

Nieuwsbrief CPM – januari 2008

CPM Insights

In deze uitgave: Focus op organisatieverandering

Inleiding door Christine Van Velthoven

UW VERTROUWEN IS ONZE MOTIVATIE: CPM-initiatieven ter ondersteuning van een bedrijfsgerichte aanpak – Forum for Excellence

WIJ HEBBEN EEN GEMEENSCHAPPELIJKE VISIE: De toekomst van HR-advies – met bijdragen van Veronique Van Erp, Anne-Maria Vandembroucke, Johan Lauwers, Carlin Deseyne en Nele Zwerts, Managing Consultants van CPM

WIJ DELEN HRM-EXPERTISE: Een succesvolle organisatieverandering realiseren – de deskundige visie van Prof Dr Marc Buelens, Partner, Vlerick Leuven Gent Management School


UW RESULTATEN ZIJN DE MAATSTAF VAN ONS SUCCES: IMOG of hoe veranderingstrajecten moeten worden gedragen door de organisatie

Evolutie, geen revolutie

HRM wordt voor een groeiende organisatie alsnog belangrijker. De markt evolueert, en CPM evolueert mee. Terwijl we als bedrijf onze weg voortzetten, krijgt ook ons strategisch model steeds meer vorm. In deze eerste uitgave van CPM Insights van 2008 wil ik, samen met alle CPM-consultants, laten zien hoe we als bedrijf zijn gegroeid om nog beter op uw behoeften te kunnen inspelen.

Mensen halen het beste uit uw onderneming. Dat is onze visie. Klant, manager, werknemer of sollicitant, het zijn de mensen die centraal staan in onze business. Door de verwachtingen van het individu en die van het bedrijf op elkaar af te stemmen, streven we ernaar uw bedrijfsresultaten te optimaliseren. Onze strategie ter ondersteuning van deze visie is niet revolutionair. Ze is het resultaat van een logische evolutie en steunt op stevige fundamenten die onze adviserende rol en ook uw HRM-resultaten versterken. Onze holistische aanpak is steeds het uitgangspunt.

Geheel in lijn met deze aanpak willen we ook uw kijk op HR verbreden. Elke CPM-nieuwsbrief zal daarom een belangrijk HRM-thema belichten, vanuit het perspectief van onze consultants, een externe deskundige of u als klant. Een volledige versie van deze nieuwsbrief in het Nederlands, Frans of Engels is beschikbaar op www.cpm-hrm.be. Bezoek onze nieuwe website en ontdek onze nieuwe aanpak aan de hand van case studies en andere initiatieven. We nodigen u ook uit om deel te nemen aan onze ochtendsessies of ons 'Forum for Excellence', waar onze consultants, andere HRM-collega's en klanten hun expertise op het vlak van organisatie en HR met u delen.



Tot slot wil ik iedereen bedanken die deze vernieuwing mee heeft helpen vorm geven. Jullie feedback was eerlijk en constructief. In naam van het management en het CPM-personeel: bedankt voor het vertrouwen dat jullie ons de voorbije jaren hebben gegeven. Onze relatie kan alleen maar sterker worden aangezien we de uitdagingen die op ons afkomen, samen aangaan.

Christine Van Velthoven

Managing Director

UW VERTROUWEN IS ONZE MOTIVATIE

CPM ondersteunt een bedrijfsgerichte aanpak – Forum for Excellence

CPM is initiatiefnemer van het 'Forum for Excellence'. Via dit platform wil CPM de ondernemingszin bevorderen door met een selecte groep van 12 niet-concurrerende bedrijven ervaringen uit te wisselen op managementniveau.

Door een aantal vooraf bepaalde business issues vanuit een bedrijfsgerichte invalshoek te benaderen, wil CPM de deelnemers ondersteunen en hun beslissingsprocessen verbeteren. CPM zal deze issues voorbereiden en analyseren en ook de verschillende sessies coördineren. CPM zal tevens externe sprekers uitnodigen om ook hun standpunt toe te lichten.

Voor meer informatie: **Anne-Maria.Vandenbroucke@cpm-hrm.be**


WIJ HEBBEN EEN GEMEENSCHAPPELIJKE VISIE


De toekomst van HR-advies

Met bijdragen van Veronique Van Erp, Anne-Maria Vandenbroucke, Johan Lauwers, Carlin Deseyne en Nele Zwerts, Managing Consultants van CPM

Hedendaagse HRM-afdelingen moeten gestuurd worden vanuit de bedrijfsdoelstellingen en -strategie en tegelijkertijd beantwoorden aan de individuele ambities van elke medewerker.

Om HR te kunnen koppelen aan de bedrijfsdoelstellingen, is het voor ons als HR-advieskantoor van essentieel belang om vanuit een breder perspectief te werken. Elke afdeling – met haar cultuur, processen en structuur – en elk individu speelt een belangrijke rol in de realisatie van de bedrijfsstrategie. Daarom kiezen wij voor een totaalbenadering: een evaluatie van de totale organisatie en/of specifieke afdeling, de betrokken individuen en hun onderlinge impact. Alleen op die manier kan HR een meerwaarde betekenen en kunnen de prestaties verbeteren van zowel uw onderneming als elke medewerker.





Ons nieuwe strategische model weerspiegelt deze totaalbenadering. Het is een holistische aanpak die de gehele organisatie omvat en u stapsgewijs doorheen een gestroomlijnd proces leidt.

“Onze consultants kennen ons strategische model door en door. Het is het vertrekpunt van waaruit wij de strategie op maat van elke onderneming bepalen.”

Veronique Van Erp, Managing Consultant, CPM

Uw perspectief is ons startpunt

Onze benadering begint met een grondige analyse van uw bedrijf. Op basis daarvan definiëren we de scope van uw project op elk niveau: individu, HRM, organisatie. CPM analyseert de verschillende kenmerken van uw bedrijfscultuur, -processen en -structuur. Onze analyse vertrekt steeds vanuit de visie, strategische doelstellingen en kennis van uw bedrijf.

“In het kader van onze totaalaanpak analyseren we de voornaamste kenmerken van uw bedrijfscultuur, -processen en -structuur. Deze elementen duidelijk in kaart brengen vormt een belangrijk onderdeel van de analyse. Onze aanpak garandeert dat ze optimaal op elkaar worden afgestemd en dat het resultaat op het niveau van de onderneming hierdoor groter wordt dan de som van alle individuele elementen.”

Anne-Maria Vandenbroucke, Managing Consultant, CPM

CPM werkt nu al enkele jaren samen met De Lijn Antwerpen. Toen De Lijn besliste om coaching te integreren in elk promotietraject, ontwikkelde CPM een coachingsprogramma dat niet alleen een positief effect zou hebben op de bedrijfscultuur, maar ook zou leiden tot betere resultaten voor het bedrijf. Deze strategie werd uitgewerkt op basis van een bedrijfsgerichte benadering, waarbij rekening werd gehouden met de strategische doelstellingen van de Lijn en de verschillende culturele, procesmatige en structurele aspecten.

“Coaching moet gezien worden binnen een ruimer geheel; het moet verweven zijn met de cultuur van het bedrijf. Voor De Lijn was het dan ook een heel bewuste keuze om met een partner te werken die hun bedrijfscultuur door en door kende. Alleen door deze cultuur te integreren in het traject, kunnen werknemers optimaler samenwerken en zullen de bedrijfsresultaten daadwerkelijk verbeteren.”

Johan Lauwers, Managing Consultant, CPM


Op maat gemaakte en efficiënte oplossingen

Onze consultants ontwikkelen niet alleen specifieke strategieën voor uw organisatie, maar gaan ook op zoek naar specifieke oplossingen. Met onze grondige analyse vertalen wij uw behoeften in concrete aanbevelingen en oplossingen op het juiste niveau. Onze aanpak op maat zorgt ervoor dat alle oplossingen elkaar versterken, zodat de Return on Investment van uw onderneming toeneemt.

“Hoe verschillend noden en aanpak van elk bedrijf ook zijn, één uitdaging blijft steeds dezelfde: hoe toegevoegde waarde halen uit de talenten binnen uw onderneming en uit uw organisatiestructuur om betere bedrijfsresultaten neer te zetten.”

Johan Lauwers, Managing Consultant, CPM





Voor Floréac, een bedrijf gespecialiseerd in de distributie van potplanten op de Europese markt, kwam CPM op het idee om een 'leercirkel' op te zetten. Aangezien wij actief betrokken waren bij het bepalen van de nieuwe verantwoordelijkheden binnen het bedrijf alsook de daaruit voortvloeiende kerncompetenties, konden wij een oplossing aanbieden die voldeed aan de werkelijke behoeften van de betrokken medewerkers. CPM opteerde voor de formule van praktijkgericht leren: werknemers brengen issues naar voren die dan in groep besproken worden. Deze sessies garanderen niet alleen leermomenten, maar ook een sterke betrokkenheid van het team.

"Dankzij de leercirkel werd een duidelijk ontwikkelingstraject opgesteld dat rekening hield met de noden van zowel de medewerker als het bedrijf. Alle deelnemers zagen het veranderingstraject als een opportuniteit binnen hun loopbaantraject en de bedrijfsmissie kon op een efficiënte manier worden gerealiseerd."

Carlin Deseyne, Managing Consultant, CPM

Begeleiding van veranderingstrajecten

CPM heeft specifieke tools en technieken ontwikkeld om bedrijven te helpen op de juiste manier veranderingsprocessen in gang te zetten. Om veranderingen efficiënt te sturen, hanteren wij een formele aanpak op basis van ons strategische model, waarbij we eerst input verzamelen van het managementteam en daarna van alle belangrijke aandeelhouders. Elke verandering zorgt voor 'people issues' en het is daarom belangrijk om systematisch voldoende aandacht te besteden aan het 'menselijke aspect'. Onze consultants kunnen organisatieveranderingen faciliteren en op die manier een breed draagvlak creëren voor de implementatie van de toekomstgerichte visie, strategie en projecten.

"Onze aanpak focust zich op een sterke betrokkenheid van de voornaamste actoren binnen de organisatie, zodat zij gemotiveerd zijn om de organisatorische veranderingen die in gang werden gezet, mee te verankeren in de organisatie."

Nele Zwerts, Managing Consultant, CPM


Veranderingstrajecten begeleiden is dagelijkse kost voor CPM. Voor Televic, een snelgroeiend internationaal hightechbedrijf, wou CPM synergieën creëren tussen de groei van de onderneming en de persoonlijke ontwikkeling van de Televic-medewerkers door een geïntegreerd HRM-beleid uit te werken met performance management als kapstok.

"Performance management in onze benadering is een geïntegreerde benadering waarbij de HR-strategie verankerd wordt in de organisatiestrategie. Performance management legt in eerste instantie de relatie tussen de missie, de doelstellingen, de strategie en de kernprocessen van de organisatie; het is een middel om medewerkers en organisatie beter op elkaar af te stemmen. Alleen op die manier kan performance management echt toegevoegde waarde bieden binnen de organisatie."

Carlin Deseyne, Managing Consultant of CPM

Veranderingen binnen CPM

CPM evolueert, net als onze klanten of andere bedrijven die innovatief en competitief willen blijven. Ons nieuwe strategische model is een stap voorwaarts: het helpt ons om een betere grip te krijgen op de complexe en boeiende wereld van human resources. Uit dit artikel blijkt ook dat CPM deze holistische aanpak al enig tijd hanteert en dat het de juiste aanpak is: klanten die ons advies opvolgen, zijn enthousiast over de meerwaarde die onze aanpak biedt en willen meer van



hetzelfde. Als organisatie zijn we ervan overtuigd dat dit de weg vooruit is. Meer informatie hierover volgt in de komende maanden.

WIJ DELEN HRM-EXPERTISE

Hoe een succesvolle organisatieverandering realiseren?

De deskundige visie van Prof Dr Marc Buelens, partner en professor Algemeen Management en Organisatie aan de Vlerick Leuven Gent Management School

No risk, no change, no business – een bedrijf moet continu evolueren, wil het succesvol blijven vandaag en in de toekomst. Veranderingsprocessen op gang brengen en realiseren is dus een noodzaak voor elke organisatie. En toch ... Zowel aan de top van een bedrijf als aan de basis biedt men weerstand tegen verandering zodra hierbij een verlies wordt gepercipieerd. Op zoek naar de basisingrediënten voor een succesvolle organisatieverandering met Prof Dr Marc Buelens.

'Change is good' en toch staan werknemers niet altijd open voor veranderingen. Hoe kan je dit als organisatie opvangen?

Mijn stelling is dat mensen niet tegen verandering zijn maar wel tegen verlies. Mensen staan best open voor verandering, maar zodra er een verlies wordt gepercipieerd ten gevolge van deze verandering, zetten ze zich af tegen elke vorm van verandering en dit op alle niveaus binnen de organisatie, ook aan de top. Dat is typisch menselijk. Die weerstand kan je minimaliseren door stapsgewijs te werk te gaan en veranderingen gaandeweg door te voeren.

Hoe breng je een verandering op gang binnen een organisatie?

Om een veranderingsproces op gang te brengen ga je in een ideale wereld stroomopwaarts, d.w.z. dat men vanuit de basis naar de top moet werken. Nog voor het eerste idee wordt gelanceerd over wat moet veranderen, gaat men van bij de start samen de situatie analyseren en nadenken over welke organisatieontwikkelingen op gang moeten worden gebracht. In de meeste bedrijven worden de gewenste veranderingen echter beslist aan de top en nadien gecommuniceerd. In dat geval is het van essentieel belang om permanent te communiceren over het hoe, het waarom en het wanneer om aldus buy-in te krijgen op alle niveaus van de organisatie.

Wie is de belangrijkste schakel in het gehele veranderingsproces?

Ongeveer 50% van alle studies bestempelt het top management als de belangrijkste schakel in het veranderingsproces; de andere helft beschouwt het middle management als de kern voor succesvolle veranderingen. Echte veranderingen moeten op de werkvloer plaatsvinden en daarom ben ik ervan overtuigd dat de rol van het middle management een kritische succesfactor is voor elk veranderingsproces.

Wat zijn volgens jou de noodzakelijke ingrediënten om organisatieveranderingen succesvol te realiseren?

Samengevat zijn dit focus, macht en geloofwaardigheid. In eerste instantie moet je een duidelijke focus hebben om een verandering ook daadwerkelijk te kunnen realiseren. Wie paniekvoetbal

speelt, kan geen verandering tot stand brengen. Definieer dus duidelijk de gewenste verandering en de koers die het bedrijf hiervoor moet varen om je bedrijfsdoelstelling te halen.

Daarnaast is het van essentieel belang dat het management ook over de nodige macht beschikt om de koers die gevaren wordt, aan te houden. Indien je bijvoorbeeld je bedrijf wil internationaliseren, moet je de macht hebben om op sleutelposities ook internationale profielen te kunnen plaatsen.

Het allerbelangrijkste criterium is zonder enige twijfel geloofwaardigheid. Geloofwaardigheid van diegene die aan het roer staat en zijn beloftes, maar ook van de gekozen route om de verandering op gang te brengen. Een slechte score op het vlak van geloofwaardigheid leidt regelrecht tot een mislukking.

Zijn er bekende voorbeelden van bedrijven die op succesvolle wijze veranderingsprocessen hebben gerealiseerd?

De mooiste veranderingen zijn onzichtbare veranderingen. Het zijn die veranderingen die door bedrijven gerealiseerd worden zonder dat ze opvallen en die door alle betrokken partijen als vanzelfsprekend lijken. In België zijn er diverse van die zogenaamde 'Hidden Champions'. Het zijn niet meteen de bedrijven die een grote spectaculaire verandering aankondigen maar diegene die een veranderingsproces stapsgewijs inzetten en aldus jaar na jaar vooruitgang boeken. Denk maar aan Colruyt. De concurrentie zit vaak al aan zijn achtste 'nieuwe' structuur op negen jaar tijd. Als je echter Colruyt vandaag vergelijkt met zes jaar geleden, dan zie je een enorme evolutie zowel op het vlak van bijvoorbeeld personeelsmanagement of hun groen beleid. Dit alles werd echter gerealiseerd zonder revolutionaire veranderingen zowel voor het personeel als voor hun cliënteel.

Bestaat er volgens jou een organisatie-model voor de toekomst?

Ik ben ervan overtuigd dat er niet één vaststaand organisatie-model bestaat: Wat een succesmodel is voor een grote bank is niet het succesmodel voor een kleine KMO. Het wordt bijgevolg voor elke manager steeds belangrijker om elke situatie goed te lezen en van daaruit de juiste beslissingen te nemen. Ik zie bijna geen gemeenschappelijke voorschriften of principes meer om een organisatie goed te managen.

Prof Dr Marc Buelens is Doctor in de Industriële Psychologie (Universiteit Gent). Hij begon zijn carrière als wetenschappelijk medewerker (Universiteit Gent) en werkte vervolgens voor bierbrouwerij Artois. Hij was ook Managing Director van de Vlerick Leuven Gent Management School, waarvan hij nog steeds Partner is. Professor Buelens doceert momenteel Algemeen Management en Organisatie aan de Universiteit Gent en aan de Vlerick Leuven Gent Management School.

UW RESULTATEN ZIJN DE MAATSTAF VAN ONS SUCCES

IMOG of hoe veranderingstrajecten moeten worden gedragen door de organisatie

Situatieanalyse

IMOG, de Intercommunale Maatschappij voor Openbare Gezondheid, werd opgericht in 1976 en telde toen zeven medewerkers. Vandaag is deze intercommunale uitgegroeid tot een volwaardige organisatie met meer dan 170 medewerkers.

De organisatie is niet enkel gegroeid maar ook haar activiteiten- en dienstenpalet is in de loop der jaren sterk geëvolueerd. De ploeg van 170 medewerkers staat vandaag de dag garant voor een brede en complexe waaier aan dienstverlening in de milieu- en afvalsector. Daarnaast vraagt de markt ook aan IMOG, een semioverheidsinstelling, om meer en meer commercieel mee te denken en innovatie voorop te stellen bij het ontwikkelen van nieuwe diensten. In het licht van deze nieuwe noden vond de intercommunale dat de tijd rijp was om de interne organisatiestructuur hieraan te toetsen en hierop af te stemmen.

Bovendien stonden in de nabije toekomst nogal wat wissels op managementniveau op het programma: er zou een nieuwe Algemeen Directeur worden benoemd en een nieuwe Raad van Bestuur worden aangesteld.

IMOG was dus op zoek naar een strategische partner om mee te bepalen hoe de organisatieverschuivingen moesten verlopen om de huidige dynamiek verder te kunnen zetten.

Jacques Soenens, Algemeen Directeur van IMOG, licht toe: *“Vandaag ligt de focus van onze organisatie niet langer op groei in omvang maar op behoud van effectiviteit en efficiëntie om de verworven positie te consolideren en te versterken. De nieuwe interne en externe situatie projecteren op ons huidige organigram was dan ook een bewuste keuze bij het definiëren van dit project.”*

Rol van CPM

Welke stappen moesten gezet worden om dit veranderingstraject met succes te realiseren? CPM koos voor een planmatige aanpak die gekenmerkt werd door drie fases:

In eerste instantie adviseerde CPM om een strategische doorlichting of audit te organiseren van de IMOG-organisatie samen met een stuurgroep. De werking van de organisatie in kaart brengen maar vooral een gemeenschappelijke visie over de toekomst ontwikkelen stond in deze fase centraal.

Anne-Maria Vandenbroucke, Managing Consultant van CPM, legt het belang van deze strategische audit uit voor het welslagen van dit veranderingsproject: *“We wilden de visie van het bedrijf samen met het huidige management in kaart brengen, zodat die ook door hen gedragen wordt en het management zich sterker betrokken voelt bij de overgang naar een nieuw bestuur. Een dergelijke aanpak garandeert dat wissels in het management vlot verlopen.”*

In een tweede fase zette CPM een interne doorlichting op voor het management, waardoor men aan de hand van een individueel gesprek met elke deelnemer een grondig inzicht verwierf in zijn persoonlijke ambities en verwachtingen voor de toekomst. Nadien organiseerde CPM assessments met een grotere pool van medewerkers om het aanwezige potentieel binnen de organisatie in

kaart te brengen en de vereiste competenties af te stemmen op de nieuwe rollen binnen de organisatie.

Op basis van de resultaten van de interne doorlichting en in overeenstemming met de strategische behoeften van de organisatie tekende CPM een toekomstig organigram uit en zette het ook de krijtlijnen uit van een concreet actieplan om op succesvolle wijze de overstap van de huidige naar de nieuwe organisatie te maken.

Jacques Soenens verklaart nader waarom CPM als partner werd geselecteerd: *"Vanaf het moment dat dit project vorm kreeg, wilden we de opdracht uitbesteden aan een specialist die het gehele proces kon begeleiden en sturen. CPM had het meest ervaring opgebouwd in dergelijke strategische veranderingsprojecten voor overheidsinstellingen. Ze begrepen ons uitgangspunt zeer goed."*

Het resultaat

Het nieuwe organigram wordt gedragen door het management en is goedgekeurd door de Raad van Bestuur. De interne verschuivingen in lijn met deze nieuwe organisatie werden meegedeeld, besproken en goedgekeurd door alle medewerkers. Vanaf begin 2008 treedt het nieuwe organigram in werking. De opvolger van de Algemeen Directeur en de nieuwe Raad van Bestuur staan in de startblokken. IMOG is aldus gewapend voor de toekomst.

Jacques Soenens vat samen: *"Het traject dat we hebben afgelegd met CPM, was een zeer interessante oefening voor onze organisatie. Het geeft ons de nodige stuurkracht voor de toekomst."*

Over IMOG

De Intercommunale Maatschappij voor Openbare Gezondheid in het gewest Kortrijk zorgt voor de geïntegreerde afvalverwerking van 11 gemeenten: Anzegem, Avelgem, Deerlijk, Harelbeke, Kortrijk, Kruishoutem, Kuurne, Spiere-Helkijn, Waregem, Wielsbeke en Zwevegem; goed voor ruim 226.000 inwoners. IMOG is op vandaag uitgegroeid tot een volwaardige organisatie inzake afvalverwerking.

Maatschappelijke zetel	CPM Gent	CPM Antwerpen	CPM Brussel	CPM Hasselt
Brusselsesteenweg 115	Brusselsesteenweg 74a	Elisabethlaan 1 b4	Mechelsesteenweg 468	Dierstersteenweg 239
9090 Melle-Gent	9090 Melle-Gent	2600 Berchem-Antwerpen	1930 Zaventem-Brussel	3510 Kermt-Hasselt
T +32 9 252 63 58	T +32 9 231 42 42	T +32 3 218 69 27	T +32 2 756 08 10	T +32 11 20 18 52
F +32 9 252 63 59	F +32 9 231 51 27	F +32 3 218 67 72	F +32 2 757 65 75	F +32 11 20 18 53
	ghent@cpm-hrm.be	antwerp@cpm-hrm.be	brussels@cpm-hrm.be	hasselt@cpm-hrm.be