



>> De cases

De inspanning van Berkeley Square is altijd gericht op het bereiken van de inzet van medewerkers om uw bedrijfsresultaten te behalen: meer mens en meer rendement. Vragen die wij van onze klanten hebben ontvangen zijn altijd op deze twee pijlers gebaseerd. Indien u benieuwd bent naar de aanpak achter de vragen, kunt u altijd contact met ons opnemen. Wij komen graag langs voor een verhelderend gesprek.

Waterland Ziekenhuis - *Vitaliteitsbeleid*

ING Bank - *Engagement financiële sector*

Careyn - *Verbinding mens en rendement*

Deloitte - *Versterking interne samenwerking*

Stichting Parnassia-Bavo Groep - *Slimmer Werken*

Stork, Fokker Services - *Cultuurverandering*

Thuiszorg Mark en Maasmond - *Verbinding mens en rendement*

>> Waterland Ziekenhuis - *Vitaliteitsbeleid*

www.waterlandziekenhuis.nl

context:

Het ziekenhuis combineert twee hoofdontwikkelingen in de zorg, namelijk dreigende tekorten op de **arbeidsmarkt** ontstaan en verdere **concurrentie** in de zorg, om samen met haar medewerkers meer en betere kwaliteit tegen lagere kosten te gaan leveren. Dit vraagt om een vitaal medewerkersbestand met **passie voor de zorg**. Het ziekenhuis wil haar medewerkers dan ook optimaal faciliteren om in iedere fase van het leven vitaal (gezond en veilig) en plezierig te kunnen werken.

vraagstelling:

Ontwikkel en toets een visie, beleid en bijbehorende HRM instrumenten, die bijdragen aan een vitale organisatie en de vitaliteit van de medewerkers van het Waterlandziekenhuis.

aanpak:

Er is samen met medewerkers een model ontwikkeld ter ondersteuning van het **vitaliteitsbeleid**. In interactieve sessie hebben wij hen gevraagd naar hun beleving van een vitaal persoon binnen en buiten de organisatie. Binnen de kaders van de organisatie werd vitaliteit gekoppeld aan fysieke gesteldheid. Echter buiten de kaders van de organisatie werd vitaliteit gekoppeld aan het stromen van verschillende vormen van **energie**: fysiek, emotioneel, intellectueel alsook spiritueel. Vanuit dit complete mensbeeld is het vitaliteitsbeleid ontwikkeld. Het moet medewerkers in staat stellen om elke dag hun **eigen identiteit** en de daarbij behorende **talenten** mee te nemen naar het werk.

Na het ontwerp is een analyse gemaakt aan welke onderdelen het Waterlandziekenhuis al voldoet aan het laten stromen van energie.

resultaat:

Gedurende 2008-2011 voert het Waterlandziekenhuis het programma op een vitale wijze verder ingevoerd binnen de gehele organisatie. In 2008 is er een partnership met het Waterlandziekenhuis afgesloten om binnen verschillende afdelingen het vitaliteitsbeleid samen met de medewerkers vorm te geven.

doorlooptijd:

Langdurig partnership

>> ING Bank - Engagement financiële sector

www.ing.nl

context:

De organisatie wil de **betrokkenheid** binnen een subdivisie (3000 personen) **versterken** en de bedrijfsvoering verbeteren.

vraagstelling:

Ondersteun een interne projectorganisatie bij het vormgeven en uitvoeren van een programma om de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie te versterken.

aanpak:

Ten eerste is zijn twee analyses gemaakt: de eerste door medewerkers te vragen waar hun **frustraties** zaten, ten tweede een abstractere analyse over de **gedragsmechanismen** in de organisatie die leidden tot de huidige situatie. Vanuit beide invalshoeken is een **werkmodel** ontwikkeld om de betrokkenheid te versterken.

resultaat:

Samen met de interne projectorganisatie is een duidelijk kader ontwikkeld waarbinnen de medewerker zijn betrokkenheid vorm kan geven: wat is de **visie van de organisatie** en wat wordt er van mij als medewerker verlangd. Daarnaast zijn er adviezen gegeven over **procesoptimalisatie** in de afstemming tussen leidinggevend en medewerkers. Medewerkers wilde hun **eigen regelruimte** kunnen invullen en daarbij ondersteund worden. De bevindingen zijn door de projectorganisatie aan het MT teruggekoppeld, dat de verdere uitvoering ter hand heeft genomen.

doorlooptijd:

3 maanden

>> Careyn - Verbinding mens en rendement

www.careyn.nl

context:

Careyn is een gefuseerde thuiszorginstelling die het **kostenbewustzijn** bij medewerkers en managers wil vergroten.

vraagstelling:

Reik een beproefde methode aan om op een **vriendelijke** en **inzichtelijke** manier de kosten te reduceren.

aanpak:

We hebben -geënt op de situatie bij Thuiszorg Mark en Maasmond- met medewerkers gekeken wat de effecten van **hun gedrag** in financiële termen zijn. Hiervoor zijn bijeenkomsten met teams gehouden en is een **kostprijscalculator** voor de thuiszorg ontwikkeld.

resultaat:

In een halfjaar een verbetering van het rendement met meer dan **€500.000**. Bovendien hebben we vanuit de Vakgroep Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Vrije Universiteit in Amsterdam het **onderzoek** laten volgen. Daarbij hebben we gekeken naar de **motivatie** en naar de vraag of mensen zich **capabel** vonden om een bijdrage te leveren aan een financieel gezonde organisatie. Het project heeft beide zaken sterk vergroot. We hadden dus een financieel betere organisatie, gemotiveerde mensen en een verbeterde '**waargenomen effectiviteit**' onder de zorgverleners en managers.

doorlooptijd:

Ongeveer 14 maanden.

>> Deloitte - Versterking interne samenwerking

www.deloitte.nl

context:

Deloitte heeft met de nieuwe instroom van **generatie Y/ generatie Einstein**, een groep medewerkers die andere eisen stellen aan hun **werkomgeving** en zich verbinden op basis van gevoelde toegevoegde waarde. Om de retentie van medewerkers hoog te houden wil Deloitte intern een **dialogo** starten om de zakelijke doelstellingen te verbinden aan de **menselijke maat**. Een project wordt gestart om de effectiviteit van de organisatie te vergroten door de uitkomsten van deze dialoog te verwerken in **HR ondersteuning** aan het management en partners.

vraagstelling:

Geef een expertadvies op welke wijze partners en managers een bijdrage kunnen leveren aan een **optimale retentie** binnen de organisatie. Verzorg prikkels in het bedrijf om de dialoog binnen de organisatie beter te voeren waardoor de **'intermenselijke effectiviteit'** toeneemt.

aanpak:

Divers, variërend van het schrijven van een **essay** tot het **coachen** van partners. De interventies zijn er altijd op gericht om de effectiviteit van een individu ten opzichte van een groep toe te laten nemen.

resultaat:

Een essay en een actieplan om een sterker accent op de menselijke maat in een sterk financieel gedreven omgeving te realiseren waardoor het rendement verder stijgt.

doorlooptijd:

Langdurig partnership.

>> Stichting Parnassia-Bavo Groep - Slimmer Werken

www.parnassiabavogroep.nl

context:

Een door fusie groot geworden instelling die goede medewerkers dreigde te verliezen aan door regelgeving ingegeven **bureaucratie**.

vraagstelling:

Realiseer een vermindering van de bureaucratie en een terugkeer van **passie** en energie op uitvoerend niveau.

aanpak:

We hebben bij deze instelling een programma **'Slimmer Werken'** gelanceerd. Slimmer Werken definieerden we als 'leuker werken met betere resultaten'. We benoemden zes **'greenfields'** binnen de organisatie waar 'alles mocht'. Elke greenfield benoemde een werkgroep die met knelpunten aan de slag ging. Waar we tegen grenzen aan liepen gingen we terug naar de bron van het knelpunt: **Waarom doen we dit eigenlijk?** In de meeste gevallen was de bron al 'opgedroogd' en bleef de argumentatie vaak hangen op het **'dat doen we al jaren zo'**-adagium. We losten hierna het knelpunt op en escaleerden naar het management om borging te organiseren.

resultaat:

Binnen diverse afdelingen zijn flinke slagen gemaakt in het realiseren van een context waarin medewerkers weer **vertrouwen** kregen in de veranderbaarheid van hun eigen werkomgeving en de invloed die ze daarop uit konden oefenen. Met hun 'nieuw' verworven invloed hebben zij vervolgens hun eigen bureaucratie aangepakt. Bovendien heeft de organisatie het inzicht verworven de werkvorm van de greenfields in de lijn te beleggen.

doorlooptijd:

Ongeveer 2 jaar.

>> Stork, Fokker Services - Cultuurverandering

www.stork.nl

context:

De marktsituatie is voor (de afdeling Quality van) de organisatie de afgelopen jaren zeer sterk veranderd. Hoewel de externe positionering formeel daarop is aangepast is de interne werkelijkheid nog steeds sterk gericht op een situatie van enkele jaren geleden.

vraagstelling:

Hoe kunnen we in een heidag met de voltallige afdeling bepalen hoe we ons moeten organiseren en gedragen om zo goed mogelijk te passen binnen de doelstellingen van de organisatie.

aanpak:

In interviews met medewerkers, toeleveranciers en afnemers van de afdeling hebben we een beeld geschetst van de **huidige situatie** en de knelpunten daarbij. Vervolgens is een dag met de volledige afdeling georganiseerd waarin werd bepaald welke **waarden** ten grondslag liggen aan de huidige situatie. Daarna is de **wenselijke** situatie benoemd. Hierbij hebben we medewerkers de kans gegeven aan te geven of zij dit ook als wenselijk zagen, of dat het alleen de wens van de organisatie was. Bij deze exercitie kwam veel **oud-zeer** naar boven en daarmee een dialoog. Langs deze **dialoog** kon ook de weg worden vrijgemaakt voor de verandering. Tenslotte hebben we met elkaar kunnen benoemen welk **gedrag** de toekomstige wenselijke waarden zouden ondersteunen. Als klap op de vuurpijl hebben we van restmateriaal uit de werkplaatsen een 'kwaliteit-wisselbokaal' gemaakt die we intern of extern kunnen doorgeven als beloning voor het nieuwe constructieve gedrag.

resultaat:

Een bijzonder zinvolle dag waarbij zowel inhoudelijk als emotioneel veel naar voren is gekomen. Evenzo belangrijk was de goede sfeer en stemming die de onderlinge samenwerking kenmerkte. We hebben een zeer goede start gemaakt om de medewerkers zelfstandig de verandering te laten realiseren. De 'kwaliteits-wisselbokaal' gaat ons daar zeker bij helpen.

doorlooptijd:

Circa 1 maand.

>> Thuiszorg Mark en Maasmond - Verbinding mens en rendement

www.markenmaasmond.nl

context:

De organisatie had al meerdere malen een onderscheiding gekregen voor goed werkgeverschap. Door veranderingen in het stelsel kon de organisatie de exploitatie niet meer sluitend maken.

vraagstelling:

Realiseer met de medewerkers een bepaalde besparing of genereer extra baten om de exploitatie tenminste sluitend te krijgen.

aanpak:

We wilden alle **medewerkers** in de uitvoering (ongeveer 1200 mensen) de kans geven om te leren wat de effecten van **hun gedrag** was op het **bedrijfsresultaat**. We hebben een presentatie gemaakt waarin we de **financiën** van de organisatie vergeleken met iemands **huishoudboekje**. Op deze manier werd een complex, onoverzichtelijk ding **behapbaar** gemaakt voor alle medewerkers. Daarna hebben we een '**rekenmachine**' gebouwd waarin verzorgenden en verpleegkundigen zelf konden gaan rekenen hoe ze een beter resultaat konden bereiken. Met andere woorden stelden we hen in staat om de consequenties van hun inhoudelijke voorstellen **integraal** om te zetten in financiële termen. Tenslotte hebben we met alle teams (inclusief hun leidinggevendenden) een format gemaakt waarin alle **verbetervoorstellen** stonden. Dit hebben we op intranet geplaatst zodat teams van elkaar konden **leren**.

resultaat:

Een geweldig leuk en nuttig project waarin we onze doelen hebben bereikt. Binnen drie maanden hebben we samen met enorm **gemotiveerde** medewerkers de rode cijfers in zwarte cijfers kunnen omzetten (een **rendementsverbetering** van 12%). Bovendien bleek het **duurzaam**: ook een jaar na de interventie combineerden medewerkers zelfstandig inhoudelijke zaken aan de financiële consequenties.

doorlooptijd:

Circa zes maanden.