

Berenschot

ZAKELIJKE  
DIENSTVERLENING

het hart van  
de kenniseconomie



De zakelijke dienstverlening vervult een belangrijke rol in de Nederlandse economie. Zij draagt in belangrijke mate bij aan de ontwikkeling tot een kenniseconomie en het uitbouwen van de Nederlandse concurrentiepositie. Dat doet de zakelijke dienstverlening door het ontwikkelen van kennis en van nieuwe diensten en producten, en niet in de laatste plaats door ontwikkeling van medewerkers. Ook ondersteunt de zakelijke dienstverlening ondernemingen in andere sectoren bij hun strategie en bedrijfsvoering.

# Zakelijke dienstverlening: *het hart van de kenniseconomie*

## Inhoud

Berenschot, een vertrouwde partner in de zakelijke dienstverlening	3
1. Toekomstvaste strategie	4
2. Fusies, overnames en integratie	6
3. Professionalisering management	8
4. Talent management	10
5. Toekomstgericht belonen	12
6. Benchmarks en efficiency	14
7. Organisatieontwerp	16
8. Communicatie over strategieverandering	18



## **Berenschot, een vertrouwde partner in de zakelijke dienstverlening**

De zakelijke dienstverlening kent vele gezichten en de vernieuwing gaat in hoog tempo. Zonder deze vernieuwing zouden veel zakelijke dienstverleners hun – vaak internationale – positie niet kunnen handhaven. Ondernemingen in de zakelijke dienstverlening hebben veel uitdagingen. Vragen daarbij zijn: Hoe voorkom ik dat diensten als commodity worden gezien en dat prijsconcurrentie en prijsdruk optreden? Hoe ontwikkel ik up-to-date businessmodellen? Hoe bouw ik een goede positie op de arbeidsmarkt op? Hoe krijg ik zicht op de toekomst van jouw sector om de strategie te bepalen? Hoe innoveer ik effectief? Hoe ga ik om met (internationale) opschaling? Wat is het belang van fusies en overnames in mijn sector?

In de visie van Berenschot krijgen veel dienstverleners van verschillend pluimage, zoals ingenieurs, accountants, ICT-dienstverleners advocaten, kennisinstituten en technologisch dienstverleners, met vergelijkbare issues te maken. Zij staan de komende jaren voor dezelfde afwegingen. Berenschot is al jarenlang een vertrouwde partner voor zakelijke dienstverleners. Niet in het minst omdat we zelf met beide benen in die professie staan. Ook omdat Berenschot een goede balans bewaart tussen vakinhoudelijk sparren, effectieve procesvoering en zaken helpen realiseren. En ten slotte omdat Berenschot een traditie heeft als onafhankelijk adviesbureau. Hieronder volgt in vogelvlucht ons palet aan diensten. Graag nodigen we u uit om contact te leggen met onze adviseurs in de zakelijke dienstverlening!

# 1

## 1. Toekomstvaste strategie

Zakelijke dienstverleners opereren in een omgeving waarin snelle veranderingen aan de orde van de dag zijn. Of het nu nieuwe concurrenten betreft, nieuwe kansen, nieuwe regelgeving of ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, tijdige en adequate actie is op zijn plaats. Accountants worden geconfronteerd met nieuwe regelgeving bij hun klanten en nieuwe regulering in hun eigen sector, naast een toenemende prijsdruk. Ingenieursbureaus zien zich gesteld voor krapte op de arbeidsmarkt voor hoogwaardig technisch personeel en krijgen kansen in de nasleep van catastrofes wereldwijd, maar zien de overheid bezuinigen. ICT-bedrijven ondervinden afname van maatschappelijke acceptatie van grote ICT-projecten, maar tegelijkertijd gaat de digitalisering versneld door. Kennisinstituten merken een versnelling van kennisontwikkeling op vele gebieden waardoor keuzes nodig zijn.

### Watson Wyatt Worldwide – *Strategische doorbraken op basis van scenario's*

Watson Wyatt Nederland is marktleider voor diensten op gebied van employee benefits, actuariële diensten en risicomanagement. Het doel was om marktaandeel uit te bouwen en het strategisch denken door de organisatie heen te versterken. Berenschot

heeft de organisatie ondersteund bij het inventariseren van de trends en onzekerheden in de markt, onder andere door gesprekken met opinie-leiders en stakeholders, het opstellen van scenario's en de vertaling ervan in strategische opties. Daarna bepaalden

de business lines de impact van elk scenario op hun resultaten. Dit nieuwe inzicht leidde tot prioriteiten en voorstellen aan het managementteam voor een aantal doorbraakprojecten. Inmiddels zijn hiervoor projectleiders en teams benoemd.

**“ Door de systematische opzet en de praktische insteek van Berenschot, heeft onze groep senior consultants snel en concreet resultaten bereikt, die geheel zijn overgenomen door het management. Er is veel enthousiasme om de verworven inzichten in de praktijk te gaan brengen ”**

— Jobert Koomans,  
Voorzitter van het MT

Dit vraagt om een goed inzicht in mogelijke ontwikkelingen en de reactie van spelers in de bedrijfsketen daarop, om zo goed positie te kunnen kiezen. De onderlinge afhankelijkheid tussen u en klanten, kennisinstituten, concurrenten, toeleveranciers in de bedrijfsketen neemt steeds verder toe. Het gaat daarbij niet om het voorspellen van de toekomst, maar om voorbereid te zijn op meerdere toekomsten en daarin opties open te houden. Tegelijk is een snelle implementatie van toenemend belang om de concurrentie een slag voor te zijn. Toekomstige winnaars zijn in staat sneller signalen op te pikken en te combineren in nieuwe diensten en producten. Berenschot kan helpen realistische strategische keuzes te maken en uit te voeren. Centraal hierin staat de Strategische Dialoog®, een proces waarin een intensieve verkenning van de omgeving en ontwikkelingen leidden tot scenario's als basis voor strategische opties. Dit wordt gecombineerd met vertaling naar business modellen en implementatie. Daarnaast biedt Berenschot ervaring en expertise op het gebied van strategische positionering en marktgericht organiseren.

### **VTL – Een nieuwe strategische richting**

VTL is het brancheopleidingscentrum voor de sector Transport en Logistiek. Als gevolg van de economische ontwikkelingen, bezuinigingen vanuit de overheid en een nieuwe koers van stakeholders heeft VTL gekozen voor een nieuwe strategie. Berenschot heeft VTL tijdens het gehele proces

van deze strategische heroriëntatie ondersteund. Er zijn verschillende scenario's met opties uitgewerkt en deze strategische denkrichtingen zijn vervolgens in de markt en bij diverse stakeholders getoetst. Uiteindelijk is gekozen voor een rol als regisseur van de (regionale) arbeidsmarkt en oplei-

dingsvraagstukken voor de sector. Om deze nieuwe rol naar de buitenwereld te communiceren is de hulp van Berenschot ingeschakeld. Wij hebben eveneens handvatten geleverd voor een succesvolle implementatie en monitoring van de nieuwe strategie.



# 2

---

## 2. Fusies, overnames en integratie

Groei is ook voor zakelijke dienstverleners van groot belang. Zij willen steeds vaker sprongen maken in hun groei door overnames. Motieven kunnen zijn het toevoegen van bepaalde specialismen aan het dienstenaanbod, het willen volgen van klanten naar het buitenland en het creëren van een grotere basis voor de noodzakelijke overhead. In verreweg de meeste gevallen is, juist bij zakelijke dienstverleners, een integratie aan de orde om de beoogde cross selling te realiseren of om bijvoorbeeld de gewenste kennisdeling tot stand te brengen. Aangezien professionals zich lastig tot samenwerking laten dwingen, is een extra zorgvuldig proces om tot een overname te komen noodzakelijk. Een goede verkenning van de synergie vooraf is van groot belang, ook om een (te) grote uitstroom na de overname te voorkomen.

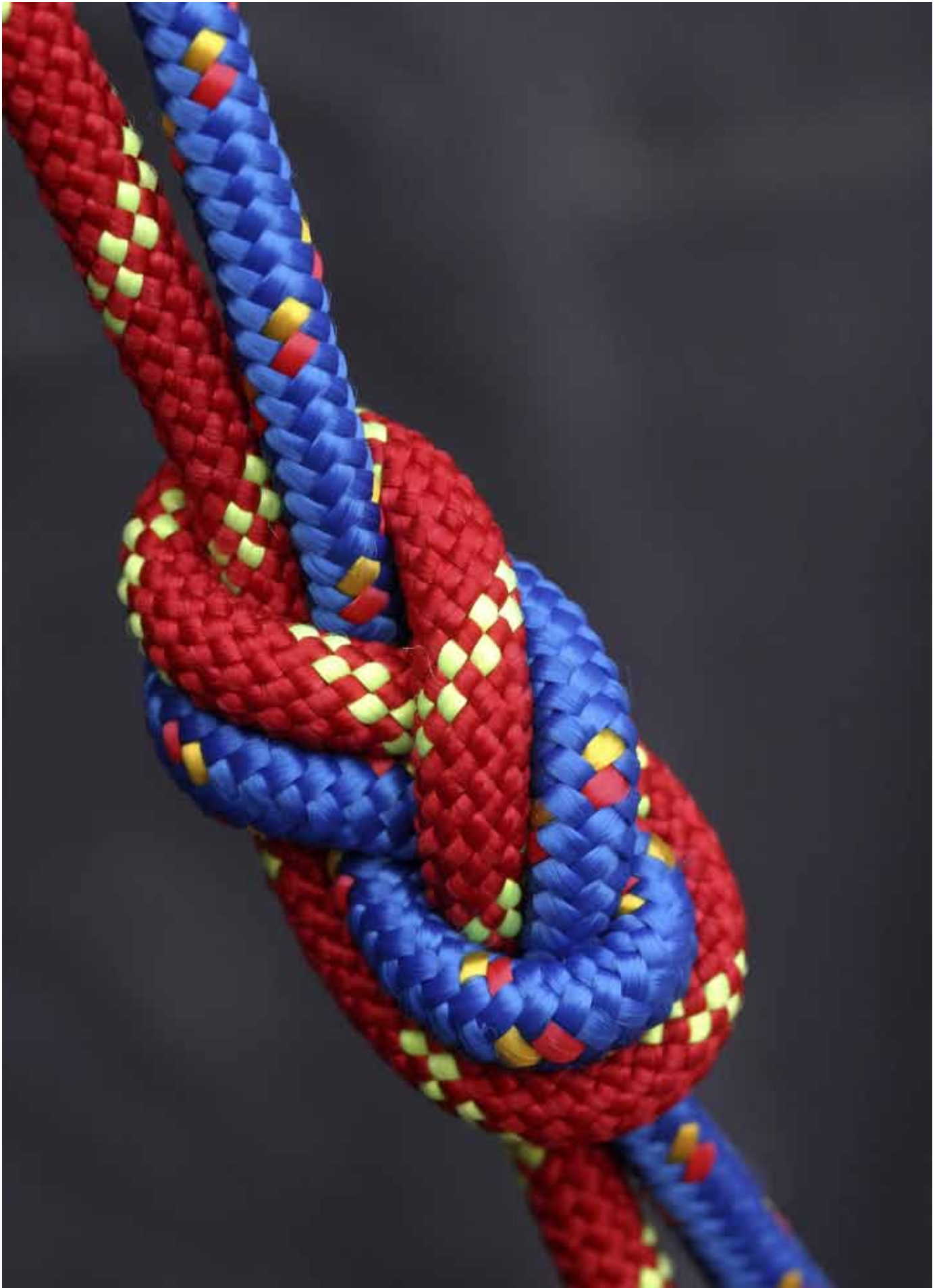
Berenschot heeft ruime ervaring met het in beeld brengen van het strategisch perspectief voor zakelijke dienstverleners en de bijdrage daaraan van een fusie of overname (of eventuele minder vergaande alliantie). Ook kan Berenschot de synergie van een voorgenomen fusie of overname goed in beeld brengen, inclusief de inspanningen die benodigd zijn om die synergie te realiseren. Een goede integratieplanning, te starten met een 100-dagenplan, maakt daar deel van uit. Bij implementatie is aandacht voor cultuur essentieel, evenals het bieden van vakmatige en commerciële uitdagingen en perspectief. Ten behoeve van de uiteindelijke integratie heeft Berenschot vrijwel alle benodigde disciplines in huis, zoals integratie van HR en beloningsbeleid, cultuuranalyses, organisatieontwerp, marketing en het integreren van merken. Samen met onze deelneming MBCF kan Berenschot het volledige overnameproces van start tot finish begeleiden.

### Dienstverlener op gebied van intellectueel eigendom – *Overname gezocht in kader internationale expansie*

Een maatschap in adviesdiensten op gebied van intellectuele eigendom, patentering, merkenbescherming en juridische diensten wilde de ambitie om Europese speler te worden, realiseren door een fusie aan te gaan met een internationale speler. Op basis van de strategische behoefte aan versterking

van competenties en internationale dekking, zijn mogelijke synergieën verkend. Vervolgens is een strategische toets gedaan op de fusiepartner en zijn groeivoorzichten verkend. Er is een aanzet gemaakt voor plannen ter realisering van beoogde synergie. Vervolgens is samen met MBCF, de cor-

porate finance tak van Berenschot, de waardering opgepakt en zijn fusiebesprekingen opgestart met de internationale beoogde partner. Ten slotte zijn de interne consequenties onderzocht van de verandering in eigendoms- en zeggenschapsverhoudingen.



# 3

## 3. Professionalisering management

Het managen van ondernemingen met professionals is een vak apart. Dit vraagt om passende managementvaardigheden. De belangrijkste managementvraag bij deze uitdaging is: hoe mobiliseer je mensen en zorg je er als manager voor dat je leiderschap creëert bij medewerkers en zelf als meewerkend voorman of -vrouw gaat opereren? Managers in de zakelijke dienstverlening krijgen op steeds jongere leeftijd grotere verantwoordelijkheden en hebben te maken met een toenemende complexiteit van taken en opdrachten. Hierdoor hebben sommigen moeite om grip op en overzicht over de werkzaamheden te houden. Dit heeft onder meer gevolgen voor het behalen van deadlines, het effectief runnen van het team en de ervaren work/life balance. Daar komt bij dat management bij medewerkers niet altijd hoog op de prioriteitenlijst staat. Aandacht voor professionalisering van management is dus geboden, juist bij zakelijke dienstverleners.

Berenschot werkt met een totaalaanpak van management- en leiderschapsontwikkeling. Deze aanpak sluit zowel aan op de dagelijkse praktijk als op de langere termijn doelstellingen van de organisatie. Berenschot adviseert en coacht bestuurders, managers en projectleiders naar het behalen van succes. Zakelijke dienstverleners drijven op professionele mensen die hun drijfveren vaak aan hun vak ontlend. Wij adviseren specifiek over het omgevingsbewust maken van leidinggevend. Dit is van belang in een zich steeds sneller ontwikkelende en globaliserende wereld. Berenschot kan u ondersteunen met het ontwikkelen van leiderschap. Daarbij is het uitgangspunt dat het voor managende professionals van belang is om zichzelf te ontwikkelen op terreinen die ze doorgaans lastig vinden. Denk bijvoorbeeld aan het ontwerpen en uitdragen van een nieuwe strategische visie, het werken aan persoonlijke professionaliteit en het van elkaars ervaringen leren. Daarbij zijn zowel teamgerichte als individuele oplossingen mogelijk, of combinaties daarvan.



**“ Het managers-in-control programma heeft gezorgd dat ik niet meer constant achter de feiten aanloop. Ik heb overzicht over mijn taken en dat geeft mij veel rust. ”**

**“ Door niet meer de hele tijd brandjes te hoeven blussen heb ik meer tijd gekregen om junioren in mijn team te coachen. Ook zij plukken er de vruchten van dat ik mijn werk beter georganiseerd krijg ”**

— Deelnemers over de resultaten

#### **Zakelijke dienstverlener – *Traject Managers in control***

Speciaal gericht op zich ontwikkelende managers binnen een zakelijke dienstverlener, ontwikkelde Berenschot een programma voor professionalisering op gebied van management.

Het bleek dat prioriteiten in de knel kwamen, zaken te vaak overnieuw moesten en deadlines niet gehaald werden. Ook heeft deze zakelijke

dienstverlener ondervonden dat AFM en andere controlerende instanties, steeds strenger worden als het om kwaliteit gaat. Managers die out of control zijn moeten zich daarom professionaliseren; willen en kunnen gaan voor de juiste procesgang. Berenschot heeft een zakelijke dienstverlener het succesvolle traject managers in con-

trol aangeboden. In een aantal individuele coaching gesprekken, gecombineerd met een drietal workshops, hebben managers de effectieve uitvoering van hun managementtaken kunnen vergroten. Door onze specifieke en persoonlijke aanpak zijn de effecten hiervan voor langere termijn geborgd.



# 4

---

## 4. Talent management

De vraag naar goede, getalenteerde, medewerkers staat bij veel bedrijven hoog op de agenda. Talentmanagement, het binden, boeien en behouden van deze medewerkers, is noodzakelijk om toekomstige doelstellingen en uitdagingen waar organisaties voor staan te kunnen behalen. Binden en boeien zijn kernbegrippen in de *war for talent*. Getalenteerde medewerkers worden vooral getriggerd door de mate van ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden binnen een organisatie. Organisaties die de ontwikkeling van personeel hoog op de agenda hebben staan en hieraan actief invulling geven, hebben de grootste kans om talent binnen te halen. Daarnaast is het herkennen en stimuleren van reeds aanwezige talenten binnen de organisatie een belangrijk onderdeel van talentmanagement

Berenschot is vanuit een brede kennis en ruime ervaring in de branche, in staat organisaties op actuele wijze te adviseren en mee te denken over nieuwe uitdagingen, waar organisaties vandaag de dag voor staan. Het Berenschot Talentmanagement Programma biedt inzicht in de kwaliteiten, ontwikkelpunten en het potentieel van medewerkers. In de ontwikkeling van uw medewerkers is het van belang om hier gedegen inzicht in te krijgen.

Berenschot staat bekend om het uitvoeren van kwalitatief hoogstaande assessments. Op basis hiervan adviseren wij over individuele ontwikkelmogelijkheden die het best aansluiten bij de behoeften en interesses van uw medewerkers. Wij geven een heldere richting aan organisaties over mogelijke ontwikkelpaden en tips voor training, coaching en development. Onze concrete adviezen worden sterk gewaardeerd door onze klanten. Hierdoor blijven wij alert op de ontwikkelingen en houden wij onze klanten scherp bij de ontwikkeling van hun personeel.

### **Adecco – Ontwikkeling van talent**

Adecco is de grootste aanbieder van human resources ter wereld. Het is een dynamische onderneming die voortdurend groeit en in ontwikkeling is, door de uitbouw van diensten en bedrijven. Goed talentmanagement vormt hierbij een belangrijke ondersteunende en versterkende rol. Berenschot heeft Adecco ondersteund bij het ontwikkelen van talent en leadership. Adecco hanteert verschillende opleidingsprogramma's voor verschillende niveaus (eerstelijns- en tweedelijnsmanagement en directieniveau). Deze programma's beslaan een ontwikkeltraject van een jaar, met als insteek

talent binnen Adecco verder op te leiden en klaar te stomen voor een niveau hoger. Een assessment vormt onderdeel van de selectieprocedure voor deelname aan het ontwikkelingsprogramma. Het potentieel en ontwikkeladviezen staan hierbij centraal.

talent binnen Adecco verder op te leiden en klaar te stomen voor een niveau hoger. Een assessment vormt onderdeel van de selectieprocedure voor deelname aan het ontwikkelingsprogramma. Het potentieel en ontwikkeladviezen staan hierbij centraal.



# 5

---

## 5. Toekomstgericht belonen

Voor ondernemers in de zakelijke dienstverlening is de mate van succes voor een groot deel afhankelijk van de kwaliteit en beschikbaarheid van specialisten en kenniswerkers: het menselijk kapitaal. Het aantal hoogopgeleiden, specialisten en kenniswerkers in de markt neemt af en zal de komende jaren blijven afnemen. Met het krimpen van de arbeidsmarkt neemt de onderlinge concurrentie voor de beste werknemers toe en daarmee het belang van een aantrekkelijke en onderscheidende arbeidsmarktpositie. Net zoals de sector zelf, zijn de mensen die er werkzaam zijn, dynamisch ingesteld. Dit betekent dat zij flexibel zijn en zich niet zomaar willen binden aan één werkgever. De komst van de nieuwe ‘medewerker 2.0’ versterkt de noodzaak om goed na te denken over hoe ondernemers medewerkers nu en in de toekomst kunnen blijven boeien en binden om hun concurrentiepositie te kunnen waarborgen. Een goed doordacht beloningsbeleid is hiervoor noodzakelijk.

Berenschot heeft ruime ervaring met het begeleiden van zakelijke dienstverleners bij het ontwikkelen van hun beloningsbeleid. Vanuit onze visie gaat belonen verder dan het bepalen van het salarisniveau; de materiële beloning. Ook de immateriële beloning, zoals ruimte voor autonomie en ontwikkeling en waardering, is onmisbaar voor een goed beloningsbeleid. Wij zorgen daarbij voor een goede inbedding in de HR-cyclus. Dit betekent dat ook instrumenten als het functiehuis, de gesprekscyclus en performancemanagement, onder de loep worden genomen. Deze integrale visie zorgt voor een duurzaam beloningsbeleid dat de continuïteit van organisaties op lange termijn borgt.

### Onderneming in accountancy, salarisadministratie, belasting-, juridisch- en bedrijfsadvies – *Beloningsbeleid op maat*

De doelstelling was om een beloningsbeleid te ontwikkelen waarmee de organisatie nu en in de toekomst kan anticiperen op de veranderende arbeidsmarkt. Berenschot heeft geadviseerd over de nieuwe beloningsstra-

tegie, vervolgens is het functiehuis in kaart gebracht, zijn de functiebeschrijvingen opgesteld en is aansluitend de salarisstructuur ontworpen. De nieuwe beloning- en beoordelingssystematiek gaf de organisatie tenslotte

meer handvatten om de medewerkers te stimuleren en passend te belonen. Tijdens de implementatiefase hebben we de leidinggevenden getraind in het toepassen van de nieuwe instrumenten in de gesprekscyclus.



# 6

## 6. Benchmarks en efficiency

Zakelijke dienstverleners opereren in een zeer competitieve markt. In de eerste plaats gaat het om de kwaliteit van de diensten en de expertise. Ook responstijd en levertijden zijn van groot belang. Klanten willen dienstverleners met slagkracht. Klanten willen echter ook een kostenefficiënte dienstverlener. De kosten van die diensten tellen in toenemende mate mee, zeker aangezien diensten steeds meer via aanbestedingen worden ingekocht en de prijs daarbij altijd een belangrijk element is. De kosten van uw organisatie bepalen dus voor een belangrijk deel uw concurrerend vermogen. Niet zozeer als onderscheidende factor, wel als hygiëne factor: als de prijs niet in orde is, doet u niet mee.

### Big four accountancy marketing, communications & sales – *Een nieuwe aansturing*

De onderneming wil een nieuwe aansturing en een andere relatie tussen de stafdiensten en de verschillende praktijken (accountancy, consulting, taxen legal) implementeren. Berenschot heeft onderzoek verricht naar de aansturing, effectiviteit en efficiency van de stafdiensten. Het bestuur streeft op

basis hiervan naar herinrichting van de stafdienst Marketing, Communication & Sales (MCS). Berenschot stelt met de director MCS een besparingspotentieel vast. De doelstellingen van de herinrichting zijn een slagvaardigere organisatie en een grotere snelheid van besluitvorming en uitvoering.

Daarnaast wordt meer focus op de strategie en het vergroten van efficiency beoogd. Onder meer door de inzet van mensen en middelen te optimaliseren en de formatie te reduceren, alsmede door het uitbesteden van enkele activiteiten.

Berenschot is zeer ervaren in het optimaliseren van het kostenniveau van zakelijke dienstverleners. Enerzijds is het niveau van overheadkosten hierbij het aangrijpingspunt, anderzijds de inrichting van de primaire processen en organisatie. Berenschot kan u gedetailleerd laten zien hoe uw kosten voor marketing, finance & control, human resources, facilities services, ICT en andere indirecte afdelingen, zich verhouden tot die van de branche. Al vele jaren voert Berenschot een uitgebreide benchmark uit onder deze en andere sectoren. Daarnaast kan Berenschot bijdragen aan de inrichting van uw primaire processen, waaronder aan een betere bezetting van uw medewerkers. Berenschot neemt herin niet alleen de kosten en formatie in beschouwing, maar ook de toegevoegde waarde van de overhead. Wij realiseren ons namelijk als geen ander dat overhead de declarabele professionals werk uit handen neemt. Desgewenst werkt Berenschot nieuwe processen en functies uit, inclusief de bijbehorende waardering.



# 7

## 7. Organisatieontwerp

Veranderingen in de omgeving, zowel bij klanten als in wetgeving of de maatschappij, maken dat het management alert moet zijn op mogelijke aanpassingen van de eigen organisatie. Het ontwerp van de organisatie moet passen bij de visie, strategie en doelstellingen. Daarbij is één ding zeker; de ultieme organisatie bestaat niet; die is constant in beweging. Op basis van strategische keuzes, de institutionele context en de bestaande structuren ontstaat de speelruimte waarbinnen we de organisatie ontwerpen. De wijze waarop u het werk organiseert, bepaalt voor een groot deel de prestaties van uw organisatie. Sluiten werkprocessen voldoende op elkaar aan? Zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op de juiste plek belegd? Weten medewerkers elkaar te vinden?

### Ketchum Pleon – *Marktgericht organiseren*

Ketchum Pleon is een full service internationaal communicatieadviesbureau van Europese oorsprong. Berenschot werd gevraagd om te ondersteunen bij het vormgeven van de interne organisatie van het Nederlandse deel. Voor het succes-

vol opereren in de markt moeten twee zaken gecombineerd worden: kennis van en reputatie in de markt. Zonder een ‘prima donna’ die in de markt als *thoughtleader* bekend staat is het lastig scoren. Ook kennis van de modernste marketing en communica-

tietechnieken zijn onontbeerlijk om klanten van goede adviezen te voorzien. Door cellen in de organisatie te creëren rond ‘prima donna’s’, werden per doelmarkt sector- en inhoudelijke kennis aan elkaar gekoppeld.

**“ Weet je, we zijn nu 5 jaar verder, maar het ‘prima donna’ model gebruiken we nog steeds als basis voor de organisatie ”**

— Lid projectteam

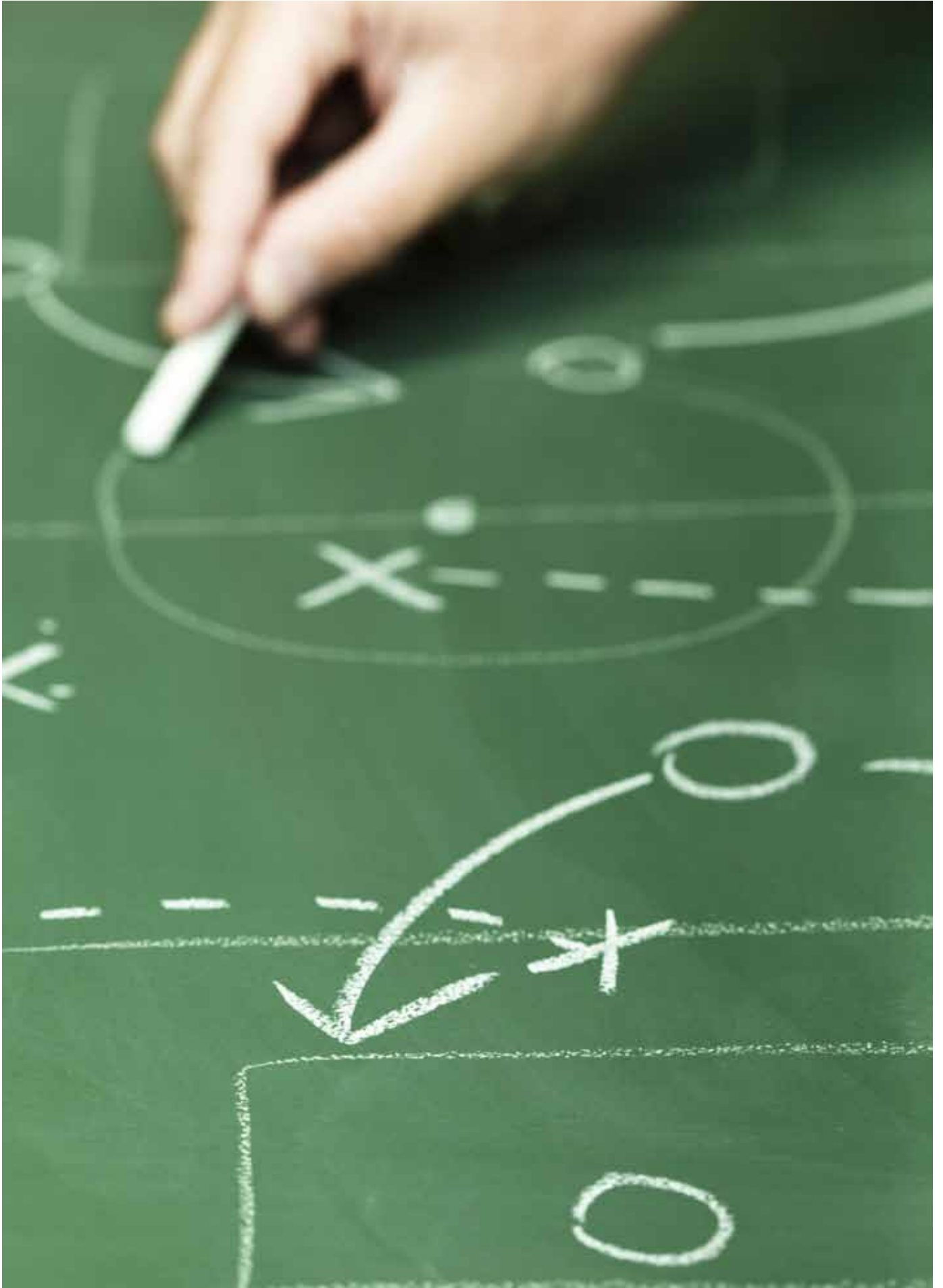
Veel organisaties binnen de zakelijke dienstverlening worstelen met de vraag hoe klantgericht te opereren en meer multidisciplinair te werken. Dit zijn structuurvraagstukken die te maken hebben met het verloop van werkprocessen, de gekozen arbeidsdeling, het beleggen van beslissings-bevoegdheden en het inrichten van coördinatiemechanismen. Berenschot helpt u bij het vertalen van de organisatiestrategie naar ontwerpeisen en criteria voor het organisatieontwerp, zodat de structuren de strategie optimaal ondersteunen. Soms vraagt dit om een volledige herstructurering, bijvoorbeeld na een fusie. Soms vraagt dit juist om kleine aanpassingen om de structuur weer te laten aansluiten bij geoptimaliseerde processen, zoals na een periode van groei. Berenschot heeft uitgebreide ervaring met alle soorten ontwerp vragen en kan zowel zorgen voor een kritische blik als een gedragen oplossing. Het juiste ontwerp begint met het stellen van de juiste vragen.

### Adviesbureau op gebied van scholing en loopbaanbeleid – *Herinrichtingsadvies*

Het aantreden van een nieuwe directie vormde voor deze organisatie het startpunt om de organisatiestructuur onder de loep te nemen. Hierbij vroegen zij zich af, of de interne organisatie voldoende ingericht was op het realiseren van de doelstellingen.

Berenschot voerde een benchmark uit gericht op de interne organisatie en het bestuursmodel en voerde interviews met de directie en de Raad van Advies. Dit heeft geleid tot adviezen met betrekking tot de topstructuur van de organisatie en de structuur

van de interne organisatie in relatie tot de kerntaken. Daarnaast zijn verbeterpunten voorgesteld op het gebied van processen, de inzet van middelen, het dienstverleningsmodel en kwaliteitszorg.



# 8

---

## 8. Communicatie over strategieverandering

Zakelijke dienstverleners bevinden zich in een sterk veranderende omgeving die veel en vaak aanpassingen vraagt. Denk daarbij aan nieuwe media, wisselende stakeholdercoalities, een vergrijzende arbeidsmarkt, nieuwe producten en veeleisende klanten. Het gevolg is dat organisaties uit de zakelijke dienstverlening alert, adaptief en wendbaar moeten zijn om te kunnen overleven of te groeien. Alert op de veranderende omgeving met wisselende coalities en belangen van stakeholders, adaptief om in te kunnen spelen op trends en ontwikkelingen, en wendbaar om vernieuwingen te vertalen naar organisatie, werkwijze en besturing. Leidend voor de aanpassingen zijn de missie, visie en strategie van de onderneming. Het issue blijkt vaak de vertaling van de strategie naar de medewerkers van de organisatie. Zij weten vaak niet of nauwelijks wat deze inhoudt en wat zij daar aan kunnen bijdragen. Het gevolg is een strategie die niet tot leven komt.

Berenschot biedt een aanpak waarmee de strategie van de organisatie op maat wordt vertaald naar de werkvloer. Het resultaat is een strategie die tot leven komt en bindend en motiverend werkt. Bovendien sluit deze aan bij de structuur, cultuur en gekozen kernwaarden van de organisatie. In onze aanpak is er aandacht voor de communicatie en de HR. Communicatie om de (gevolgen van de) strategie te vertalen met en naar medewerkers, leidinggevendenden, functiegroepen en afdelingen. HR om daarbij ook de gevolgen voor de HR-cyclus, competenties en gedragsaspecten een plaats te geven.

### **Cendris – *Strategie tot leven wekken***

Met de opdracht 'Give me five' ondersteunde Berenschot Cendris bij de communicatie over de nieuwe bedrijfsstrategie met de medewerkers. Cendris vroeg Berenschot ondersteuning bij de planvorming voor de communicatie over de nieuwe strategie met medewerkers. Het doel van de communicatie over de nieuwe strategie was dat

leidinggevendenden en medewerkers de strategie kennen en begrijpen. Hierbij wilde Cendris ook een gemeenschappelijke Cendris-identiteit laden. Het resultaat van de opdracht is een communicatieplan dat draagvlak kent bij genoemde stakeholders. In de aanpak was onder meer ruimte voor de input van sleutelfiguren uit de lijn, HR

en communicatie. Het communicatieplan biedt een overzicht van doelen, strategie, kernboodschap, middelen en activiteiten en de organisatie van de communicatie. De rol van Berenschot was deels het meedenken en begeleiden van het proces en deels het reviewen en fungeren als vraagbaak bij het schrijven van het plan.

**Meer weten?**



Wilt u meer weten? Neem u dan contact op met Hendrik Jan Kaal, via: [h.kaal@berenschot.nl](mailto:h.kaal@berenschot.nl) of 030 - 2 916 801



Berenschot Groep B.V.  
Europalaan 40  
3526 KS Utrecht  
T +31 (0)30 291 69 16  
E [contact@berenschot.nl](mailto:contact@berenschot.nl)  
[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 500 medewerkers in de Benelux. Al ruim 70 jaar lang verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke en private sector met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbaar constructies. Door ons brede werkerterrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.

Berenschot is aangesloten bij E-I Consulting Group, een Europees samenwerkingsverband van toonaangevende bureaus. Daarnaast is Berenschot lid van de Raad voor Organisatie-Adviesbureaus (ROA) en hanteert de ROA-gedragscode.