

Nieuwwe organisatie

voor betere klantenrelaties

- **Vraag:** Hoe wapen je je bedrijf tegen de steeds veranderende vraag vanuit de markt?
- **Antwoord:** Bij Grontmij koos men voor autonome units met gespecialiseerde kennis, afhankelijk van het onderwerp.

"Net zoals in de meeste bedrijven waar technische kennis gevaloriseerd wordt, werkten we al jaren in een typische matrixstructuur", vertelt algemeen directeur Patrick Van de Velde. "Alle medewerkers met eenzelfde kennisachtergrond waren binnen een afdeling ondergebracht. Het was aan de projectingenieur om per project medewerkers vast te leggen in de afdelingen. Dat bracht met zich mee dat die mensen twee bazen moesten dienen, terwijl de klant elke keer een ander aanspreekpunt voor zich kreeg. We merkten bovendien dat de kennis die onze medewerkers doorheen verschillende projecten verzamelden amper gedeeld werd binnen de organisatie."

Sleutelen

Ook al was er in 2006 geen vuilte aan de lucht voor Grontmij Industry, oordeelde de directie dat er dringend aan de organisatie moest gesleuteld worden. "Onze sterke groei en de veranderende klantvraag naar enerzijds meer totaaloplossingen en anderzijds meer outsourcing voor problemen die vroeger intern werden opgelost, deed ons beseffen dat de arbeidsorganisatie op termijn zou vastlopen. We waren elke dag



Objectmanagement en engineering voor de industrie

Grontmij Industry
op zoek naar:

GEEN ONSTLAGEN. "De herwerkte organisatie heeft ervoor gezorgd dat we bij Grontmij de crisis zonder ontslagen zijn doorgekomen", aldus algemeen directeur Patrick Van de Velde (links).
FOTO: PRIVÉ

uren bezig met het uitdokteren van werkplanningen, waardoor we amper de tijd hadden om ons bezig te houden met de veranderende markt."

HOE EEN UNIT WERKT

- **Het** hoofd van de unit is enerzijds unitmanager, waarbij hij de operationele taken binnen zijn unit beheert, en anderzijds accountmanager, in welke hoedanigheid hij een commerciële rol vervult.
- **Vakingenieurs**(proces, bouwkundig, elektrisch, mechanisch, constructiemanagement, projectcontrole) en tekenaars/ontwerpers maken deel uit van de unit die bestaat uit 20 à 25 leden.
- **De unitmanager** maakt een capaciteitsplanning op en in overleg met het team worden de projectme-

een klant. We hebben daarom autonome units gedefinieerd en de klanten daaraan toegewezen, zodat ze een vaste accountmanager kregen. Ook de medewerkers zijn vervolgens ondergebracht in de units. Enerzijds kan elke unit zich nu specialiseren in de specifieke kennis die bij de klant nodig is, anderzijds kan men in teamverband de doelstelling naar klantgerichtheid zelf invullen, afhankelijk van de context. De aandacht voor competentie-ontwikkeling wordt ingevuld door de benoeming van disciplinecoaches en materiedeskundigen. Naast hun operationele taak zijn ze deeltijds vrijgemaakt om kennisontwikkeling en opleidingstrajecten van medewerkers te begeleiden. Het hele traject werd begeleid door de mensen van Flanders Synergy."

Rendabiliteit

"De herwerkte organisatie heeft ons in staat gesteld om meer en beter te focussen op onze markt en heeft een rendabiliteitsverbetering gebracht die ons in staat stelt om de economische crisis van de voorbije jaren zonder ontslagen door te komen. Het werk is echter niet af. In de toekomst moeten we ons verder toespitsen op de begeleiding van het middelste management. Coachingskills en people management worden in elk van de units plots heel belangrijk. Ze zijn essentieel om de teamdynamiek maximaal te laten renderen."

FREDERIK LAUWERS

redactie.be@medialplanet.com

IVIER Slayklaant
door actieve jobs

Innovaties op het vlak van de arbeidsorganisatie maken Vlaamse bedrijven slagvaardiger en zorgen er voor dat de kwaliteit van het geleverde werk toeneemt.

"Een bedrijf is niet alleen innovatief omdat het op technologisch vlak een stapje voor probeert te zijn of anticipeert op de noden van de markt", vertelt Mieke Vangramberen van Flanders Synergy. "Dat vereist namelijk een geschikte arbeidsorganisatie die bij werknemers verbetering en vernieuwing uitlokt en een snelle aanpassing aan wisselende klanten- of markt wensen mogelijk maakt. Een bedrijf wordt door dit soort innovatie slagvaardiger in termen van efficiëntie, flexibiliteit, kwaliteitsvolle werking en duurzaamheid. Tegelijk worden zo meer actieve jobs gecreëerd, met meer regel- en ontwikkelingsmogelijkheden voor de werknemers."

Dynamischer

"In een traditionele aanpak van de arbeidsorganisatie, in bedrijven waar de nadruk ligt op massaproductie, ligt de nadruk op het specialiseren van de werkzaamheden.

Maar in een meer dynamische omgeving die naast productiviteit ook kwaliteit, flexibiliteit en duurzaamheid vraagt, leidt een optimalisering van de delen niet zonder meer tot een geoptimaliseerd geheel. Een belangrijke reden hiervoor is dat coördinatieproblemen toenemen. Een innovatieve arbeidsorganisatie vermijdt deze disfuncties door het werk niet langer op te delen in zoveel mogelijk deelbewerkingen, maar op te delen in logisch samenhangende organisatie-eenheden met gezamenlijke verantwoordelijkheid."

FREDERIK LAUWERS

redactie.be@medialplanet.com