokale invulling. De lijnen met de leiding waren door de schaalvergroting te lang geworden en de HR-dienstverlening kon ook beter. Voor Markidis was dat een duidelijke boodschap. 'Van buitenaf bekeken leek het alsof we er heel goed in geslaagd waren om de klappen op te vangen. We hebben vorig jaar ons honderdjarig bestaan gevierd met allerlei feestelijke activiteiten. Dan is het teleurstellend om er een jaar later achter te komen dat er bij delen van het personeel uitgesproken onvrede heerst. Daarom nemen we de signalen ook erg serieus.' Er wordt nu hard gewerkt om samen met kaderleden en de bonden de situatie te verbeteren. Zo wil het bedrijf gestructureerd met klankbordgroepen gaan werken en krijgen de medewerkers onderzoeken een vervolg. Ook is er een eigen ontwikke-

lingsprogramma voor leidinggevenden tot stand gekomen, dat als doel heeft de stijl van leidinggeven beter aan te laten sluiten bij de bedrijfscultuur. Volgens Markidis moet de communicatie binnen de hele organisatie beter. 'Er is dringend behoefte aan kortere lijnen en meer *face-to-face* communicatie, maar dat blijft uitdagend in zo'n grote organisatie met verschillende locaties.' Er is inmiddels een pilot gestart met *narrowcasting*: op de operationele afdelingen hangen schermen met informatie over wat er zich in het bedrijf afspeelt. Ook zijn er verbeteringen in de HR-organisatie doorgevoerd.

DOORGEVEN

De rondetafelgesprekken zijn inmiddels afgerond. Op 25 juni gaf FloraHolland het stokje van de manifestafette door aan plastic-coatingfabrikant Renolit, maar het veilingbedrijf zelf zit nog volop in

'Van buitenaf bekeken leek het alsof we er heel goed in geslaagd waren om de klappen op te vangen'

het proces om de genoemde maatregelen door te voeren. Het is dus nog te vroeg om te zeggen of er succes is geboekt. 'Maar we weten nu wel beter wat ons te doen staat', zegt Markidis. 'Wellicht kunnen onze ervaringen andere bedrijven helpen – als wij daar zelf iets verder mee zijn. Er bestaat geen standaardprocedure voor het omgaan met veranderingen. Wel blijft het cruciaal om als management en medewerkers gezamenlijk op te trekken.' ■

FloraHolland

Koninklijke FloraHolland is 'de bloemenveiling van de wereld', met een jaaromzet van € 4 miljard. Al sinds 1911 brengt FloraHolland vraag en aanbod van kwekers en afnemers bij elkaar, inmiddels in 200 landen. FloraHolland is een coöperatieve dienstverlener met meer dan 4.000 medewerkers. Het bedrijf heeft exportveilingen in Aalsmeer, Naaldwijk en Rijnsburg en veilingen voor de binnenlandse markt in Bleiswijk en Eelde. FloraHolland is als coöperatie eigendom van de kwekers.