

Organisatieveranderingen

Het lijkt wel of binnen organisaties tegenwoordig het ene verandertraject in het andere verandertraject overloopt. Er worden zelfs boeken geschreven met de titel 'Bij welke reorganisatie werk jij?'. Veel verandertrajecten worden met goede bedoelingen opgestart maar de uitkomst is vaak teleurstellend. Hoe komt dat nu? Ligt dat aan de projectleider of komt dat doordat de medewerkers hun hakken in het zand zetten? Allemaal veel gehoorde verklaringen voor de tegenvallende resultaten.

Wanneer we de literatuur over verandermanagement er op na slaan, lezen we daarin alles over stappenplannen en het betrekken van de medewerkers bij de verandering. Dit zijn waardevolle elementen, maar de aanpak van een veranderings-traject is helaas geen recept dat u stapsgewijs kunt volgen om exact het resultaat te krijgen dat u voor ogen heeft. Hoe moet u het dan wel aanpakken? Als Personeel en Organisatie adviesbureau is dit een vraag die regelmatig aan ons gesteld wordt. Vanuit onze ruime ervaring met organisatieontwikkelings- en veranderingstrajecten zoals cultuurveranderingen, strategie-trajecten, het opzetten en implementeren van shared service centers, fusies, bedrijfsovernames, saneringen en reorganisaties kunnen wij constateren dat daar niet een eenduidig antwoord op te geven is. De aanpak van een veranderingstraject is namelijk afhankelijk van meerdere factoren en daardoor altijd maatwerk.



De missie en strategie van de organisatie en de context waarbinnen deze opereert zijn onder andere bepalend voor welke aanpak het meest succesvol is. Afhankelijk van de inhoud van de verandering en het gewenste eindresultaat varieert de aanpak. Een organisatie die in financiële problemen verkeert heeft niets aan een 'bottom up'-benadering maar zal snel en rigoureus moeten ingrijpen, in tegenstelling tot een cultuurverandering die niet te bewerkstelligen is via een zogenaamde 'big bang' verandering.

Lees verder op pagina 2

Veranderingstrajecten hoeven overigens niet altijd formeel vanuit de directie top down ingezet te worden. Veel veranderingeninitiatieven ontstaan juist op de werkvloer. Wanneer deze initiatieven in lijn zijn met de strategie van de organisatie is het de kunst om deze initiatieven te voeden, de ruimte te geven en te waarderen. Dit vraagt vaak om een andere manier van managen, organiseren en een andere manier van denken (cultuurverandering).

De manier waarop een veranderingstraject gemanaged wordt, is overigens cruciaal voor het veranderingsproces. Hierbij speelt onder andere de vraag in hoeverre en wanneer u medewerkers betreft bij het ontwerpen en uitvoeren van het veranderingstraject een rol. Daarnaast moet ook nagedacht worden over de faciliteiten die aan medewerkers geboden worden zodat medewerkers hun ideeën met elkaar uit kunnen wisselen. Hierdoor blijft het niet bij een oppervlakkige verandering maar ontstaat er daadwerkelijk een andere manier van denken en verandert het gedrag. Organisaties en medewerkers veranderen nu eenmaal niet omdat het management zegt dat ze moeten veranderen. Zaken als een duidelijke visie, een goede analyse van de organisatie en de omgeving, het doorbreken van bestaande machtstructuren en het bekrachtigen van veranderingen zijn zo maar een aantal factoren die van belang zijn voor een succesvol veranderingstraject.



Juist omdat bij veranderingstrajecten met een frisse blik naar de organisatie gekeken moet worden en er rekening gehouden moet worden met zoveel verschillende facetten is een goede externe begeleiding vaak van grote toegevoegde waarde. Adviesbureau APB neemt hierbij de mens in de organisatie als uitgangspunt. Met meer dan 23 jaar ervaring en een aantal specialisten op het gebied van veranderingmanagement helpen wij u graag bij het realiseren van uw doelstellingen.



Danielle van Kimmenade

Een praktijkvoorbeeld

Adviesbureau APB heeft recent bij een middelgrote organisatie competentie management ingevoerd. In dit traject zijn eerst de missie, strategie en doelen van de organisatie bepaald, organisatiecompetenties vastgesteld en op basis daarvan is het competentieprofiel voor de afdelingen en de functies opgesteld. Het management is vervolgens getraind in het toepassen van competenties in de jaarlijkse functioneringsgesprekken. Daar eindigt het veranderingstraject echter niet. De gewenste verandering wordt namelijk niet alleen bereikt

door het opstellen van een competentieprofiel. De implementatie hiervan en ook de afstemming met de andere (HR-) processen binnen de organisatie zoals werving en selectie, loopbaanontwikkeling, beoordelen en belonen zijn van wezenlijk belang om tot een echte gedragsverandering bij de medewerkers te komen zodat de gewenste bijdrage aan de strategie van de organisatie gerealiseerd wordt. Als voorbeeld hiervan zijn de werving- en selectiecriteria en de beoordelingsformulieren afgestemd op de competenties.

Adviesbureau APB, de P&O partner in de zorg

Vanuit haar ervaring binnen de gehandicaptensector vertelt Francien Kools over de ontwikkelingen in de zorg en de consequenties hiervan voor verschillende P&O-aspecten.

De ontwikkelingen in de zorgbranche gaan snel. De zorgvraag van cliënten verandert en wordt steeds specifiek. Dit versterkt de vraag naar goede en gekwalificeerde medewerkers. Bovendien is de zorgzwaartebekostiging ingevoerd, wat betekent dat zorginstellingen worden betaald op basis van de geleverde zorg aan cliënten. Mede door deze ontwikkelingen moeten zorginstellingen zich inspannen om zowel zo goed mogelijk aan de vraag van de cliënt te blijven voldoen als voor medewerkers een aantrekkelijke werkgever te zijn. Een strategisch personeelsbeleid dat medewerkers kan binden aan de instelling is hierbij essentieel, waardoor er extra druk ligt op de afdeling P&O.

De arbeidsmarkt binnen de zorg staat al enkele jaren en zelfs in deze tijd nog onder druk, mede door de vergrijzing. De grootste prioriteit binnen de zorginstellingen ligt momenteel dan ook bij het werven en selecteren van medewerkers. Een goed werving- en selectiebeleid inclusief een gerichte arbeidsmarktbenadering, gecombineerd met een duidelijke introductie kan ertoe bijdragen dat nieuwe medewerkers zo effectief en efficiënt mogelijk kennis maken met de organisatie. Een actueel functiegebouw conform het functiewaarderingssysteem FWG speelt hierbij ook een belangrijke rol. Voor zowel nieuwe medewerkers als de zorginstellingen is het immers belangrijk te weten wat men onder welke arbeidsvoorwaarden van elkaar verwacht op het gebied van taken en verantwoordelijkheden. Deze aspecten passen binnen het HKZ-keurmerk dat een basisgarantie biedt voor kwaliteit en dat nieuwe medewerkers kan aantrekken. Door de financiële druk, met name veroorzaakt door de invoering van de zorgzwaartebekostiging, hebben instellingen vaak



weinig ruimte om te investeren in de ontwikkeling van hun medewerkers en dit kan resulteren in gemiste kansen met het oog op de krappe arbeidsmarkt binnen de zorg. Over het algemeen dragen bovenstaande ontwikkelingen ertoe bij dat binnen zorginstellingen momenteel de nadruk ligt op de P-kant (personeel) terwijl het in deze tijd, gezien de ontwikkelingen, zeker zo belangrijk is om kritisch te kijken naar de O-kant (organisatie). Zorginstellingen zouden met betrekking tot deze O-kant regelmatig stil moeten staan bij vraagstukken als 'waar staan wij voor als instelling?', 'wat willen we bereiken?' en 'op welke manier kan ons personeelsbeleid bijdragen aan de realisatie van de organisatie doelstellingen?'.

Een goed strategisch en/of levensfasegericht personeelsbeleid, dat aansluit bij de organisatie doelstellingen en waarin ruimte is voor de ontwikkeling van medewerkers, bijvoorbeeld via competentie management of coachingstrajecten, is een vereiste voor zorginstellingen om goed in te kunnen spelen op de huidige ontwikkelingen. Kortom, genoeg uitdagingen op het gebied van P&O. Adviesbureau APB beschikt over de kennis en ervaring om u hierbij optimaal te ondersteunen.



Francien Kools





Peter de Laat: “Het prettige van Adviesbureau APB is de gedrevenheid. Ze zijn zeer alert, snel en altijd bereikbaar.”

De naam Verhaaren bv is een begrip in de wereld van verse bewerkte en onbewerkte groenten en fruit. Met vestigingen in Tilburg en Venlo is het een grote speler in de AGF-sector. Het bedrijf levert dagelijks groenten en fruit aan organisaties als ziekenhuizen, luchtvaartmaatschappijen, cateraars en overige horeca, pretparken et cetera in Nederland, Duitsland en Engeland. Peter de Laat is sinds 1996 algemeen directeur.

Filosofie bedrijfsvoering Verhaaren en Adviesbureau APB sluiten naadloos op elkaar aan

Trots laat Peter de Laat tijdens een korte rondleiding zien wat kwaliteit voor hem betekent. De geur van vers gesneden groenten en fruit komt je tegemoet als je door de hallen loopt. Het duizelt er van de heldere kleuren. In de 'keukens' heerst een hygiënische discipline. Niemand komt hier zonder muts en overjas naar binnen. Voedselveiligheid staat hoog in het vaandel bij Verhaaren.

Puur handwerk

“Onze kracht is gespecialiseerd maatwerk. Daar zijn we zo goed in dat wij mochten leveren voor het huwelijksdiner van Willem-Alexander en Maxima. Bij maatwerk moet je denken aan bijvoorbeeld diamant gesneden wortel, puur handwerk. Voor dit soort kunstwerkjes, snits in vakjargon, zijn onze medewerkers getraind door topkoks. Wij draaien onze hand niet om voor een opdracht van 500 rijpe bananen en 1.000 eenpersoonsverpakkingen. En wil de klant daar ook nog gesneden tomaten, groene asperges en cantharellen bij? Geen probleem. Alles is mogelijk. We leveren snel en met eigen gekoeld vervoer. Op tijd en voor een mooie prijs.”

Smakelijk en supervers

De Laat vindt korte heldere communicatielijnen met zijn klanten, leveranciers en personeel een must. “Wij werken met verse producten. In de ochtend geoogst, 's middags verwerkt en geleverd. Dan kun je geen tijdrovende bureaucratische procedures

gebruiken. Wij zijn een totaalleverancier. Wij bieden een zeer groot assortiment van bewerkte en onbewerkte producten aan. De trend is de eenpersoonsverpakking. Hygiënisch, smakelijk en supervers een heerlijke fruitsalade op je bord. We zien hierin een groeiende markt voor bijvoorbeeld ziekenhuizen en schoolkantines. Even snel een gezonde snack in plaats van een vette hap. Wij spelen daarop in.”

Pluim van de Belastingdienst

Verhaaren is de afgelopen jaren sterk gegroeid. “Toen we starten hadden we 10 mensen in dienst, nu circa 250. Dan loop je op een gegeven moment op P&O-gebied tegen complexe vraagstukken aan. Bij het oplossen daarvan is Adviesbureau APB onze vaste partner. Wij huren op afroep hun specialisten in. Zij ondersteunen onze eigen P&O-afdeling met grote kennis van zaken. Het prettige van Adviesbureau APB is de gedrevenheid. Ze zijn zeer alert, snel en altijd bereikbaar. Een telefoontje is genoeg om de juiste persoon aan de lijn te krijgen. Iemand met dossierkennis van ons bedrijf waardoor je aan beide kanten van de telefoon meteen weet waarover je praat. Die filosofie over kwaliteit die ze bij Adviesbureau APB hanteren past uitstekend bij de onze. Maatwerk, altijd bereikbaar en no-nonsense. De samenwerking tussen onze P&O-afdeling en Adviesbureau APB leverde ons zelfs een compliment op van de Belastingdienst over de manier waarop wij onze personeelsadministratie hebben georganiseerd. Wat wil je nog meer?”



Het tijdelijk vervullen van P&O posities, het werven en selecteren van specialisten, managers en directieleden, het opstellen van personeelshandboeken, functieanalyse en -waarderingen (conform handboek CATS), het invoeren van competentie management, flexibele arbeidsvoorwaardenregelingen, het begeleiden van ontslagzaken en fusietrajecten; zo maar een greep uit de werkzaamheden die Adviesbureau APB heeft uitgevoerd bij woningcorporaties.

Kenniscentrum woningcorporaties

Momenteel zijn wij als professioneel partner actief voor een groot aantal woningcorporaties. Voor deze woningcorporaties beantwoorden wij niet alleen adviesvragen maar verrichten wij ook werkzaamheden op project- of inhuurbasis. Tevens hebben wij al enkele jaren een adviserende rol in de beleidsgroep van een 5-tal woningcorporaties. Adviesbureau APB heeft door de ontstane kennis en ervaring vanuit diverse projecten binnen de woningcorporatiebranche het Kenniscentrum Woningcorporaties opgericht. Binnen dit Kenniscentrum worden alle ontwikkelingen die relevant zijn voor de branche bijgehouden zodat wij samen met woningcorporaties pro-actief in kunnen spelen op deze ontwikkelingen. Zo nemen wij deel aan diverse overlegstructuren en volgen de ontwikkelingen met betrekking tot de CAO Woondiensten op de voet.



In samenwerking met ACP Consultancy kan Adviesbureau APB tevens voor de woningcorporatiebranche diensten aanbieden zoals bijvoorbeeld coaching- en outplacementtrajecten, teamontwikkelingstrajecten en (agressie)trainingen.

Website

Graag nodigen wij u uit om een kijkje te nemen op onze website www.apb.nl. Hierop hebben wij speciaal voor het Kenniscentrum een aparte ruimte ingericht met informatie over diverse producten en diensten waarvoor u bij Adviesbureau APB terecht kunt. Ook heeft u binnenkort de mogelijkheid om ervaringen met onze dienstverlening van onze klanten na te lezen.

CAO onderhandelingen

In de zesde onderhandelingsronde over de CAO Woondiensten hebben de bonden de onderhandelingen op scherp gezet door een eindbod neer te leggen. Lonen, werktijden, employability en verlof zijn actuele onderwerpen in deze onderhandelingen. Half oktober hebben 40 ondernemingsraden laten weten dat zij een raamwerk CAO wensen. Hiermee bedoelen zij een basis CAO waarbij OR en werkgever op sommige aspecten naar beneden kunnen afwijken, mits op andere aspecten naar boven wordt afgeweken. Een dergelijk raamwerk lijkt te passen bij de wens van de werkgevers. Ook geven de OR'en aandachtspunten (expertise, machtsbalans en continuïteit) mee voor verdere CAO onderhandelingen en spreken zij de hoop uit dat er spoedig een CAO-akkoord komt.



Wel of niet verkopen van (wettelijke) vakantiedagen?

In het Burgerlijk Wetboek is geregeld dat een werknemer recht heeft op vakantie gelijk aan vier maal de gebruikelijke arbeidsduur per week. Veel bedrijven kennen werknemers meer vakantiedagen toe, welke als bovenwettelijk worden bestempeld. Vanaf 2001 is geregeld dat bovenwettelijke vakantiedagen door werknemers kunnen worden verkocht, mits deze mogelijkheid schriftelijk in een organisatie is vastgelegd. Enkel wanneer een werknemer uit dienst treedt mogen resterende wettelijke vakantiedagen worden uitbetaald. Maar wat is er mogelijk als een werknemer in een bepaald jaar zijn wettelijke vakantiedagen van voorgaande jaren niet (volledig) heeft opgenomen? Mogen deze wel of niet worden verkocht? Wij merken dat hier bij organisaties onduidelijkheid over bestaat.

Stelregel is: wettelijke vakantiedagen blijven wettelijke vakantiedagen, ook in opvolgende jaren. Dit betekent dat niet-opgenomen wettelijke vakantiedagen van voorgaande kalenderjaren niet mogen worden verkocht. (Wettelijke) vakantiedagen zijn er immers om de werknemers periodes van rust te geven en om daarom opgenomen te worden. Dan zou het onlogisch zijn als deze vervolgens toch verkocht kunnen worden. Het Europese Hof van Justitie heeft hier een paar jaar geleden een heldere uitspraak over gedaan. De enige uitzondering blijft bij uitdiensttreding. Het verbod tot verkoop zorgt er ook voor dat werkgevers geen druk op werknemers kunnen uitoefenen om deze dagen te verkopen in drukke tijden.

Wij adviseren u om attent te blijven op de resterende (wettelijke) vakantiedagen van uw werknemers en om hen te stimuleren om deze tijdig op te nemen. Dan worden de vakantiedagen gebruikt waarvoor ze bedoeld zijn en dit voorkomt tevens ongewenste hoge openstaande verlofsaldi. U kunt hiervoor met uw medewerkers in gesprek gaan om afspraken te maken over de data van opname van de openstaande vakantiedagen. Het uitgangspunt bij opname van vakantiedagen is overigens dat de 'oudste' vakantiedagen als eerste worden opgenomen.



Chantal Goossens

Nieuws in het kort



Francien Kools

■ NIEUWE ADVISEUR

Met ingang van 1 juni 2009 is Francien Kools als nieuwe adviseur bij Adviesbureau APB in dienst getreden. Francien heeft de opleiding HBO Personeel en Arbeid afgerond en de afgelopen jaren allround ervaring opgedaan als personeelsfunctionaris binnen verschillende branches zoals de zorg en de horeca.

■ ARBEIDSVORWAARDENNOTITIE 2010

Traditiegetrouw brengt Adviesbureau APB aan het eind van het kalenderjaar de Arbeidsvoorwaardennotitie uit. In deze notitie vatten wij onze bevindingen van de ontwikkelingen

met betrekking tot arbeidsvoorwaarden samen en blikken we vooruit op het volgende kalenderjaar. Wilt u deze notitie graag ontvangen, maar bent u hiervoor nog niet aangemeld? Laat ons dit dan weten via info@apb.nl. De Arbeidsvoorwaardennotitie zal aan het eind van het jaar ook te raadplegen zijn op onze website.

■ WEBSITE APB - CONSEQUENTIES AOW

Check de belangrijkste nieuwsfeiten, ontwikkelingen en andere relevante informatie op het gebied van P&O op onze website www.apb.nl. Binnenkort kunt u hierop onder andere teruglezen wat de belangrijkste consequenties zijn van de wijzigingen in de AOW, bijvoorbeeld met betrekking tot uw arbeidsovereenkomsten.

■ AANMELDEN EN AFMELDEN NIEUWSBRIEF

Kent u collega's die onze nieuwsbrief ook willen ontvangen? Laat het ons dan weten via info@apb.nl. Dit geldt overigens ook als u geen prijs meer stelt op het ontvangen van deze nieuwsbrief.



Adviesbureau ■
Personeelszaken ■
Begeleiding ■

www.apb.nl

COLOFON

P+O Nieuws is een uitgave van Adviesbureau APB • Bovendonk 11a, Postbus 3186, 4700 GD Roosendaal, telefoon (0165) 567768, fax (0165) 567456, e-mail info@apb.nl, www.apb.nl • Vestiging Rotterdam: Corkstraat 46, 3047 AC Rotterdam • Vestiging Eindhoven: Hurksestraat 31, 5652 AH Eindhoven

Aan de inhoud van deze nieuwsbrief kunnen geen rechten worden ontleend.