



Vlaanderen
is werk



OP ESF Vlaanderen 2014 - 2020

Handleiding oproep Anders organiseren

Prioriteit uit OP: 4 –
'Partnerschapsontwikkeling en Mensgericht ondernemen'

Handleiding bij projectvoorstel Anders Organiseren

Analyse

De bedoeling is dat u bij het beantwoorden van de vragen een duidelijk en helder beeld biedt van de situatie van uw onderneming en van het project. Als richtinggevend principe geven we hierbij mee dat het antwoord op iedere vraag ongeveer twee pagina's kan bedragen.

1 Relevantie

1.1 Situatieschets

Vraag: Geef een korte situatieschets van uw organisatie op dit moment zowel naar werking als naar context. Bespreek de core business van uw organisatie en het personeelsbestand.

Deze vraag zal niet gescoord worden, maar wordt gesteld om een duidelijk zicht te krijgen op uw organisatie.

1.2 Stand van zaken HR-beleid

Vraag: Geef een beeld van het huidige HR-beleid binnen uw organisatie. Welke stappen werden reeds gezet op vlak van werving en selectie, onthaal, competentie- en loopbaanbeleid, leerbeleid? Toon dit aan de hand van voorbeelden aan. Gelieve tevens de visie en missie van uw organisatie op te laden als bijlage bij het projectvoorstel.

Beoordeling: Is de organisatie voldoende matuur om een structuurproject aan te vangen? Heeft de organisatie al voldoende stappen gezet in zake HR-beleid? Werd reeds een visie en missie opgesteld?

We willen hier weten of u reeds stappen heeft gezet in uw HR-beleid. Een goede organisatie inzake HR is van belang zowel voor de werking van de organisatie zelf als voor de werkbaarheid van de werknemers. Verschillende zaken in een bedrijf kunnen worden opgevangen met goed op elkaar afgestelde systemen inzake werving en selectie, loopbaanbeleid, leerbeleid, ... Deze moeten ervoor zorgen dat de werknemer zich thuis voelt wanneer hij binnenkomt in de organisatie en dat duidelijk is wat er van hem/haar verwacht wordt. Een verandering in de organisatiestructuur is een werk van lange adem en we verwachten dan ook van organisaties die hierop indienen dat zij reeds de nodige stappen hebben gezet die een duidelijk kader creëren voor de werknemers.

1.3 Waarom een organisatiekanteling

Vraag: Beschrijf hoe de huidige organisatiestructuur er uit ziet en waarom u deze wil kantelen naar een meer innovatieve organisatiestructuur? Bespreek hierbij zowel de voordelen voor de organisatie als voor de werknemers ten opzichte van de huidige situatie. Indien u beschikt over een organogram van de afdeling/organisatie waarop dit project betrekking heeft, gelieve dit hier in te voegen of op te laden als bijlage.

Beoordeling: Wordt de huidige organisatiestructuur omschreven? Wordt er een organogram opgeladen? Is duidelijk omschreven waarom men de organisatie wil kantelen? Is het project relevant voor de organisatie? Is de organisatiekanteling een goede aanpak gegeven de context van de organisatie? Kan het project resulteren in een verbetering van de huidige situatie voor zowel de organisatie als de werknemers?

Alle organisaties opereren in een bepaalde context. Zowel de organisatie als haar context zijn de afgelopen jaren geëvalueerd en spelen hierbij op elkaar in. Het groeien van de organisatie en het veranderen van de vraag van de omgeving kunnen maken dat de organisatie binnen de huidige structuur op haar grenzen botst. De manier waarop de arbeid vandaag verdeeld is, kan mogelijks de flexibiliteit van de organisatie én de betrokkenheid van haar werknemers in de kiem smoren. Zo kan er bijvoorbeeld aangevoeld worden dat er steeds meer afgestemd moet worden tussen verschillende diensten om een goed product te kunnen afleveren of dat de werkdruk zo hard stijgt dat werknemers gefrustreerd worden omdat ze telkens afhankelijk van een andere dienst. Let op, niet alle organisaties hebben er belang bij om een organisatiekanteling door te voeren. In een simpele en voorspelbare productieomgeving bijvoorbeeld zal een organisatiekanteling niet meteen relevant zijn om een betere werkbaarheid en organisatieprestaties te genereren. Beschrijf dus zo duidelijk mogelijk waarom u het productie/dienstverleningsproces op een andere manier wil gaan verdelen en wat hiervan de voordelen zullen zijn voor zowel werknemers als organisatie.

2 Haalbaarheid

2.1 Management & leiding-gevenden

Vraag: Hoe staat het management tegenover dit project? In hoeverre werden zij reeds betrokken bij de aanzet tot het project? Hoe zal u bij de uitvoering van het project betrokkenheid creëren bij zowel het management als bij eerstelijnsleidinggevenden? Welke taken zullen zij opnemen?

Beoordeling: Wordt het management voldoende betrokken bij het project? Werden zij betrokken bij eerste gesprekken, stappen, ... ? Is er daadwerkelijk een bereidheid bij het management om de organisatiekanteling door te voeren en een cultuuromslag te maken? Zet de promotor ook in op betrokkenheid van de eerstelijnsleidinggevenden?

Een van de doelstellingen van deze oproep is de werkbaarheid van de werknemers en de flexibiliteit van de organisatie te verhogen door het decentraliseren en dus lokaliseren van de regel- en beslissingsbevoegdheden. Dit kan alleen maar slagen als het hoger en tussenmanagement bereid is om hier op een rationele manier naar te kijken zonder vooraf de invulling van functies of toewijzing van verantwoordelijkheden aan bepaalde personen vast te leggen. Verder zit de grootste beslissingsbevoegdheid voor het verloop van het project steeds bij het management. Zij hebben dus de sleutel in handen voor de richting die het project uitgaat en het welslagen van dit project. Zij zullen op bepaalde momenten knopen moeten doorhakken in het belang van de organisatie én van de werknemers. Vandaar dat we willen weten hoe het management op voorhand betrokken werd bij de aanzet tot dit projectvoorstel en of er daadwerkelijk bij hen een draagvlak is voor het doorvoeren van een cultuuromslag. Geef dit aan de hand van voorbeelden aan.

Een van de problemen waar bedrijven die een veranderingstraject doorlopen vaak op stuiten, is dat de eerstelijnsleidinggevenden niet goed weten wat er van hen verwacht wordt in deze nieuwe situatie. Zij zullen op een meer coachende manier met hun teamleden moeten gaan omgaan. Geef aan hoe u hierop zal inspelen en hoe ervoor zal zorgen dat dit een duurzaam gegeven wordt.

2.2 Betrokkenheid werknemers

Vraag: Hoe werden de werknemers betrokken bij de aanzet tot dit projectvoorstel en hoe zal u de werknemers betrekken bij de uitvoering van het project? Hoe zal u een draagvlak bij hen creëren?

Beoordeling: Wordt er voldoende gecommuniceerd met de betrokken werknemers? Gaat de betrokkenheid van de werknemers ook verder dan enkel top-down communicatie? Mogen werknemers meedenken?

Een project als dit kan geen eigendom zijn van het management en de leidinggevenden alleen. Ook de werknemers dienen betrokken te worden. Zij zijn immers de corebusiness van de organisatie. Ook al staan zij vaak vooraf niet te springen voor verandering, toch is het in belang van het welslagen van het project dat zij voldoende geïnformeerd worden over de doelstellingen en de redenen van dit project. Geef aan hoe zij werden betrokken bij de aanzet tot dit projectvoorstel enerzijds en hoe zij zullen betrokken worden bij de uitvoering van het project anderzijds.

Een draagvlak creëren bij de werknemers doe je niet enkel door te communiceren of door een workshop te organiseren. Soms kan het ook zijn dat er niet voldoende draagvlak is doordat de werknemers niet goed weten waarom deze verandering er komt. Probeer dus ook in te zetten op het informeren van de werknemers en hen voor een stuk te scholen in deze verandering. Geef duidelijk aan hoe u deze betrokkenheid zal realiseren.

2.3 Aanwezigheid expertise

Vraag: Is er binnen de onderneming reeds expertise aanwezig inzake innovatieve arbeidsorganisatie? Zal u zich bij de uitvoering van het project laten bijstaan door een onderaannemer?

Zo ja, waarom en door wie? Geef tevens aan hoe u de onderaannemer geselecteerd hebt of zal selecteren.

Zo nee, waarom niet?

Beoordeling: Is er binnen de organisatie voldoende expertise aanwezig en wordt dit voldoende aangetoond door de promotor? Indien dit niet het geval is, wordt er beroep gedaan op de juiste expertise buiten de organisatie? Beschrijft de promotor duidelijk hoe de onderaannemer geselecteerd wordt/zal worden?

Een project dat ingrijpt op de structuur van de arbeidsdeling is geen simpele opdracht. Daarom is het van belang dat er kennis van zaken aanwezig is. Iemand die niet alleen de theorie kent, maar ook weet welke methodieken hij kan toepassen om de organisatie zelf te laten uitzoeken wat voor haar de beste oplossing is. Er bestaat geen algemeen stappenplan dat een vooropgesteld resultaat weet te boeken voor alle organisaties. Er zal samen met de werknemers en het management gekeken moeten worden hoe de situatie voor zowel werknemers als organisatie optimaal kan zijn. Beschrijf in welke mate hiervoor al kennis binnen uw organisatie aanwezig is en indien dit niet het geval is, welke expertise u dan zal aankopen. Indien u reeds een onderaannemer geselecteerd hebt, moet u aangeven op welke manier dit verlopen is.

3 Goed projectbeheer

3.1 Plan van aanpak

Vraag: Welke acties zal u uitvoeren binnen het project? Duid deze aan in het sjabloon planning. Stel een plan van aanpak op met een indicatieve timing waarin minimaal volgende acties vermeld worden: procesanalyse, herontwerp, installeren nieuwe organisatiestructuur, ondersteuning eerstelijnsleidinggevenden. Geef hier aan op welke wijze u deze acties zal uitvoeren en welke methodieken/instrumenten u hiervoor zal gebruiken. (Indien de procesanalyse reeds achter de rug is en niet meer opgenomen zal worden als actie in het project, gelieve de output hiervan dan als bijlage bij het projectvoorstel op te laden.)

Beoordeling: Worden de noodzakelijke fasen voor een structuurproject opgenomen in het actieplan? Geeft de promotor aan hoe deze acties juist ingevuld worden? Wordt hierbij een plan op maat van de onderneming uitgewerkt? Is de planning realistisch? Voorziet de promotor voldoende aandacht voor het uitwerken van de besturingsstructuur (decentraliseren van de beslissingsbevoegdheden en ondersteunen eerstelijnsleidinggevenden) en worden het management en de eerstelijnsleidinggevenden hierbij betrokken? Worden er voldoende acties voorzien om werknemers te betrekken? Worden er voldoende communicatiemomenten voorzien naar belanghebbenden binnen de organisatie? Indien de fase 'procesanalyse' al achter de rug is, wordt deze opgeladen als bijlage bij het projectvoorstel en is deze kwalitatief?

Beschrijf uw plan van aanpak. Geef aan hoe u binnen dit project zal komen tot een nieuwe structuur voor zowel de productieprocessen als de besturingsprocessen en hoe u de organisatiekanteling effectief zal doorvoeren. Beschrijf hierbij welke acties u zal gaan uitvoeren en stel hiervoor een indicatieve timing op in het sjabloon 'Planning'. Beschrijf dit minimaal voor volgende acties:

- In uw procesanalyse zal de huidige architectuur van de uitvoerende, ondersteunende, voorbereidende en regelende taken in kaart worden gebracht voor alle productieprocessen die deel uitmaken van dit project.
- Er zal een herontwerp moeten worden opgezet voor zowel de productie- als de besturingsstructuur. Met productiestructuur bedoelen we de ruwe architectuur van de groepering en koppeling van uitvoerende functies. Met besturingsstructuur bedoelen we bepalen welke regelende taken lokaal zullen worden toegewezen aan taakgroepen en welke zullen worden verplaatst naar hogere centralere niveaus binnen de organisatie.
- Welke acties voorziet u om de organisatiekanteling effectief door te voeren? Hoe zal u hiervoor draagvlak creëren bij alle betrokken partijen. Verandermanagement is zeer belangrijk!

We verwachten niet dat u in het projectvoorstel al weet hoe deze structuren eruit zullen zien, maar wel dat u een plan van aanpak heeft hoe u hierachter gaat komen, hoe u deze zal gaan implementeren, rond welke acties u mogelijk nog gaat werken en hoe. Geef aan welke methodieken u hiervoor zal gebruiken en hoe u de werknemers, leidinggevende en management hierbij zal betrekken.

Welke acties voorziet u die enerzijds de leidinggevendenden ondersteunen bij dit veranderproces én in de toekomst en anderzijds hoe zij hun leiderschap een meer coachende invulling kunnen geven. Geef aan hoe u dit zal invullen.

In de indicatieve timing in het sjabloon 'Planning' moet u rekening houden met de vaste overlegmomenten die reeds voorzien zijn in de oproepfiche. Belangrijk is dat u in de indicatieve timing de acties opneemt die u in het project wil realiseren, opgedeeld per fase, met daarbij een inschatting van wanneer u deze acties wil uitvoeren. Deze timing is indicatief dus het is mogelijk dat u hier tijdens de looptijd van het project van afwijkt, wat zeker geen probleem vormt. Aangezien er echter geen verlenging mogelijk is, raden wij u aan om voldoende tijd voor iedere actie te voorzien zodat u alle acties kan uitvoeren binnen de looptijd van het project. Na afloop van de fases 'Procesanalyse' en 'Herontwerp' dienen er outputs te zijn in de vorm van inhoudelijke documenten die kunnen worden opgevraagd na afloop van uw project. Gelieve deze mijlpalen dan ook te voorzien in uw planning.

Idealiter starten projecten binnen deze oproep van nul en dus met een procesanalyse. Indien de procesanalyse reeds gebeurd is voor de start van het project, kan het project starten met het uittekenen van het herontwerp. Dit is evenwel op voorwaarde dat er een kwalitatieve procesanalyse gebeurde en dat de procesanalyse toegevoegd wordt als bijlage aan het projectvoorstel. Dit wordt meegenomen door de evaluatoren in de beoordeling van deze vraag.

3.2 Gender en leeftijd

Vraag: Ervaart u op dit moment verschillen in werkbaarheid volgens gender? Zo ja, hoe gaat u hiermee omgaan in het project? Ervaart u tevens verschillen in werkbaarheid voor bepaalde leeftijdsgroepen en zo ja, hoe gaat u hier mee om?

Beoordeling: Worden de verschillen goed beschreven en er wordt duidelijk uit de doeken gedaan hoe men hiermee rekening gaat houden in het project? Of kan men duidelijk aantonen dat er geen verschil is?

Beschrijf de verschillen in werkbaarheid naar leeftijd en gender, indien deze er zijn. Beschrijf hoe u dit bevraagd/geanalyseerd hebt en hoe u hiermee zal omgaan in het project. Dit kan aan de hand van concrete acties in of buiten het project.