



Grontmij Industry Slagkrachtiger concurreren door anders organiseren

1/06/2010

Presentatie Agentschap Ondernemen

Organisatie Grontmij Industry

1. Wie zijn wij? Wat doen wij?
2. Organisatie t/m 2005
3. Aanleiding voor verandering - Knelpunten
4. Nieuwe model en de daaraan gestelde eisen
5. Veranderingsproces
6. Resultaat
7. Vragen

Grontmij Industry

- Vooraf geformuleerde vragen

- Hoe is men tot een draagvlak gekomen bij werknemers en afgevaardigden van de vakorganisaties
- Hoe reageerde de laagst leidinggevende op dit traject? Hoe realiseerde men hun betrokkenheid?
- Hoe heeft men het topmanagement kunnen overtuigen om hiermee van start te gaan?
- Welke resultaten heeft men geboekt
 - inzake kwaliteit van de arbeid (is er een daling van verzuim, verloop, stijging van betrokkenheid ...)
 - inzake kwaliteit van organisatie: is dit merkbaar in harde economische cijfers (doorlooptijd, ed.)

- ➔ Wat is de aanleiding voor het traject?
- ➔ Wat heeft het opgeleverd?
- ➔ Welke inspanningen van tijd en middelen waren nodig?
- ➔ Hoe pak je dit aan terwijl de dagdagelijkse werking verder loopt?
- ➔ Hoe verliep de samenwerking met een externe adviseur?
- ➔ Wat kan een kleine onderneming hier uit leren?

1
2
3
4
5
6

1. Organisatie Grontmij Industry

Wie zijn wij? Wat doen wij?



planning connecting
respecting
the future

1
2
3
4
5
6

2. Organisatie < 2005 (lijn organisatie)

Oorspronkelijke
situatie
eind 2005

Directieteam

Financiën

Sales -Business dev.

Kwaliteit/Veiligheid

P&O, HRM

Facilitair

ICT

Industriële
Projecten

Bouwprojecten

Informatica

Geogroep

Piping &
Equipment

Elektrisch &
Instrumentatie

Automatisering

Werktuigbouw

Proces & Milieu

Projectman.

Constructieman.

Procurement

Industriële bouw

Stabiliteit

Bouwkunde

Gebouwinstall.

Infrastructuur

Civiele werken
& milieu

Document
beheer

Software

Advies

Digitale
cartografie

Bouwbegeleiding

Industriële
metingen

Klantvraag

Haalbaarheidsstudie

Programma van eisen

Conceptueel ontwerp

Detail ontwerp

Constructie management

Opstart assistentie

Van 80 naar 220

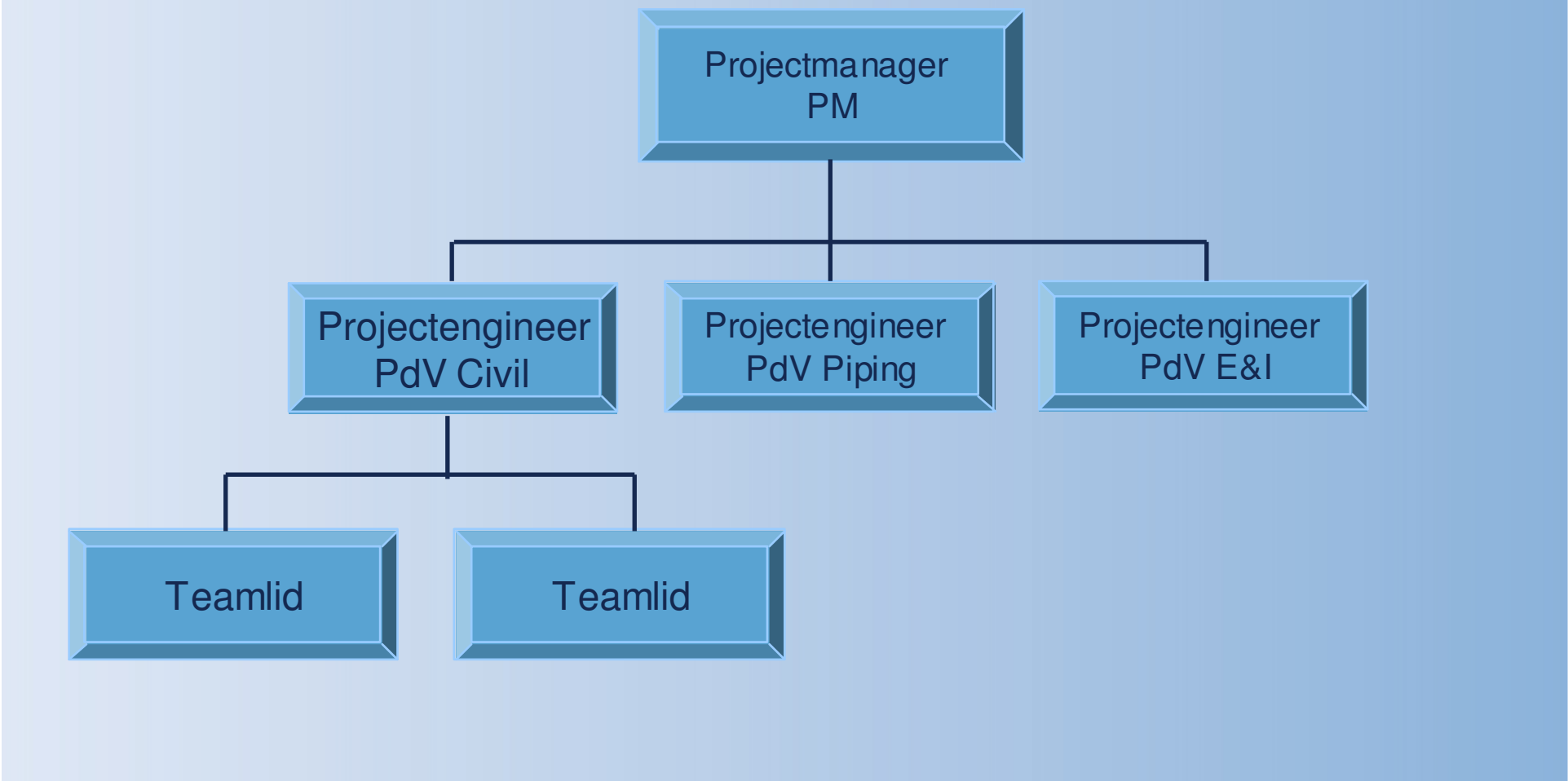
1
2
3
4
5
6

2. Organisatie (Projectorganisatie)

- Voor de uitvoering van onze projecten zijn projectleider en medewerkers van verschillende disciplines nodig

1
2
3
4
5
6

2. Organisatie (Projectorganisatie)



2. Organisatie – Matrix organisatie

1
2
3
4
5
6

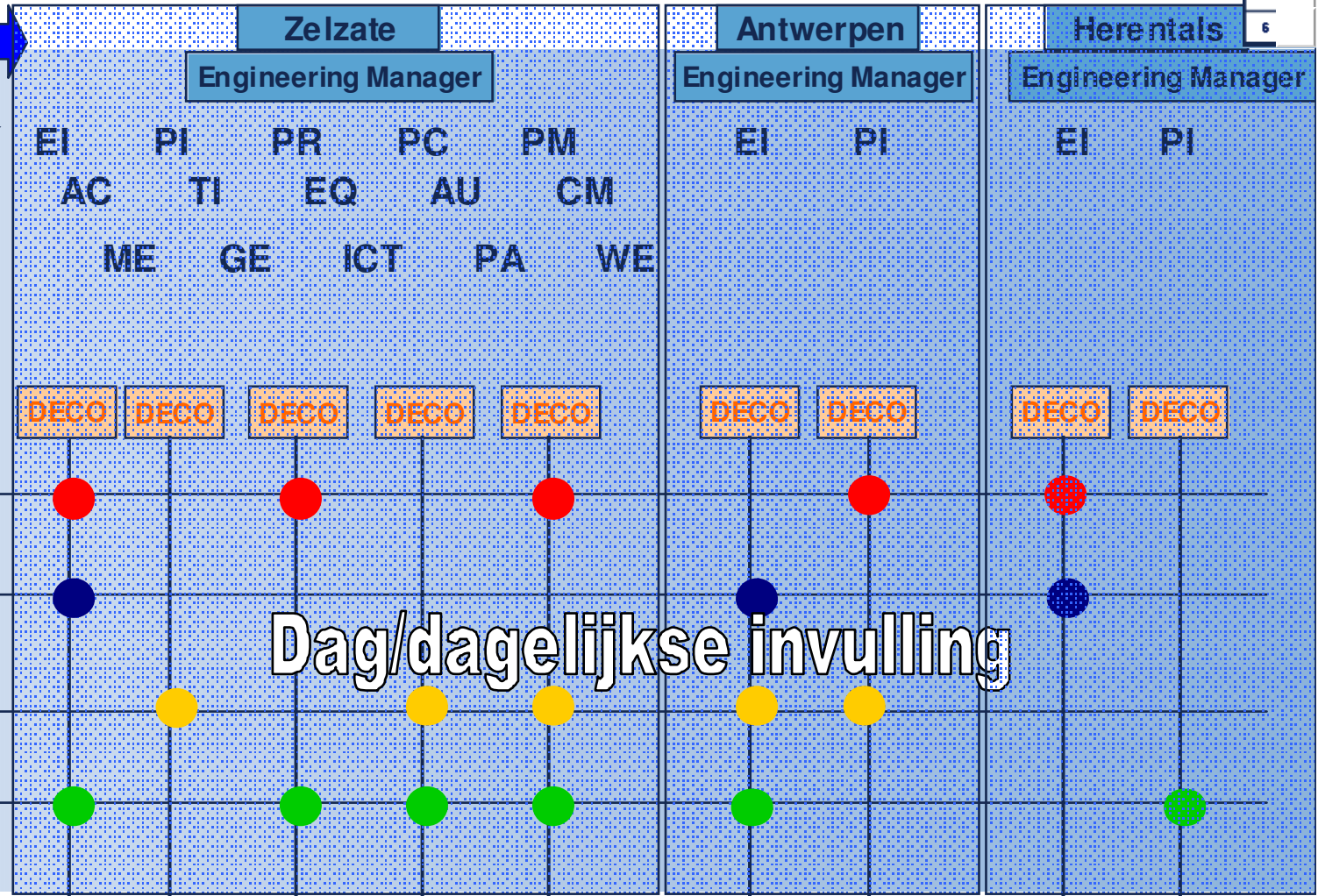
3 vestigingen

220 medewerkers

15 - Disciplines:

7 Site Teams

> 1000 Projecten / jaar



Dag/dagelijkse invulling

Markt segmenten

Ferro

Farma

Chemie

1
2
3
4
5
6

3. Aanleiding - Doel

Aanleiding voor verandering. Knelpunten / Uitdagingen – 2005

- Uiteindelijke doel:
 - Meer zelfstandigheid
 - Meer zelfsturend vermogen
 - Hogere werkbaarheid
 - *Kwaliteit van de arbeid;*
 - *Kwaliteit van de organisatie;*
 - *Kwaliteit van de loopbaan;*

1
2
3
4
5
6

3. Aanleiding - Knelpunten

1. Markt: Veranderende marktvraag
 - Klant vraagt totaal oplossing - Geen functioneel aanbod
 - Totaal project aanpak, maar toch specialist per discipline
 - Integratie met klantorganisatie (site teams)
2. Focus was te weinig op de klant gericht
3. Doorlooptijden van projecten moeten steeds korter
4. Geen lerende organisatie. Betere ontwikkeling en benutting van competenties

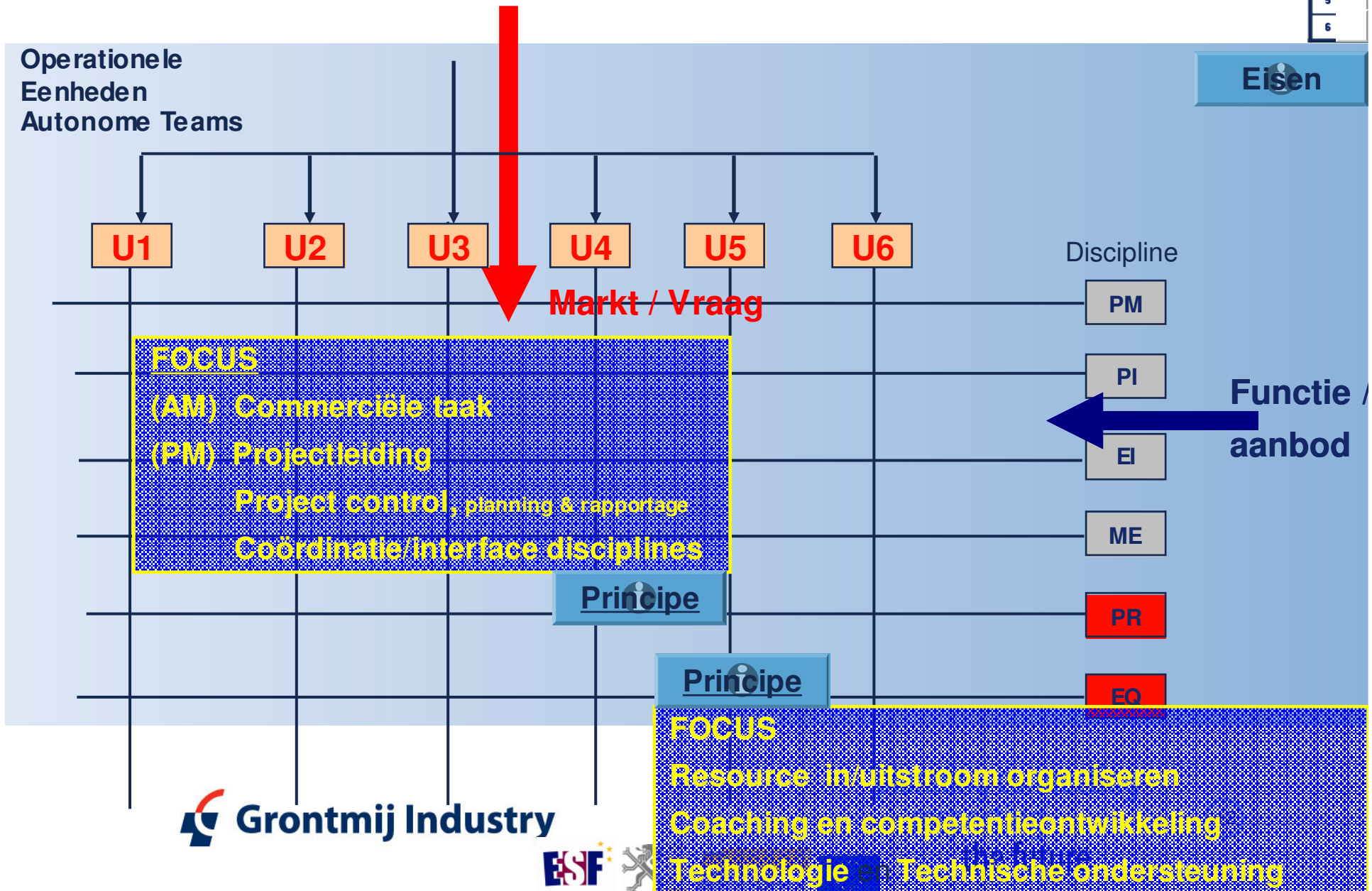
1
2
3
4
5
6

3. Aanleiding - Knelpunten

6. Onvoldoende betrokkenheid bij de uitdagingen.
7. Werklast niet evenwichtig verdeeld
8. Flexibiliteit van de organisatie was onvoldoende
9. Accountmanagement niet goed geregeld
10. Groei! Structuur was daar niet op voorzien
11. Verantwoordelijkheid niet altijd duidelijk. Lijn vss project

1
2
3
4
5
6

4. Nieuwe model - Principe



1
2
3
4
5
6

5. Veranderingsproces

1. Structuur (Optimatrix 2006 – 2007)
2. Werkwijze en Opleiding (2008 – 2009)
3. Zelfstandigheid (2010 -

1
2
3
4
5
6

5. Veranderingsproces - Structuur

1. Structuur

- Model, principe en eisen
 - Bespreken met belanghebbenden
 - Theorie en praktijk
- Inrichten en mensen toewijzen
 - Bespreken met belanghebbenden
 - Stappenplan
- Bijsturen
- Communiceren
- Taken, Verantwoordelijkheden & Bevoegdheden

1
2
3
4
5
6

5. Veranderingsproces - Opleidingen

2. Werkwijze en Opleidingen

- Werkprocessen, Werkwijze, Procedures en Rolbeschrijvingen
- Opleidingen structureren
 - Jongeren
 - Ouderen
- Bekendheid in nieuwe rol
- Werken in de nieuwe organisatie
- Lerende organisatie (kennisdeling)
- Zorgen voor betrokkenheid

5. Veranderingsproces - Zelfstandigheid

1
2
3
4
5
6

3. Zelfstandigheid (cultuur verandering)

- Creërende teams



5. Veranderingsproces - Toelichting

1
2
3
4
5
6

1. Aanpak
2. Adviseurs
3. Lering
4. Inspanningen
5. Draagvlak
 - Bij werknemers en afgevaardigden van de vakorganisaties
6. Reacties en betrokkenheid
 - Laagst leidinggevende? Hoe realiseerde men hun betrokkenheid?
7. Overtuiging topmanagement
 - Hoe?



1
2
3
4
5
6

6. Resultaten

1. Personele invulling van de organisatie volgens model
 - a. Rollen daarin vastgelegd en beschreven
2. Werken volgens principe - Flexibeler
3. Focus meer klant gericht. Units zijn dominerend
4. Account en projectverantwoordelijkheden in 1 hand
5. Organisatiestructuur eenduidig, uitbreidbaar/bevorderd teamwerk
6. Werk beter te plannen, korte termijn bij Units zelf

1
2
3
4
5
6

6. Resultaten

7. Ontwikkeling lange termijn is geborgd in structuur
Competentieontwikkeling, -deling en -borging is beheerst.
 - Groeimogelijkheden voor specialisten
 - Gelijke waardering voor management en technische specialisten
 - a. Discipline coaching (verantwoordelijk voor kennis ontwikkeling en standaardisatie)
 - b. Materiedeskundigheid (voor specifieke kennisgebieden)
8. Instroom beter georganiseerd
9. Overleg met en betrokkenheid van medewerkers
 - a. Adviesraden (bv interne communicatie, jongeren)
10. Financieel – voortzettende groei vanaf 2005

1
2
3
4
5
6

6. Resultaten

11. Systemen aangepast, uitgebreid of ontwikkeld

- Projectmethodologie
- Capaciteitsplanning
- PReOS

12. Kennis gedeeld met andere organisaties via ESF en Flanders Synergie

13. Kwaliteit van de arbeid (is er een daling van verzuim, verloop, stijging van betrokkenheid ...)

14. Kwaliteit van organisatie: is dit merkbaar in harde economische cijfers (doorlooptijd, ed.)

2
3
4
5
6
7

Vragen?

Zelzate

Louvain-la-Neuve

Antwerpen

Kempen



Bijlage bij 5. Veranderingsproces

Aanpak tijdens dagdagelijkse werking

1
2
3
4
5
6

Veranderingen met de “winkel open”

1. Stuurgroep
2. Werkgroepen voor bepaalde thema's of opdrachten
3. Speciale bijeenkomsten of opleidingen
4. Afspraken vastleggen (procedures)
5. Open communicatie

Bijlage bij 5. Veranderingsproces

Samenwerking externe adviseur(s)

1
2
3
4
5
6

Ervaringen; gemiddeld goed

- a. Goed je eigen systeem kennen
- b. Weten waar je naar toe wil en wat je wil bereiken
- c. Adviseur die je goed kent
- d. Adviseur die organisatieprincipes goed kent
- e. Adviseur die jou organisatie goed kent

Bijlage bij 5. Veranderingsproces

Lering kleine onderneming

1
2
3
4
5
6

Durf te veranderen

- a. Maak keuze van model (marktoriëntatie /segmenteren /paralleliseren)
- b. Eerst principes en model uitwerken, alvorens medewerkers in te delen
- c. Vasthouden aan principes en grijp daar naar terug bij discussies
- d. Oriënteer je zo breed mogelijk, zoek waar mogelijk naar theoretische onderbouwing. Vakliteratuur of voorlichting door deskundigen.
- e. Werk projectmatig, deel het project op in deelprojecten en fasen. Bepaal de activiteiten per deelproject en per fase. Bewaak deze ook in de voortgang.
- f. Werk met een stuurgroep en werkgroepen per onderdeel of fasen
- g. Pas de systemen, werkwijze en procedures aan nieuwe werkwijze
- h. Betrek en Informeer medewerkers zo gericht en duidelijk mogelijk.

1
2
3
4
5
6

Bijlage bij 5. Veranderingsproces

Basisprincipes creërende teams

1. Compleet takenpakket
2. Onderlinge afhankelijkheid
3. Brede inzetbaarheid
4. 4-20 leden
5. Voldoende regelmogelijkheden
6. Interne en externe coördinatie
7. Herkenbaarheid
8. Minimale Specificatie
9. Afgestemd beoordelingssysteem