

Wij willen dat klanten voor ons kiezen om onze goede kwaliteit en eerlijke prijs

‘Natuurlijk blijft Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen een belangrijk motief om te kiezen voor een sociaal werkbedrijf als toeleverancier. Maar we willen uitgroeien tot een bedrijf waarvoor opdrachtgevers ook kiezen vanwege de goede kwaliteit en de marktconforme prijs’, stelt Thomas Schwencke, algemeen directeur van de Haeghe Groep. ‘Zodat onze medewerkers trots kunnen zijn op hun waardevolle prestaties en bijdrage voor de economie en de maatschappij.’ Op basis van inbreng van de organisatie zelf en van opdrachtgevers is een veranderteam de afgelopen 2 jaar aan de slag geweest de Haeghe Groep om te vormen tot een bedrijf dat kan concurreren op de ‘normale’ markt. Dit gebeurt in de vorm verbeterprogramma “Samen meer Waarde”. Het is gericht op het optimaliseren van de marktbenadering en de productiecapaciteit. De organisatie wordt hierin begeleid door programmamanager Tanja van Gurp en Conclusion Implementation.

Op 1 januari 2015 is de Participatiewet van kracht geworden. Deze vervangt o.a. de Wet op de Sociale Werkvoorziening. De kern van de nieuwe wet is dat iedereen naar vermogen meedoet in de samenleving. Meedoen omdat werk een belangrijke factor is voor welzijn en omdat ieder een eigen verantwoordelijkheid heeft in en naar de samenleving. Voor de meeste mensen binnen de Haeghe Groep betekent meedoen jezelf naar vermogen ontwikkelen, zodat je zoveel mogelijk, en liefst volledig zelfstandig, kunt participeren op de arbeidsmarkt en in de samenleving. Kerntaak van de Haeghe Groep is die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ontwikkelen, zodat zij kunnen doorstromen binnen het eigen bedrijf en mogelijk zelfs uitstromen richting de reguliere arbeidsmarkt, al dan niet (tijdelijk) met tijdelijke begeleiding.

Gevolgen van de Participatiewet

Onder de nieuwe wet hebben gemeenten meer vrijheid om het beleid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in te vullen. De Gemeente Den Haag vindt het belangrijk om in deze doelgroep te blijven investeren. Een ander belangrijk gevolg van de Participatiewet, is dat de Haeghe Groep minder Rijks-subsidie ontvangt. Hierdoor moet zij dus kosten bewuster worden en meer eigen inkomsten verwerven om werkgelegenheid voor deze doelgroep te behouden en waarborgen. Kortom, zorg blijft een belangrijke doelstelling, maar moet veel sterker worden gekoppeld aan een commerciële strategie en een efficiënte bedrijfsvoering.

De nieuwe wet is niet alleen een grote uitdaging voor de Haeghe Groep, maar is ook van groot belang voor het bedrijfs-



De Haeghe Groep

De Haeghe Groep is hét sociale werkbedrijf van de gemeente Den Haag waar al ruim 25 jaar en thans zo'n 2800 mensen werken met een afstand tot de arbeidsmarkt. De oorzaak voor die afstand is divers en de verschillende werksoorten die de Haeghe Groep biedt ook. De Haeghe Groep zorgt voor passend werk voor de doelgroep, dit kan variëren van eenvoudige tot hoogwaardige administratieve en ambachtelijke werkzaamheden. Ze lopen uiteen van inpakwerk tot opdrachten waarvoor vakkennis en/of goede contactuele eigenschappen nodig zijn, zoals in de groen-voorziening en catering, of productiewerk, bijvoorbeeld het herstofferen van de banken in de trams van de HTM.

leven. Afgesproken is dat het bedrijfsleven de komende jaren 100.000, en het Rijk 25.000 extra banen voor deze doelgroep gaat creëren. De Haeghe Groep gaat hierbij in de regio Den Haag een belangrijke rol spelen.

Operatie afstemmen op strategie

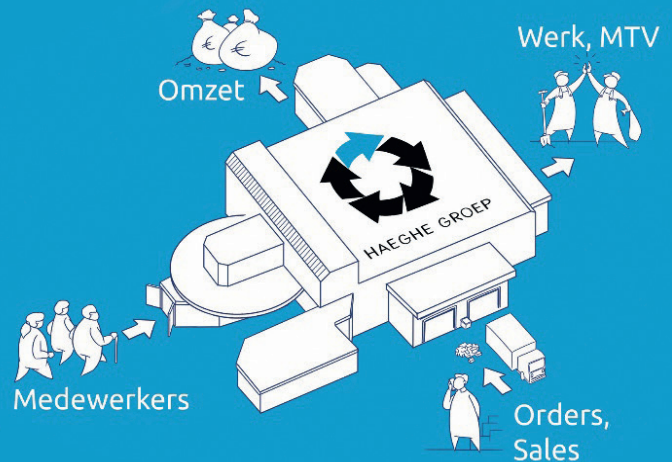
De kern van de verandering die de Haeghe Groep doormaakt, is het afstemmen van de operatie op de veranderde strategische doelstelling, namelijk onafhankelijker worden van subsidiestromen en meer inkomsten genereren door ondernemerschap. De nieuwe uitdaging hierbij is om de uitvoerende medewerkers binnen de organisatie zodanig in te zetten dat zij zich verder ontwikkelen en steeds het hoogste rendement opleveren. Omdat dit tot voor kort een lagere prioriteit had, ontbrak hiervoor de benodigde eenduidige planningssystematiek die ervoor kon zorgen dat de juiste medewerker op de juiste plek aan het werk is. Ook het feit dat de Business Units voorheen als losstaande bedrijven waren ingericht, maakte de uitwisselbaarheid van mensen vrijwel onmogelijk. Haeghe Groep is nu bezig om hen meer flexibel te maken door ze af en toe een poosje voor andere werkzaamheden in te zetten, bijvoorbeeld van werken in de groenvoorziening naar de kassa van de catering. Voor de doelgroep is dit de grootste verandering in het hele programma die van ze wordt gevraagd. Velen van hen zijn erg gehecht aan hun vaste werkplek. Teammanagers moeten hier ook aan wennen, omdat zij soms goede krachten uit hun team zien verdwijnen. Daar komt nog bij dat het de bedoeling is dat zij zich zodanig ontwikkelen dat ze uiteindelijk terecht kunnen op een werkplek buiten het bedrijf.

Veranderingen geclusterd in vier verbeterpaden

'Het realiseren van de doelen van het verbeterprogramma "Samen meer Waarde" is ambitieus, omdat we op vier fronten tegelijk aan het werk zijn. Dat trekt een behoorlijk zware wissel op de managers van het bedrijf. Maar steeds meer en vaker worden de samenhang en de eerste successen zichtbaar, en dat motiveert enorm om door te gaan!' constateert Tanja van Gorp, die verantwoordelijk is voor de regie en het overall programmamanagement. 'Toen we begonnen, was er sprake van allerlei problemen die verband met elkaar hielden. Hierdoor leek het een bijna onoplosbare puzzel. Door de problemen in vier clusters onder te brengen, zijn we puzzel gaan ontwarren en versimpelen. Die clusters, of aangrijpingspunten voor verandering, zijn we gaandeweg "verbeterpaden" gaan noemen', aldus Martien Kroon van Conclusion, die de dagelijkse aansturing van de verbeterpaden op zich heeft genomen.

De vier verbeterpaden

- Commercie
- Resultaatgestuurde organisatie
- Juiste persoon op de juiste plek
- Managers maken het mogelijk



Commercie

Het verbeterpad 'Commercie' heeft inmiddels vorm gekregen door een aanpassing van de structuur en het toekennen aan, invullen van en sturen op de commerciële verantwoordelijkheden. Opdrachtgever van dit programma-onderdeel is algemeen directeur Thomas Schwencke zelf, die eind 2012 onder meer vanwege zijn commerciële ervaring en netwerk is aangetrokken.

Inmiddels zijn voor de meer dan honderd belangrijkste accounts van de Haeghe Groep accountplannen gemaakt en accounthouders aangewezen. Zodoende is gestart met een effectieve en planmatige klantbenadering. Dit wordt administratief ondersteund door de introductie van een CRM-systeem waar alle waardevolle klantinformatie in wordt opgeslagen en gedeeld met de betrokken manager. De klantfocus leidt ertoe dat er steeds meer opdrachten aan de Haeghe Groep worden gegund. Het commercieel denken en klantgericht werken blijft een ingrijpende verandering voor een organisatie die altijd vooral heeft gefocust op het welzijn van de toegewezen medewerkers.

Resultaatgestuurde organisatie

Om organisatiebreed op de nieuwe uitdagingen te kunnen sturen, was het allereerst nodig om eenduidige management- en sturingsinformatie te ontwikkelen. Hiervoor zijn het afgelopen jaar sessies gehouden met als uitkomst een gezamenlijk beeld over KPI's en zicht op manieren waarop managers grip op de resultaten kunnen krijgen. Alleen al het tijdschrijven heeft de teammanagers enorm veel inzicht gegeven waar verbetermogelijkheden zitten om betere resultaten te kunnen boeken.

Doorvertalen naar doelstellingen per teammanager

De uitdaging hierbij is de commerciële doelstelling door te vertalen naar omzetdoelstellingen per teammanager. Dit vergt van hen een enorme omschakeling, die in eerste instantie dan ook op veel weerstand stuitte. Het programmateam heeft een simulatie ontwikkeld om de managers de nieuwe manier van sturen te laten ervaren.

Deze game is een kantelpunt geweest in het begrip en inzicht van de organisatie in resultaatgericht sturen. (Zie kader.)

Nog een uitdaging was ervoor te zorgen dat in het managementoverleg de resultaten op een effectieve manier aan de orde komen op basis van juiste en inzichtelijke cijfers. De komende maanden worden Business Unitmanagers en Sectormanagers gecoacht in hun rol om het gesprek te voeren over de behaalde resultaten en over de mogelijkheden om die te verbeteren.

Management game

'De Haeghe Groep van de Toekomst'

Op 2 juni 2015, verzamelden alle 150 managers van de organisatie zich in een productiehal van de Haeghe Groep om samen management game "de Haeghe Groep van de Toekomst" te spelen. Deze simulatie is ontwikkeld door het veranderteam van de Haeghe Groep en Conclusion. De management game bestond uit 12 rondes, naar de 12 maanden in een jaar. Aan het begin van iedere spelronde kregen de teams de doelstellingen voor de volgende "maand" op die ze moesten realiseren. Hiertoe moesten ze grip zien te krijgen op het aantal binnenkomende opdrachten, en dus op de omzet die een afdeling in een bepaalde periode maakt, maar ook op de kosten door bijvoorbeeld (langdurig) ziekteverzuim of inhuur van medewerkers van andere afdelingen.

Ieder "kwartaal" werd de balans opgemaakt. De eerste twee kwartalen waren nog rommelig. De deelnemers moesten hun rol vinden in het "spel". Maar aan het eind van het vierde kwartaal lieten de resultaten zien dat de managers duidelijk meer grip kregen op de manier waarop ze in de toekomst moesten gaan werken. Ook zagen ze de voordelen die de nieuwe aanpak met zich meebrengt. De deelnemers, inclusief een deel van de Ondernemings Raad, hebben deze dag dan ook als zeer waardevol ervaren.

De juiste persoon op de juiste plek

De belangrijkste voorwaarde om een optimaal resultaat in termen te halen is dat medewerkers met de juiste capaciteiten in de juiste aantallen op de juiste plek aan het werk zijn. Al vroeg in het proces is Het Capaciteits Management Overleg (CMO) opgericht, dat binnen de organisatie de optimale inzet van medewerkers coördineert. Het CMO zorgt ervoor dat de juiste hoeveelheid medewerkers met de juiste capaciteiten steeds op de juiste opdrachten worden ingezet, met ook oog voor het optimaal realiseerbare rendement. Hiermee wordt zoveel mogelijk voorkomen dat een opdracht voor bijvoorbeeld tien medewerkers wordt uitgevoerd door twaalf mensen, terwijl op een andere afdeling de bezetting te krap is. Ook weer een verandering voor afdelingen die gewend zijn aan een vaste bezetting en medewerkers die niet gewend zijn om op een andere afdeling aan de slag te gaan. Het eerste succes is inmiddels zichtbaar: in 2014 is door een aanwijsbaar verbeterde capaciteitsplanning 400.000 euro aan extra omzet gerealiseerd.

Medewerkers matchen op werk

Verder is met het project "Schouw" een systematiek opgezet voor het matchen van medewerkers op werk. Alle medewerkers worden aan de hand van een aantal criteria beoordeeld, zoals bezit van een rijbewijs, de aanwezigheid van geestelijke en/of lichamelijke beperkingen. Tegelijkertijd zijn de werksoorten aan de hand van dezelfde criteria beoordeeld, zodat de match kan worden gemaakt. In het systeem zijn deze gegevens nu eenduidig vastgelegd, zodat er organisatiebreed inzicht is in de aanwezige capaciteit. Dit helpt bij de operationele personeelplanning voor de korte termijn, maar ook bij de tactische en strategische personeelsplanning voor de langere termijn.

Vooruit kijken

Dankzij een eenduidig kostprijsmodel is het rendement van de verschillende werkzaamheden vergelijkbaar geworden. Tegelijkertijd is met het Schouwsysteem organisatiebreed inzicht ontstaan in de kwaliteiten en beperkingen van de medewerkers en is het mogelijk verder vooruit te plannen. Deze elementen maken het mogelijk een bedrijfsbrede analyse te maken van het werk waarop in 2016 actief acquisitie kan plaatsvinden. Dit is dan werk dat past bij de veranderende groep mensen en dat tegelijkertijd optimaal rendement oplevert. Voor de Haeghe Groep is dit een grote stap vooruit.

Flexibele inzetbaarheid

Ook op het gebied van flexibele inzetbaarheid maakt de organisatie stappen. Hoogtepunt hierbij was de schoonmaakopdracht voor de Haeghe Groep bij het WK Beachvolleybal 2015, dat na afloop het "best georganiseerde beachvolleybaltoernooi ooit" werd genoemd. Deze opdracht is in eerste instantie door de afdeling Schoon binnengehaald. Al snel werd duidelijk dat deze afdeling de opdracht niet alleen aankon. De vraag is toen bij het CMO neergelegd om extra capaciteit uit andere onderdelen van het bedrijf te organiseren. Medewerkers en managers van verschillende afdelingen hebben toen afwisselend diensten gedraaid om de opdracht samen tot een succes te maken. Dit is precies de flexibiliteit die de Haeghe Groep de komende jaren voor ogen heeft.

Managers maken het mogelijk

Al vroeg is onderkend dat de kwaliteit en de betrokkenheid van de managers bij het veranderprogramma 'Samen meer Waarde' een kritische succesfactor is. De kwaliteit van wat de Haeghe Groep "Het echte gesprek" is gaan noemen, is randvoorwaardelijk voor daadwerkelijke verandering. Dit echte gesprek betekent eerlijke feedback, elkaar kunnen aanspreken, in gesprek gaan over resultaten en samen oplossingen vinden. Met een aantal initiatieven wordt hier aan gewerkt. Allereerst zijn voor alle functies binnen de Haeghe Groep de relevante competenties gedefinieerd en geborgd in het functiehuis. Vervolgens is aan alle managers gevraagd samen met collega's de hierbij behorende gedragingen te bepalen. De uitkomst hiervan is vastgelegd in competentieprofielen voor gebruik in functioneringsgesprekken.

Aan de hand hiervan de kunnen uit deze gesprekken ontwikkelbehoeften naar voren komen. Om die in te vullen, is het opleidingshuis "Haeghe Spoor" opgezet. Van hieruit worden verschillende opleidingen en trainingen in competenties beschikbaar gesteld, die variëren van training on the job, tot externe opleidingen. Interessant hierbij is dat een van de eerste behoeften was om te werken aan vaardigheden voor het voeren van functioneringsgesprekken en het open bespreken van de zelf vastgestelde beoordelingscriteria. Van de managers vergt dit ook zelfreflectie op het punt van persoonlijk leiderschap, waar het gaat om de vraag hoe managers weten waar hun sterke punten en hun ontwikkelpunten liggen.

Nog veel werk te doen, maar eerste resultaten zichtbaar

Na een enthousiast begin is het programma "Samen meer Waarde" door onwennigheid en soms ook weerstand moeizaam gestart. Algemeen directeur Schwencke: 'Begrijpelijk, want voor alle betrokken is het een ingrijpende verandering. Dat wisten we van te voren. Inmiddels is het programma breed aanvaard en omarmd. De koers is goed, bewijst zijn nut en wordt steeds verder verankerd in het bedrijf zelf. Dit is mede te danken aan de manier waarop we met elkaar het programma aanpakken. Die aanpak is erop gericht de aanwezige positieve krachten binnen onze eigen organisatie zoveel en zo snel mogelijk te mobiliseren. Wat erg helpt is dat we inderdaad tastbare vooruitgang zien, zoals de vier ton extra omzet dankzij een veel betere capaciteitsplanning. Maar ook dat we allemaal zien wat er verbetert en op alle niveaus ervaren dat we daar zelf invloed op kunnen uitoefenen. Ik heb er alle vertrouwen in dat we met deze aanpak door de veranderingen die de Participatiewet ons brengt, alleen maar een sterkere en toekomstbestendige organisatie worden.'



HAEGHE GROEP



CONCLUSION

BUSINESS DONE DIFFERENTLY