

Op naar een geslaagde transformatie van uw bedrijf

White paper

Partena
PROFESSIONAL

2023



Op naar een geslaagde transformatie van uw bedrijf

De wereldwijde economische context versterkt de noodzaak voor bedrijven om te transformeren, ongeacht hun omvang. Partena Professional helpt hen daarbij, zodat ze op een harmonieuze manier hun doelstellingen bereiken, rekening houdend met alle parameters.

“**T**ransformatie in bedrijven is van alle tijden, hoe groot of klein ze ook zijn. Maar vandaag is het een constante geworden.” Bernard Hullaert, Chief Development Officer bij Partena Professional, stelt het dagelijks vast. Zijn multidisciplinaire team van meer dan 40 experts (juristen, deskundigen op het vlak van hr, projectmanagement, payroll, projectoptimalisatie ...) biedt begeleiding bij deze transformatie.

Een BANI-wereld

“Zo’n transformatie wordt versneld in een BANI-wereld – Brittle, Anxious, Non-linear en Incomprehensible – oftewel: een broze, angstige, niet-lineaire en ondoorgrondelijke wereld. De pandemie, de energiecrisis, de oorlog in Oekraïne, de klimaatcrisis, enz. hebben onze leefwereld op zijn kop gezet. Door alle onzekerheden moeten investeringen snel resultaat opleveren. Transformaties



zijn meestal bedoeld om de kosten te drukken, en komen dus steeds vaker voor.”

“Maar voordat een verandering de gewenste vruchten kan afwerpen, moet er sprake zijn van een consistente uitvoering, goede interne communicatie, een end-to-endaanpak ... Kortom, doeltreffende begeleiding van begin tot einde.”

4 benaderingen

Het team van Partena Professional wordt het vaakst benaderd voor collectieve ontslagen, fusies of overnames, wijzigingen in een organisatie, en systeem- en procesontwerp. “We bekijken eventuele alternatieven voor collectief ontslag, waarmee net zoveel bespaard wordt. Bij fusies en overnames zorgen we voor een harmonieuze integratie op het vlak van hr, juridische aspecten en lonen, aangezien twee compleet verschillende bedrijven, met verschillende dienstroosters, een verschillend loonbeleid en zelfs verschillende culturen, plots een eenheid moeten vormen. We brengen structuur

en een gemeenschappelijke basis aan die rekening houden met welzijn op het werk. Want daar ligt onze prioriteit.”

Samenhorigheid creëren

Bernard Hullaert voegt eraan toe dat de reorganisatie zich zal toespitsen op de manier waarop het bedrijf zal (her)structureren. “Stel dat een bedrijf besluit een nieuwe afdeling op te richten in het teken van een nieuwe technologie. Dan moeten verschillende benaderingen op elkaar worden afgestemd, met name wat betreft de arbeidsovereenkomsten: de vaardigheden zullen verschillend zijn, maar ook de functieprofielen, dienstroosters, opleidingen ...”

Hetzelfde geldt voor de processen. “We brengen alle werkwijzen van het bedrijf in kaart om elk proces door te lichten en samen uit te zoeken hoe het efficiënter kan. Zo kunnen we bepalen welke nieuwe technologieën of vaardigheden de prestaties van de organisatie ten goede zullen komen en tegelijkertijd de kosten zullen verlagen.”

Ongeacht hoelang een opdracht duurt, het doel is altijd hetzelfde: “Een geslaagde transformatie waarin alle betrokken partijen zich kunnen vinden.”

In deze editie

Fusies en overnames 4 > 6

Collectief ontslag 7 > 10

Systemen en processen 11 > 14

Reorganisaties 15 > 17



Cécile Allebosch, Managing Consultant bij Partena Professional

Hoe maakt u van een fusie of overname veel meer dan een technische ingreep?

Als een bedrijf beslist om te fuseren of andere bedrijven over te nemen, begint er een heel avontuur. Om het project zowel op economisch als op menselijk vlak te doen slagen, moet hr er van in het begin bij betrokken worden. Dat adviseert Cécile Allebosch, Managing Consultant bij Partena Professional.

Een fusie of overname vergt een reeks complexe handelingen waarbij veel deskundigen betrokken zijn. Dus ook de hr-afdeling? “We zien allerlei situaties”, aldus Cécile Allebosch. “Soms is de hr-afdeling actief aanwezig, soms aanwezig en op de hoogte, en soms nergens te bespeuren. Volgens ons moet deze afdeling altijd mee beslissen. Los van de technische aspecten geloven we namelijk oprecht dat u een verschuiving kunt teweegbrengen door hr van in het begin mee te nemen in het denkproces.”

“Zo geeft u de mensen die het bedrijf na de fusie zullen vormgeven (werknemers, managers, aandeelhouders, vakbonden, enz.), de ruimte die ze nodig hebben. We zijn ervan overtuigd dat die betrokkenheid de sleutel tot succes is.”

Hoe kan Partena Professional helpen?

Om uit te leggen welke ondersteuning hierbij mogelijk is, herhaalt Cécile Allebosch eerst waar het over gaat: “Een fusie of overname is een zakelijke beslissing die bedoeld is om het marktaandeel te vergroten, het bedrijf te doen groeien of de kosten te drukken. Zo’n beslissing zorgt altijd voor uitdagingen op het vlak van hr. Wanneer we tijdens het denkproces de kans krijgen om advies te geven, wijzen we de leidinggevenden en de hr-afdeling op de mogelijke gevolgen. We onderscheiden daarbij twee categorieën: zaken die geregeld moeten worden (sociaal overleg, overdracht van loonlijsten ...) en zaken die mooi meegenomen zijn (nieuw loonbeleid, nieuwe opzet van de hr-afdeling, digitalisering, optimalisering van de processen, harmonisering ...).”

“De mogelijkheden zijn eindeloos”, vervolgt de consultant. “Het belangrijkste is dat u een toekomst uitbouwt op de huidige bedrijfswaarden en -cultuur, om heimwee naar het verleden te vermijden. Als u hr, samen



met de financiële afdelingen, in dit stadium bij het denkproces betreft, wordt het project gegarandeerd een succes.”

Alle aspecten van de transactie analyseren

In de praktijk werkt het zo: als wij op voorhand benaderd worden, analyseren we alle aspecten van de transactie. “In eerste instantie zorgen we ervoor dat de hr-afdeling van in het begin bij het project betrokken wordt.

Vervolgens zien we erop toe dat de precieze doelstelling van de transformatie goed gedefinieerd wordt. En tot slot bepalen we de interne gevolgen: hoe gaan we om met dubbele functies? Worden bepaalde functies geschrapt? Krijgen die mensen een andere functie? Moeten we bepaalde medewerkers laten gaan?”

Onze consultants zetten een heuse methodologie op. Ze werken business-cases uit en bepalen de prioriteiten

en grote lijnen waaraan we kunnen werken. “Elke transformatie heeft een prijs: lonen, rollen, functies ... De kunst zit dus in de voorbereiding. Een fusie of overname mag dan wel een zakelijke beslissing zijn, we mogen nooit vergeten dat het in de eerste plaats om mensen gaat. Daar ligt ook onze nadruk: eerst de mensen, dan de strategie. Want zonder werknemers is er geen bedrijf.”

Hr betrekken, essentieel voor een kans op slagen?

Een fusie of overname haalt alle personele middelen overhoop. “Een aankondigde fusie leidt altijd tot onrust. Iedereen vreest ontslagen te worden, en bij wijzigingen in het paritair comité kan de fusie ook gevolgen hebben voor de lonen en sociale rechten. En daar proberen wij dan tussen alle sterke overtuigingen weer rede te brengen, want niemand wijkt een duimbreed van zijn eigen standpunten.” De financiële directie wil haar transactie doen slagen en neemt daarom vaak de leiding. En de hr-afdeling is er om te wijzen op de gevolgen voor het personeel.

“Wij zijn niet zomaar een sociaal secretariaat dat verantwoordelijk is voor alles wat met lonen te maken heeft. We willen tonen dat het mogelijk is om een veel sterkere waardeketen op te bouwen en zo een veel efficiënter resultaat te behalen. Hoe vroeger we in het proces betrokken worden, hoe beter het bedrijf voorbereid is en hoe sterker het zal staan. En hoe groter de kans op een geslaagde fusie ... voor iedereen.”

Ongeacht de opzet en doelstellingen?

“Absoluut”, bevestigt Cécile Allebosch. “Dit soort transformaties heeft altijd gevolgen voor de werknemers van de betrokken bedrijven. Zodra u aan economische aspecten raakt, raakt u aan de mensen die samen het bedrijf vormen. Daarom geldt in zulke situaties een al even streng als complex wettelijk kader. Wanneer bedrijven bij ons te rade komen, vragen wij het management altijd eerst om de transactie nauwkeurig te omschrijven. Zo kunnen wij alle juridische gevolgen schetsen.”

Partena Professional overtuigt bedrijven graag om meer te doen dan wat

wettelijk van hen verwacht wordt. Op die manier kunnen ze van de transformatie een doeltreffend, interessant en betekenisvol project maken. Ze bekijken de fusie of overname dan namelijk niet meer alleen vanuit technisch of financieel oogpunt.

“Bedrijven moeten inzetten op een gevoel van integratie en inclusie, waardoor alle werknemers zich betrokken voelen. Verdeeldheid daarentegen zorgt voor afwijzing van het project. Hoe meer energie u in het menselijke aspect stopt, hoe minder verdeeldheid er zal heersen onder de medewerkers van de nieuwe entiteit”, besluit Cécile Allebosch.



“Hoe vroeger we in het proces betrokken worden, hoe beter het bedrijf voorbereid is en hoe sterker het zal staan”, Cécile Allebosch

Welke alternatieven zijn er voor collectief ontslag?

Wanneer een bedrijf in moeilijkheden geraakt, kan het zich genoodzaakt zien om werknemers te ontslaan. Soms zijn ontslagen nodig, zodat het bedrijf kan blijven bestaan. “Met een dergelijke stressvolle situatie moeten we voorzichtig omspringen, zonder tegen de wet in te gaan. Dat doen we door de vastgelegde procedures te volgen en de betrokkenen met het nodige respect te behandelen”, zegt Greet Damme, Managing Consultant bij Partena Professional.

Op naar een geslaagde transformatie van uw bedrijf





“Over het algemeen nemen bedrijven hun toevlucht tot collectief ontslag om prudentiële redenen, die zeer uiteenlopend kunnen zijn”, merkt Greet Damme op. “Dreigt er een sluiting? Is er een herstructurering op til? Moet het bedrijf door bepaalde strategische beslissingen zijn koers wijzigen? Overweegt het bedrijf om een productie-eenheid naar het buitenland te ver-

plaatsen omdat ze niet langer winstgevend is? Zijn de loonkosten te hoog? Zijn er te veel medewerkers? Is er steeds minder vraag naar de producten of diensten van het bedrijf? Allemaal redenen die de werkgever kunnen aanzetten tot collectief ontslag.”

Volgens de wetgeving gaat het bij collectief ontslag om een groep mensen die om technische of economische

redenen ontslagen worden binnen een ononderbroken periode van 60 dagen. Hun ontslag heeft dus niets te maken met hun bekwaamheid of individuele inzet.

Over hoeveel mensen gaat het?

Het aantal ontslagen dat nodig is om een collectief ontslag te vormen, hangt af van het luik waaronder ze vallen. Het eerste luik gaat over informatie en raadpleging (wet-Renault), het tweede luik betreft het actief beheer herstructurering (tewerkstellingscel/outplacement) en het derde gaat over de vergoeding voor collectief ontslag.

Wat informatie en raadpleging betreft, zijn de volgende regels van toepassing. Als het bedrijf meer dan 20 en minder dan 100 werknemers had, spreken we van collectief ontslag vanaf 10 getroffen werknemers. Als het bedrijf minstens 100, maar minder dan 300 werknemers had, is er sprake van collectief ontslag wanneer 10 % van de werknemers getroffen is. En als het bedrijf minstens 300 werknemers had, zouden er 30 van hen het bedrijf moeten verlaten om van collectief ontslag te kunnen spreken.

In alle gevallen geldt voor die berekening de gemiddelde bezetting van het kalenderjaar voorafgaand aan het collectief ontslag.

Wat houdt de voorbereidende fase in?

“Als de werkgever geen andere oplossing ziet, is hij verplicht de nodige procedures op te starten. Maar voordat het zover komt, heeft hij heel wat voorbereidend werk voor de boeg. Hij moet bijvoorbeeld nadenken over hoe hij zijn strategie zal ontwikkelen. Hij moet allerlei berekeningen maken om te bepalen welk deel of welke afdeling van het bedrijf getroffen wordt. Daarnaast moet hij de communicatie met de verschillende betrokken partijen voorbereiden.”

Is al het voorbereidende werk afgerond? Dan kan de eigenlijke procedure van start gaan. “In de praktijk roept de werkgever het bevoegde overlegorgaan (de ondernemingsraad of de vakbondsafvaardiging) bijeen om de

werknemersvertegenwoordigers op de hoogte te brengen van het feit dat hij wil overgaan tot collectief ontslag. Dit doet hij schriftelijk in een verklarende nota. Bovendien moet de werkgever minstens de subregionale tewerkstellingsdienst en de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (WASO) informeren”, aldus Greet Damme.

Wat is de bedoeling van de informatie- en raadplegingsfase?

“De bedoeling is om het bevoegde overlegorgaan te informeren en te raadplegen, na te gaan of de ontslagen vermeden kunnen worden of dat op zijn minst het aantal beperkt kan worden, en of de gevolgen ervan verzacht kunnen worden. De werknemersvertegenwoordigers stellen vragen en brengen argumenten

naar voren. De werkgever moet daar dan op reageren. De werknemersvertegenwoordigers hebben het recht om alternatieven voor te stellen, en de werkgever is verplicht die alternatieven te onderzoeken en erop te reageren. Daarnaast moet hij bewijzen dat hij de informatie- en raadplegingsvoorwaarden correct heeft nageleefd.”

De informatie- en raadplegingsfase is een intensieve periode, die nauw opgevolgd moet worden. Er is geen minimum- of maximumduur.

Soms verloopt deze fase vlot, in andere gevallen is het moeilijk. Uit de cijfers van de FOD WASO blijkt dat deze fase gemiddeld 84 dagen duurt (cijfers voor 2022).

Kan de werkgever na de informatie- en raadplegingsfase direct overgaan tot collectief ontslag?

“Er geldt een wachttermijn”, vervolgt de consultant. “Die duurt in principe

30 dagen en kan worden verlengd tot 60 dagen. De wachttermijn gaat in na de informatie- en raadplegingsfase, meer bepaald op de datum waarop de directeur van de subregionale tewerkstellingsdienst van de plaats waar de onderneming gevestigd is, op de hoogte wordt gebracht van de beslissing tot collectief ontslag.” Bij collectief ontslag moet de werkgever ook de regels voor de oprichting van een tewerkstellingscel en outplacement naleven. “Al die stappen kosten tijd.”

Is de werkgever verplicht een sociaal plan op te stellen?

De meeste bedrijven onderhandelen over een sociaal plan, maar dat is niet verplicht. Als bedrijven in het kader van een herstructurering een specifiek stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag (SWT; het vroegere brugpensioen) willen invoeren, moet daartoe een cao gesloten worden. “In principe starten de onderhandelingen over een sociaal plan na de informatie- en raadplegingsfase”, benadrukt Greet Damme. “In de praktijk overlappen die twee fasen elkaar echter en beginnen de onderhandelingen over de grote lijnen van een eventueel



sociaal plan vaak al tijdens de informatie- en raadplegingsfase.”

De gemiddelde kosten van een sociaal plan liggen gewoonlijk 110 % (en soms tot 170 %) hoger dan de juridische kosten van een individueel ontslag. Dit is uiteraard afhankelijk van een aantal factoren.

De sector kan bijvoorbeeld een bepaalde factor zijn, maar ook de timing kan van tel zijn. Hoe dringender het is voor het management, hoe meer druk er is op het sociaal plan, de winstgevendheid van het bedrijf, het sociale klimaat in het bedrijf, enz.

Bestaan er alternatieven voor collectief ontslag?

Een collectief ontslag is een intensief en tijdrovend proces dat veel voorbereiding vergt (cijfers, communicatie, strategie). Dit proces heeft grote gevolgen voor de dagelijkse activiteiten. Bovendien tast

het het imago van het bedrijf aan, en een negatieve perceptie kan lang nazinderen. Tot slot is het een duur proces, want een sociaal plan betekent hogere ontslagkosten.

“Voordat een bedrijf collectief ontslag overweegt, kan het altijd op zoek gaan naar alternatieven. Er zijn er verschillende. De belangrijkste vragen die de bedrijfsleider altijd moet stellen, zijn: wat is mijn kernprobleem? Zijn mijn loonkosten te hoog? Heb ik meer flexibiliteit nodig? Heb ik te veel personeel? Moet ik de vaardigheden van mijn werknemers aanscherpen of hen de kans bieden om zich om te scholen? Moet ik de productie terugschroeven? Is de werklast tijdelijk te hoog?”

Er zijn mogelijkheden om collectief ontslag te voorkomen, op verschillende niveaus.

“Elke optie heeft haar eigen doel”, verklaart Greet Damme. “Afhankelijk van dat doel zijn er verschillende pistes: het aantal medewerkers structureel verminderen zonder collectief ontslag; de loonkosten, werklast of werktijden inperken; flexibeler werken binnen de organisatie;

verschillende ondersteunende maatregelen treffen om hoge loonkosten of ontslagkosten te voorkomen.”

Sommige alternatieven hebben een beperkt effect, terwijl andere veel meer gevolgen hebben. Soms moeten bepaalde alternatieven worden gecombineerd. Dat hangt allemaal af van de situatie. Er zijn alternatieven die snel resultaat kunnen opleveren (bijvoorbeeld alternatieve beloningsvormen met minder (para)fiscale druk). Andere alternatieven vereisen dan weer een investering op lange termijn (bijvoorbeeld de eventuele verkoop van een bedrijfsonderdeel of een uitgebreid welzijnsbeleid).

Hoe kan Partena Professional helpen bij een collectief ontslag of bij het zoeken naar alternatieven?

Wij verlenen gerichte bijstand aan het bedrijf in kwestie. Daarbij geven we niet alleen juridisch, maar ook strategisch advies. Bovendien benaderen we de concrete situatie op een professionele manier. We staan het bedrijf multidisciplinair bij in alle mogelijke aspecten, of het nu gaat om procedures, sociaal overleg of communicatie. Tot slot



“Voordat een bedrijf collectief ontslag overweegt, kan het altijd op zoek gaan naar alternatieven”,
Greet Damme

voeren we concrete berekeningen uit die het besluitvormingsproces veel beter ondersteunen dan welke andere aanpak ook.

Problemen isoleren en verduidelijken om verbeteringsmaatregelen te bepalen



Thomas Huysman, Project consultant HR systems & processes bij Partena Professional

Bedrijven krijgen steeds vaker te maken met een veranderende omgeving: veranderingen in de interne en externe context waarin het bedrijf actief is, sterk groeiende of juist krimpende activiteiten, digitalisering, enz. Dat heeft op verschillende manieren gevolgen voor de hr-afdeling en kan leiden tot een inadequate aanpak van de verschillende vraagstukken.

Talent aantrekken en behouden, de relaties met werknemers beheeren, voldoen aan de arbeidswet en -regelgeving, goed omgaan met de loon- en arbeidsvoorwaarden, op de hoogte blijven van technologie, zorgen voor diversiteit, gelijkheid, inclusie, gezondheid en veiligheid van werknemers, de werklast en tijdsdruk onder controle houden ... Dit zijn maar enkele van de uitdagingen waar bedrijven voor staan. Ze dwingen de hr-afdeling tot een strategische aanpak om mee te kunnen met het ritme en, als het even kan, een leidende rol te spelen.

“Het Change & Transformation-team van Partena Professional kan klanten ook helpen met strategische projecten gericht op mensen, systemen en processen binnen hr en alle deelgebieden.”

“De impact op de relatie tussen de werkgever en de werknemers enerzijds, en de bredere context anderzijds is aanzienlijk”, legt Thomas Huysman, Project consultant HR systems & processes, uit.

Een benadering van a tot z

“Payroll speelt een centrale rol in de consultancydiensten die wij aanbieden aan hr-afdelingen van bedrijven”, benadrukt Thomas Huysman. “We bekijken daarbij niet alleen de payrollprocessen en -systemen, maar ook alle gerelateerde processen: registratie van aanwezigheden, loon en voordelen, prestaties en evaluaties, onboarding en aanwerving, post-payroll, enz. Wij helpen klanten om de juiste kennis te verwerven en werken samen aan een totaaloplossing.”

Sommige bedrijven voelen wel aan dat er een probleem is, maar ze slagen er niet in het voldoende te isoleren en te verduidelijken. Daardoor hebben ze soms moeite om het uitgangspunt voor verbeteringsmaatregelen te bepalen. De consultancydiensten werken een flowchart uit op basis van de huidige situatie. Aan de hand daarvan kunnen we bepalen welke koers we moeten volgen

om het probleem op te lossen. Er gaat extra aandacht naar de gedetailleerde beschrijving van het verbeteringsproces en de uitvoering ervan.

Waar beginnen hr-professionals, die alles moeten plannen, het best?

De huidige uitdagingen in kaart brengen en een uitgangspunt bepalen is de belangrijkste taak. Met andere woorden: de huidige context beschrijven. Dat gebeurt aan de hand van een maturiteitsmodel, een procesanalyse (as is) en

een risicoanalyse. “Wij brengen altijd alle processen en systemen in kaart”, verduidelijkt Thomas Huysman. “We kunnen het vastgestelde doel enkel bereiken als we weten van waar we vertrekken.”

De *North Star Metric-methode* is de ideale manier om alle belangrijke beslissingen te nemen en de kloof tussen de huidige en de te bereiken situatie te overbruggen. “Zo kunnen we een holistische aanpak garanderen zonder risico’s over het hoofd te zien”, aldus





Thomas Huysman. “Met een objectieve analyse evalueren we elk proces op een coherente manier. Zo zetten we nieuwe processen op in het belang van de bedrijfsstrategie. Daarna worden die processen met onze hulp gecontroleerd en bewaakt.”

Hoe kunt u risico's vaststellen en aanpakken? Hoe onderscheidt u de belangrijkste risico's?

“Een goede manier om risico's in kaart te brengen, is aan de hand van een risico-register. Dat is een lijst van alle mogelijke risico's. We werken per proces. Zo kunnen we de risico's beoordelen naargelang hun impact en waarschijnlijkheid. Aan de hand van die twee factoren bepalen we een algemene risicoscore.” De kans dat uw huis bijvoorbeeld afbrandt, is misschien eerder klein, maar de impact van een brand is zeer groot. Daardoor kan het toch een belangrijk risico zijn.

Thomas Huysman gaat verder: “Het is belangrijk om altijd te verwijzen naar de *North Star Metric* en de procesdoelstellingen. Voor een risicobeoordeling inzake doeltreffendheid hebben we een andere schaal nodig dan wanneer we de

risico's op het vlak van standaardisering inschatten. Wij helpen onze klanten niet alleen om risico's in kaart te brengen, maar ook om ze te vermijden. Zo doen we voorstellen voor optimalisering, die we toetsen op inspanning en impact.”

Hoe maak ik mijn processen meetbaar om beslissingen te nemen op basis van gegevens? Hoe controleer ik huidige processen en procedures?

“Om processen meetbaar te maken, moeten we ze eerst in kaart brengen (input, output, activiteiten, beslissingen, enz.), en hun verschillende componenten evalueren”, legt Thomas Huysman uit. “Dat is een goed uitgangspunt voor een simulatie van de impact van bepaalde beslissingen op de gewenste doel-situatie. Omdat wij de markt zo goed kennen, kunnen we onze klanten hierin adviseren.”

Ook hier is de *North Star Metric* ideaal om de kloof te overbruggen tussen wat vandaag bestaat en wat er morgen zou moeten zijn.

We raden aan om processen dynamisch te inventariseren met gespecialiseerde software. Dat maakt de processen transparant, zorgt voor meetbare stappen, simuleert het effect van bepaalde variabelen, geeft vorm aan het nieuwe proces en creëert een documentendatabase.

Hoe kan ik hr strategischer aanpakken en minder bezig zijn met lonen en administratie? Hoe bereik ik het best een strategisch doel?

Loon- en hr-administratietaken zijn heel vaak transactioneel en hebben maar een beperkte toegevoegde waarde. De procesbeoordeling vormt de basis. Aan de hand daarvan analyseren we het werk en bepalen we de beste ingrepen om het werk zonder toegevoegde waarde te optimaliseren. Thomas Huysman: “Er zijn verschillende mogelijkheden: automatiseren, uitbesteden en de processen optimaliseren. In een bepaalde situatie wint de ene aanpak het misschien van de andere. We analyseren daarom een aantal objectieve criteria om de beste aanpak te bepalen.” Dankzij de meetbare processen en een grondige analyse van de maatregelen is het ook mogelijk om

gegevensgestuurde strategische beslissingen te nemen.

Als we een strategische doelstelling willen bepalen, moeten we absoluut eerst de huidige situatie en de strategie van de onderneming inventariseren.

“‘Business Process Management’ (BPM) is een goede aanpak”, adviseert Thomas Huysman. “Dat is een generieke aanpak die een kader schetst om de uitgangssituatie in kaart te brengen, risico’s te analyseren, optimalisaties te ontwikkelen op basis van de strategie van de onderneming en het effect van die optimalisaties op te volgen.”

En hoe kunnen ‘systemen en processen’ helpen om nieuwe tools te kiezen en in te zetten?

Het onderdeel ‘systemen en processen’ kan helpen om het huidige systeemlandschap in kaart te brengen door middel

van *capability mapping*. We moeten dus onderzoeken welke functies nodig zijn in de systemen. Die noden vergelijken we dan met wat er op dit moment al is.

“Wij helpen de huidige tekortkomingen te analyseren. Daarna selecteren we de leveranciers via een onafhankelijk marktonderzoek en indien nodig offerteaanvragen. Tot slot volgt de uitvoering om het huidige landschap om te vormen in het gewenste landschap.”



De sleutel tot een geslaagde interne reorganisatie

Een interne organisatie veranderen is geen sinecure. Een dergelijk project heeft immers zowel economische als menselijke gevolgen. De rol van hr is dus uiterst belangrijk vóór, tijdens en na het proces. Ruben Lombart, Directeur van HR Partners, legt uit waarom en beschrijft de aanpak die Partena Professional voorstelt.

Bij een reorganisatie is de rol van hr cruciaal, ongeacht de omvang van het bedrijf en de sector waartoe het behoort. “Er bestaan verscheidene organisatorische modellen die u kunt toepassen om deze taak tot een goed einde te brengen”, aldus Ruben Lombart, manager van HR Partners.

Ruben Lombart, Directeur van HR Partners

“Maar het succes van een transformatieproject hangt af van de samenwerking tussen de hr-afdeling en de directie van het bedrijf, hun visie, en de uitdagingen die de transformatie meebrengt.”

“Hr moet dus niet alleen goed begrijpen welke impact die uitdagingen hebben op het bedrijf, maar ook de essentiële menselijke factor erin zien te verweven.”

Hoe stemt u het hr-beleid af op de bedrijfsstrategie?

Partena Professional staat u graag met raad en daad bij wanneer u een reorganisatie doorvoert. “We helpen de hr-afdeling uit te kienen wat de directie van het bedrijf wil bereiken, waar ze precies naartoe wil en welke uitdagingen we kunnen verwachten. Dat alles zetten we dan samen om in concrete acties. Als sociaal secretariaat bieden we ondersteuning met een zeer pragmatische aanpak die afgestemd is op het bedrijf zelf, de

omvang van het bedrijf ... zodat succes op het einde van de rit gegarandeerd is. We streven naar concrete resultaten die gebaseerd zijn op goede praktijken en die realistisch zijn in de context van het bedrijf.”

Hoe krijgt u de steun van uw werknemers?

Hoe zorgt u er nu concreet voor dat uw werknemers meegaan in uw verhaal, aangezien de transformatie hun job op zijn kop kan zetten? “Door zeer duidelijk te communiceren over de visie, de doelstellingen, de impact op alle werknemers, de motieven, de toegevoegde waarde en hoe (snel) de verandering zal plaatsvinden. Een participatieve aanpak betreft het personeel bij het denkproces over de doelstellingen, de nieuwe organisatie en de stappen om die te verwezenlijken.”

“Ook projectbeheer is essentieel om een transformatiestrategie te ontwikkelen en uit te voeren”, zegt Ruben Lombart. “En laat dat net een van onze specialiteiten zijn. We bakenen heel precies en volledig de doelstellingen van de transformatie af, evalueren en onderbouwen de voordelen, risico's en kosten, en stellen

een compleet begeleidingsplan op. Dat gaat van communicatie in al haar aspecten tot het meten van de resultaten.”

Hoe overtuig ik het bedrijf ervan dat een transformatie nodig is?

Een ander scenario: de directie aarzelt om een reorganisatie door te voeren, terwijl die duidelijk nodig is. Hoe zorgt

Partena Professional ervoor dat de terughoudendheid verdwijnt en het bewustzijn aanwakkert? “Eigenlijk voelen bedrijven heel goed aan wanneer ze moeten veranderen”, stelt Ruben Lombart. “Ze merken het wel, maar weten niet altijd hoe ze eraan moeten beginnen en wat de gevolgen voor het personeel zullen zijn.”



“Ook hier speelt de hr-afdeling dus een belangrijke rol: door een echte businesscase uit te werken, werpt ze een licht op de voordelen en kosten van de transformatie voor het bedrijf, en ondersteunt ze de directie bij de besluitvorming.”

Neem nu een digitale transformatie: “De voordelen voor het bedrijf zijn misschien wel vrij snel duidelijk (meer productiviteit, minder kosten, een betere klantervaring ...), maar die voor het personeel niet per se. Daar is er soms werk aan de winkel wat betreft motivatie en retentie, omdat het takenpakket verandert, de werknemers nieuwe vaardigheden moeten leren, nieuwe collega's moeten worden aangeworven, enz. De hr-afdeling treedt dan op als businesspartner en wijst op het resultaat van haar acties en de impact ervan op de kernindicatoren van het bedrijf. De economische indicatoren zullen de directie natuurlijk het

meeste aanspreken, maar ook de menselijke indicatoren, zoals het welzijn of de betrokkenheid van werknemers, zijn hier belangrijk.”

Hoe zorg ik ervoor dat de hr-afdeling haar beslissingen baseert op gegevens?

Hierboven werd duidelijk hoe belangrijk gegevens zijn bij een reorganisatie. “Ze spelen een cruciale rol”, benadrukt de manager van HR Partners. “Bedrijfsgegevens kunnen immers aantonen waarom verandering nodig is en meten wat de resultaten van die verandering zijn. Bovendien is het nuttig om de resultaten te vergelijken met die van andere bedrijven. Het gaat hier over zowel economische gegevens als gegevens in verband met personeel en hr-activiteiten: de structuur en eigenschappen van het personeelsbestand, de bezoldiging en sociale voordelen, opleiding en ontwikkeling, de juridische context en loonlijst, talentbeheer en -retentie.”



“Ook projectbeheer is essentieel om een transformatiestrategie te ontwikkelen en uit te voeren”, zegt Ruben Lombart.

Voor meer informatie:
www.partena-professional.be