

# Profas Professionals

Nieuwsbrief Profas Consultancy & Personeelsbemiddeling

November 2007



## In deze editie

- De vier D's van succesvolle fusie
- Profas Mobility: naar een positieve beleving van ontslag
- **Vóór de fusie:**  
Stichting ZorgKompas: synergie onder drie namen
- Essenties van fusie
- Zoeken en vinden: Profas
- **Na de fusie:**  
Rivierduinen: stromen met de tijdgeest

## Inleiding

Het woord 'fusie' heeft tegenwoordig een bijna magische klank. 'Fusiegeruchten' kunnen de beurswaarde van een bedrijf flink opjagen. Groot, groter, grootst lijkt de toverformule. Om fusies te rechtvaardigen of te motiveren wordt naar hartelust gesmeten met termen als 'economy of scale' (schaalvoordeel), 'synergie' of 'marktmacht', enzovoort. Maar wat is de praktijk?

# Focus op Fusie

Er zijn de nodige onderzoeken die het nut of het rendement van fusies in twijfel trekken. Volgens Hans Schenk, hoogleraar economie aan de Universiteit van Utrecht, zetten veel managers een fusie tegen beter weten in door, uit angst een kans te missen. Als een fusie mislukt, kan dat de ondergang van één of beide ondernemingen betekenen, ten koste van grote financiële en maatschappelijke schade. Saneringen en (gedwongen) ontslagen zijn bijna altijd het gevolg van een mislukte fusie. Fusies mislukken ook nogal eens door de befaamde 'cultuurverschillen', vooral in de directiekamer.

## De vier D's van succesvolle fusie

Toch is fusie een onstuitbaar fenomeen, ook in de Nederlandse zorgsector. Waarom? In hun artikel 'Ga slim samenwerken' in het webmagazine Zorgvisie noemen de auteurs, beiden adviseur bij Twynstra Gudde, vijf redenen waarom instellingen in de zorgsector zo driftig fuseren.

1. Grotere organisaties kunnen gemakkelijker de continuïteit én kwaliteit van een breed dienstenpakket garanderen, bijvoorbeeld omdat ze makkelijker deskundigheid en professionaliteit kunnen aantrekken.
2. Een kleine organisatie heeft onvoldoende middelen voor innovatie, die met de introductie van de markt belangrijker is geworden. Grotere organisaties beschikken over meer tijd, geld en energie om innovaties te ontwikkelen.
3. Kleine organisaties hebben relatief hoge kosten per eenheid product. Meer bedden per ziekenhuis brengen de gemiddelde kosten per bed omlaag. Een grotere schaal biedt meer mogelijkheden tot verdeling, standaardisatie en specialisatie van werk.

4. Grotere organisaties zijn aantrekkelijker voor bestuurders en bieden professionals meer faciliteiten voor vakontwikkeling, intercollegiaal contact, opties voor specialisatie of juist verdieping. Ook het ego speelt een rol: hoe groter de organisatie, hoe meer aanzien voor de bestuurder (en wellicht, hoe meer salaris).
5. Marktmacht: kleine organisaties hebben minder mogelijkheden tot beïnvloeding en lobby.
6. Kleinere organisaties kunnen moeilijker voldoen aan de toenemende wettelijke eisen van keurmerken, kwaliteitscriteria en certificeringen, die de administratieve druk op organisaties verhogen.

De auteurs pleiten vervolgens voor 'slim samenwerken' als alternatief voor fusie, maar dit terzijde. In dit nummer van Profas Professionals aandacht voor twee fusies in de zorgsector: De één, met Stichting Zorgkompas als één der fusiepartners, is in de maak en moet op 1 januari 2008 juridisch rond zijn. Het tweede voorbeeld is Rivierduinen, een instelling voor de geestelijke gezondheidszorg, ontstaan uit twee opeenvolgende fusies. Volgens managementadviseur Hans van der Loo is het geheim van een succesvolle fusie om deze snel en kordaat aan te pakken. Een lange voorbereidingstijd is geen garantie voor succes. Aan dat criterium voldoen beide fusies in elk geval. Verder kunnen we uit deze twee 'mini-casestudies' vier succesfactoren distilleren, samen te vatten als 'de vier D's'.

Noten:  
'Ga slim samenwerken' Zorgvisie 4/2007 ([www.zorgvisiearchief.nl](http://www.zorgvisiearchief.nl))  
Franka Rolvink: 'Route voor succesvol fuseren' Het Financieel Dagblad, 18 oktober 2007.

### De vier D's

1. Doelstelling – Directies van fusiepartners moeten het eens zijn over het doel (en de reden en noodzaak) van de fusie. Dat doel wordt richtinggevend voor het integratieproces ná de juridische fusie. Het wordt de horizon waar iedereen naartoe werkt.
2. Duidelijkheid – De doelstellingen, de voordelen én de eventuele consequenties van de fusie moeten voor alle medewerkers duidelijk zijn, en steeds transparant worden gecommuniceerd. Dit is de enige manier om een vertrouwensbasis op te bouwen.
3. Dialoog – Voor, tijdens en na het fusieproces moet het management de dialoog met medewerkers en andere managementlagen niet uit de weg gaan, maar juist voeren. Ook dit is de enige manier om vertrouwen te creëren.
4. Delen van macht – Vaak zijn fusiepartners verschillend in omvang, maar discussies of conflicten over macht ('wie wordt de baas') zijn dodelijk voor het fusieproces. Bij voorkeur moet het 'M-woord' helemaal niet ter sprake komen, maar strategische benoemingen zijn een manier om hier verstandig mee om te gaan.

# Profas Mobility: naar een positieve beleving van ontslag

Het probleem is bekend. Werkgever en werknemer willen het liefst van elkaar af, maar een duidelijke ontslagreden is er niet. Het gevolg: dure trajecten met advocaten, of maandenlange 'dossievorming' om aan te tonen dat de betreffende medewerker niet meer past. Veel negatieve energie en veel geld op de vlucht. Hoe voorkom je dat een medewerker met veel expertise na ontslag wegwijnt in een WW-regeling of een dure ontslag- en/of ontbindingsregeling zonder perspectief op werk?

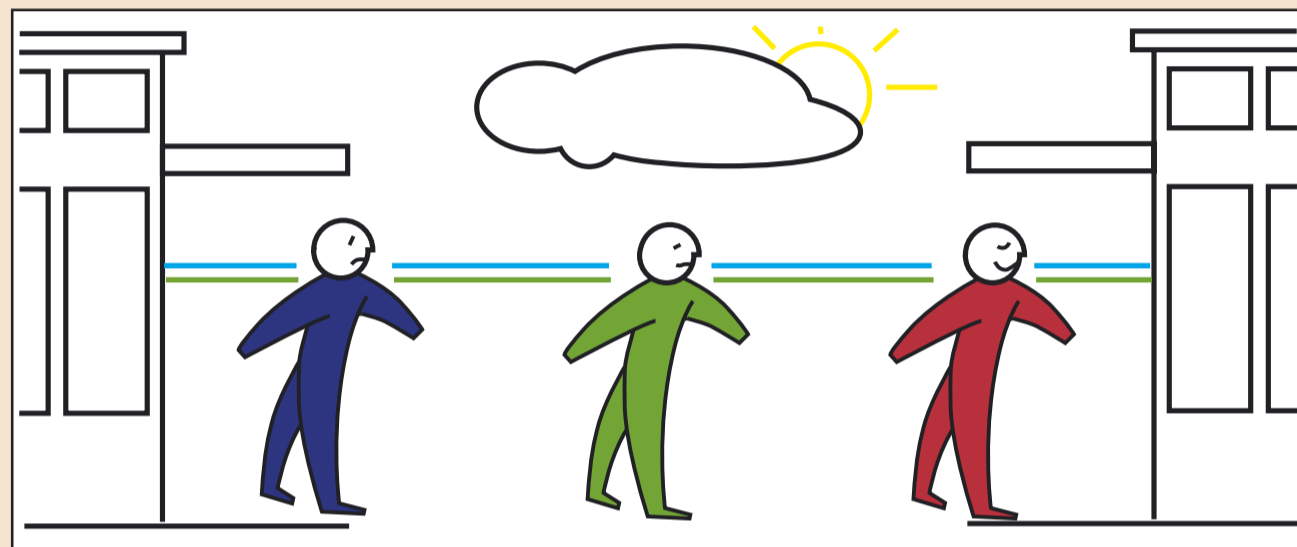
Als aanvulling op onze personeelsbemiddeling heeft Profas voor dit probleem een aantrekkelijke oplossing ontwikkeld, die voor werkgever én werknemer voordelig is. Deze mobiliteitsoplossing richt zich op medewerkers binnen de ondersteunende diensten (HRM, Financiën & Administratie, Office Management, Logistiek).

1. De werknemer neemt ontslag en komt per gelijke datum in dienst bij Profas, met behoud van arbeidsvoorwaarden. De oude werkgever staat garant voor het oude salaris.

2. Profas gaat actief zoeken naar een structurele en/of interim-baan bij onze bestaande of nieuwe relaties. Tijdens dit dienstverband steken we veel energie in ontwikkeling en opleiding van de medewerker. We zorgen voor positieve energie bij alle partijen, en voorkomen 'gooien met modder'.

## De werkgever

Voor de werkgever biedt deze creatieve constructie direct een oplossing voor zijn probleem. Dit is financieel aantrekkelijker dan het betalen van ontbindingsvergoeding bij ontslag.



Er zijn geen juridische procedures of kosten van ziekte of integratie. Profas zorgt voor inzichtelijke kwartaalrapportage over de inspanningen van de medewerker.

*Wij nemen de werkgeversrol van u over!*

## De werknemer

De werknemer kan zijn energie volledig besteden aan het – samen met Profas en met behoud van arbeidsvoorwaarden – vinden van een nieuwe baan. Er is geen bemoeienis meer van de oude werkgever. Profas zorgt bovendien voor een personal coach om dit proces te begeleiden. Interimfuncties, detachering of soms een stage kunnen hier deel van uitmaken.

## De nieuwe werkgever

Een nieuwe werkgever krijgt via flexibele instroom een gekwalificeerde en gemotiveerde medewerker tegen een zeer aantrekkelijk tarief (vergelijkbaar met loonkostenniveau). Er is geen werkgeversrisico of ziekterisico.

## Geen discriminatie

Onze aanpak is niet leeftijdsgebonden; we bieden een oplossing voor werknemers van alle leeftijden. Juist omdat werknemers in eerste instantie op detacheringbasis werken, wordt vooral voor 50-plussers de kans op een nieuwe baan vergroot. De eventuele nieuwe werkgever kan in alle rust de prestaties en ervaring van de medewerker beoordelen.

## Interesse?

Neem contact op met Profas: telefoon 0172 - 65 14 86.

## Stichting ZorgKompas: synergie onder drie namen

Veranderende zorgbehoefte, een veranderende markt van oudere maar mondiger cliënten, krappere financiering vanuit de overheid en sterke concurrentie dwingen zorginstellingen tot herbezinning en samenwerking. Ook Stichting ZorgKompas in Alphen aan den Rijn fuseert op 1 januari 2008 met WoonZorgcentra LAS (duin- en bollenstreek) en de Stichting Thuiszorg Groot Rijnland (Leiden en omstreken en Rijnland). Directeur Andries Paats en Willem Willemsen, hoofd administratie en ICT, zitten middenin het fusieproces. Willem Willemsen werkt sinds 1 januari 2007 bij ZorgKompas, na een matching door Profas.

Andries Paats is vol vertrouwen. „De zorg is een groeimarkt, zeker in deze regio, dus hebben we ervoor gekozen om meerwaarde te creëren door de koppeling van expertise. Die expertise is in hoge mate aanvullend, en zal leiden tot betere intramurale en extramurale zorg, kwaliteitsimpuls, continuïteit van de zorgverlening en meer financiële kracht om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Ook 'marktmacht' speelt een rol. Door de fusie wordt ZorgKompas onderdeel van een organisatie met een exploitatieomzet van 75 miljoen. Dat telt op een zorgmarkt waar omvang en financiële slagkracht steeds belangrijker worden.

### Eigen signatuur

In de fusie houden de partners hun eigen naam. Dat doet recht aan de verschillende religieuze signaturen van de fusiepartners. Dat vindt Paats typerend voor de invalshoek voor de fusie: „De hoofdvraag is, 'wat heeft de cliënt eraan'? Zelfstandigheid wordt steeds belangrijker, ook voor ouderen en chronisch zieken. Het stimuleren van zelfstandigheid kunnen we veel beter als onderdeel van een brede zorgketen. We bieden nu het hele spectrum aan, van -9 maanden, de zwangerschapsbegeleiding, tot 100+. Maar de couleur locale van de verzorgingshuizen blijft bestaan, ze houden hun naam, alles blijft herkenbaar.”

De eerste fusiecontacten dateren van maart van dit jaar, een paar maanden lag er een intentieverklaring. De fusiedatum van 1 januari lijkt alleszins haalbaar. In 2008 wordt de integratie verder vormgegeven. Het geheim van dit snelle proces? Paats aarzelt niet: „Het was meteen zonneklaar dat we alle drie de synergie zagen, dat we vanuit de inhoud, dus de zorg voor de cliënt denken”. Dan loopt het soepel, ook al moet er nog veel werk verzet worden.”

*„De couleur locale van de verzorgingshuizen blijft bestaan, alles blijft herkenbaar”*

### Onbedoelde gevolgen

Willem Willemsen kent het klappen van de zweep; hij maakt bij ZorgKompas de vierde fusie in zijn loopbaan mee. „De grote uitdaging is om met mijn nieuwe collega's de

### Zoeken en vinden : Profas

ZorgKompas zocht via Profas een hoofd Administratie en ICT en Profas maakte een geslaagde match met Willem Willemsen



Andries Paats, directeur (links)  
en Willem Willemsen, hoofd administratie en ICT (rechts)

verschillende administratieve informatiesystemen van de fusiepartners te converteren naar een beperkt aantal uniforme informatiesystemen voor de nieuwe organisatie. De noodzakelijke aanpassingen worden momenteel per werkteam voorbereid in een werkgroep, zoals ICT, Financiën, Zorg, enzovoort. Na de fusie moet iedereen in de financiële en personele administratie dezelfde afdelingscodes hanteren. Dit soort administratieve kwesties zijn misschien niet direct zichtbaar voor de gemiddelde medewerker, maar ze zijn cruciaal om de systemen de vereiste sturingsinformatie te laten leveren. Goede communicatie binnen en tussen de werkgroepen én naar medewerkers en collega's buiten de



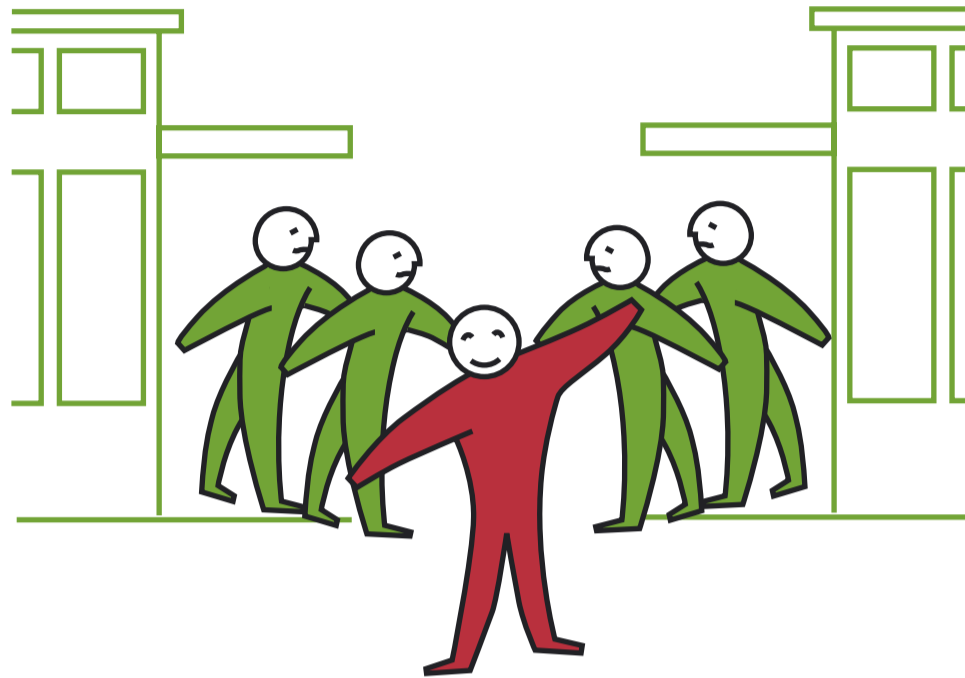
Neem voor het integratieproces de tijd (drie jaar is minimaal) en probeer niet te snel 'de winst van de fusie te pakken'.

Een goede voorbereiding hoeft niet lang te zijn. Duidelijke doelstellingen, heldere communicatie en een duidelijk traject zijn doorslaggevend.

Zorg dat iedereen de noodzaak van de fusie inziet, creëer betrokkenheid.

Anticipeer waar mogelijk, door vacatures tijdelijk niet te vervullen; creëer ruimte in de organisatie.

## Essenties van fusie



Maak scenario's met duidelijke prioriteiten, maar pas die aan als de tijd of omstandigheden daarom vragen.

Betrek de ondernemingsraad actief bij het proces, laat het niet bij de formele en verplichte procedures.

Creëer, waar mogelijk, een strategisch alternatief voor afbouw van werkgelegenheid.

Laat, waar mogelijk, herkenbare elementen in tact. Zeker in de zorgsector is dat van belang.

Ga zorgvuldig om met verschillen in grootte tussen fusiepartners, vermijd machtsdenken, en ga strategisch om met benoemingen.

Als er een duidelijk doel, een horizon is waar iedereen in het nieuwe bedrijf aan kan werken, zijn speciale integratieprogramma's niet of nauwelijks nodig en verdwijnen 'bloedgroepen' op organische wijze.

Nieuwbouw kan, als iedereen erbij betrokken wordt, inspirerend werken en draagvlak creëren, als 'concretisering van het nieuwe'.

wergroepen is ongelooflijk belangrijk. Dat vergt in deze fase van het fusieproces veel aandacht en energie. Gelukkig hebben mijn collega's hier ook ervaring mee, dus we weten allemaal waar we op moeten letten. Omdat we in heel korte tijd heel veel moeten doen, heeft alles wat absoluut vóór 1 januari 2008 klaar moet zijn de hoogste prioriteit. Al het andere schuiven we door naar 2008.

### „Fusie heeft voor mensen soms onbedoelde gevolgen”

Hoe goed de samenwerking ook is, fusie van bedrijven heeft 'op de werkvloer' vaak onbedoelde gevolgen, weet Willemsen. „Als een afdeling Financiën door een fusie groter wordt, leidt dat bijna altijd tot specialisatie, bijvoorbeeld een opdeling in Debiteuren en Crediteuren, om maar eens een bekende indeling te noemen. Daardoor kan de variatie in het werk een stuk minder worden. Dat zien mensen vaak als nadeel van een grotere organisatie. Ook het feit dat de ondersteunende diensten van de nieuwe organisatie naar de locatie in Leiderdorp verhuizen, betekent dat mensen die 15 of 20 jaar lang op de fiets naar hun werk konden, nu met de auto of het openbaar vervoer moeten. Dat is een grote en soms onaangename verandering. Aan de andere kant zijn er ook kansen zoals jobrotatie, betere loopbaanmogelijkheden. In de praktijk blijkt het lonend om de tijd te nemen om medewerkers

### Uw logistiek manager bij uw organisatie weg? Bel Profas voor de rekrutering van uw nieuwe logistiek manager!

ook te wijzen op die positieve kanten van de fusie, zodat mensen houvast krijgen in een tijd van verandering, en betrokken blijven bij het proces.

Ook Andries Paats wijst op die voordelen van de fusie. „De medewerkers van ZorgKompas werken nu intramuraal. „Die willen misschien best eens wat anders. Verder zullen de meeste uitvoerende medewerkers weinig van de fusie merken.”

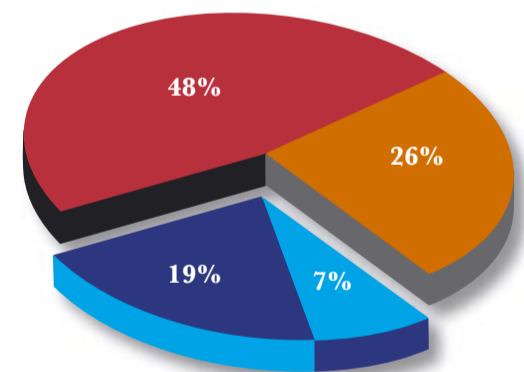
Alleen de locatiemanagers merken de gevolgen van de nieuwe opzet. Deze hiërarchische laag verdwijnt, maar allen kunnen solliciteren op de nieuwe functie van teammanager, die de zorgcentra gaan aansturen. De pijn valt ook daar wel mee, legt Paats uit, omdat in de aanloop naar de fusie sommige vacatures al niet meer zijn opgevuld. „Als we bij een sollicitant de potentie aanwezig zien, kan hij of zij een traject van twee jaar volgen om dat doel te bereiken. Verder is er een goed sociaal plan afgesproken met vakorganisaties. Ik merk weinig beroering in de verzorgingshuizen. Als je helderheid verschaft en een duidelijk doel omschrijft, zien mensen zelf de noodzaak voor de continuïteit van de organisatie. We moeten de slag nú maken, straks kan het niet meer, want iedereen voelt de marktwerking en zoekt elkaar op.”

#### Profiel

Stichting ZorgKompas in Alphen a/d Rijn fuseert op 1 januari 2008 met Stichting Thuiszorg Groot Rijnland (STGR) en de drie zorglocaties van Woonzorg LAS tot een nieuwe organisatie voor wonen, zorg, en welzijn. ZorgKompas heeft 325 medewerkers, Thuiszorg Groot Rijnland 2035 en WoonZorgcentra LAS 200. Daarnaast werken bij de drie organisaties honderden vrijwilligers.

#### UITSLAG STELLING OKTOBER

Je bent als medewerker zelf verantwoordelijk voor je work-life balance! Hoe denken u en uw collega hierover?



**Ja.** De nadruk ligt nu veel te veel op verlof en vrije tijd; werknemers moeten meer energie steken in hun carrière.

**Ja.** Work-life balance heeft niets met werk te maken, die creëer je uitsluitend in je persoonlijke levenssfeer.

**Nee.** Het is in Nederland treurig gesteld met de wettelijke regelingen voor work-life balance. Er zou een wettelijk recht moeten komen op tenminste 1 dag per week telewerken voor iedere werknemer.

**Nee.** Mijn werkgever moet zorgen voor voldoende prikkels in mijn werk; dan komt die balans er ook wel.

Laat uw stem gelden op [www.profas.nl](http://www.profas.nl)

## Rivierduinen: stromen met de tijdgeest

Bij Rivierduinen, een organisatie voor geestelijke gezondheidszorg in Zuid-Holland, weten ze wat fuseren is. De organisatie ontstond uit het samengaan van de Robert Fleury Stichting en de Rijngeest Groep. De laatste zag pas in 2000 het licht na een fusie tussen een aantal psychiatrische instellingen.

Rivierduinen bestaat uit zes regionale centra, vijf – landelijk werkende – specialistische centra, en een centrum voor zorg aan kinderen en jeugd. Die regionalisering was eind jaren negentig een belangrijke reden voor de vorming van de Rijngeest Groep, vertelt Jan Bastiaansen, lid van de Raad van Bestuur van Rivierduinen. „Het besef was doorgedrongen dat we af moesten van ‘de gestichten in de duinen’ als vorm voor geestelijke gezondheidszorg,” vertelt Bastiaansen. „Er was ook een inhoudelijke drive om een samenhangend pakket van geestelijke gezondheidszorg aan te bieden. Weg uit de bossen, naar de regio.”

*„(We ontwikkelden een strategisch alternatief voor kille afbouw en teruggang)”*

### De rol van de tijdgeest

In die tijd drong de overheid sterk aan op samenwerking en ketenvorming en op vermindering van het aantal bedden. Daarin vonden de fusiepartners de ruimte om ‘een strategisch alternatief’ te ontwerpen voor kille afbouw en teruggang. Er kwamen zes regionale centra. De directies kregen de ruimte om op grond van globale beleidsdoelen nieuwe producten en procedures te ontwikkelen. Die aanpak heeft – met dank aan de tijdgeest – uitstekend gewerkt, vindt Bastiaansen. Een belangrijke factor was dat de centra werden gevestigd in nieuwbouw. „Dat werkte heel inspirerend, herinnert hij zich, „mensen kregen de kans om mee te denken over concepten, die gebouwen werden een concretisering van het nieuwe.” Ook belangrijk was dat gedwongen ontslagen niet aan de orde waren.

„Dat had een grote impact op de organisatie,” zegt Bastiaansen, „ook mensen die het niet met alles eens waren, vonden het positief dat niemand gedwongen is ontslagen. Toen we eenmaal begonnen waren met op een andere manier te werken, vond iedereen het hartsukke leuk.”

### De markt in opmars

De Rijngeest Groep zat nog in het ‘postfusie-proces’ toen eind 2003 begin 2004 de contacten met de Robert Fleury Stichting intensiever werden, en een (nieuwe) fusie een logische stap was. De invoering van DBC’s (Diagnose Behandelingcombinatie) en EPD’s (Elektronische Patiënten Dossiers) zorgde voor veel extra kosten, dus een gezamenlijke voorbereiding op de markt lag voor de hand. Bovendien pasten beide organisaties goed bij elkaar. Beide partners hielden hun centra, alleen de ondersteunende diensten werden geïntegreerd in de Concernstaf en met name het shared service centre van de Rijngeest Groep.

De integratie van de systemen viel niet mee, en de nieuwe plicht om een dubbele registratie van verrichtingen bij te houden vormde een bureaucratische ballast die direct raakt aan het werk van de professionals. „Mensen vinden dat niet leuk, maar als je het goed blijft uitleggen snappen ze het wel,” zegt Bastiaansen over die periode. Ook de Ondernemingsraad en vakbonden werden – en worden nog steeds – nauw bij strategische overwegingen betrokken, soms in ‘gesprekken met de benen op tafel’. Daarmee is een fundamentele vertrouwensrelatie geschapen.

### Consultancyrol Profas bij Rivierduinen:

inzet van een interim projectleider harmonisatie functiegebouw en functiewaardering vanuit Profas. Resultaat: een inzichtelijk functie- en loongebouw met de daarbij behorende administratieve organisatie

„Inmiddels is Rivierduinen een goed draaiende organisatie. „De bloedgroepen zijn organisch aan het verdwijnen,” merkt Erik Holtkamp, concernadviseur HRM, tevreden op. „De organisaties zijn na drie jaar aan het versmelten. Drie jaar is overigens wel het minimum dat je daarvoor moet nemen.” Aparte integratieprogramma’s zijn niet nodig gebleken. „We zijn gewoon vanuit de inhoud lekker aan de slag gegaan” zegt Bastiaansen. Als je maar duidelijk bent over je doel, de horizon waar je naartoe wilt, en de scenario’s om daar te komen, hoeft je achteraf niet zoveel te masseren. En blijf gefocust op de inhoud, hou je verre van machtsdenken en ideeën over ‘groter’ en ‘kleiner’. Soms moet je ook durven die scenario’s aan te passen aan de tijd en de omstandigheden, je prioriteiten te veranderen. Dan gaat het maar wat langzamer. Als je sneller wilt dan mensen willen of kunnen, creëer je alleen maar weerstand.”



Jan Bastiaansen, lid Raad van Bestuur (links) en Erik Holtkamp, concernadviseur HRM (rechts)

## Stelling:

Met fusie gaat de identiteit verloren!  
Hoe denken u en uw collega hierover?  
Stem mee op: [www.profas.nl](http://www.profas.nl)

### Fusieprofiel Rivierduinen

Rivierduinen is een organisatie voor geestelijke gezondheidszorg, werkzaam in het noorden en midden van Zuid-Holland. Rivierduinen is op 1 januari 2005 ontstaan uit een fusie van de Rijngeest Groep (1.900 medewerkers) en de Robert Fleury Stichting (900 medewerkers). Beide organisaties werkten vóór de fusie al samen op het gebied van onderzoek, opleiding en facilitaire dienstverlening.

### Meer informatie

#### Boeken over fusie en verandering

**Paul Kloosterboer**, Voor de verandering – over leidinggeven aan organisatieverandering.

Sdu Uitgevers bv, Den Haag, ISBN 90 5261 4970

**John Kotter & Hoger Rathgeber**, Onze ijsberg smelt! Succesvol veranderen in moeilijke omstandigheden.

Business Contact Amsterdam/Antwerpen, ISBN 978 90 470 0092 1

**Caroline Dusschooten-de Maat**,

Mensen maken het verschil.

Koninklijke van Gorcum BV, ISBN 90 232 4061 8

**Robbert Coppenhagen**, Creatieregie.

Scriptum, ISBN 90 5594 2715

**Jaap Boonstra en Léon de Caluwé (redactie)**,

Interveniëren en veranderen.

Kluwer Deventer, ISBN 90 13 03976 6

**Léon de Caluwé en Hans Vermaak**,

Leren Veranderen.

Kluwer Deventer, ISBN 90 13 01654-5

**Peter Senge e.a.**, Presence – een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties. Sdu Uitgevers bv, Den Haag, ISBN 90 5261 5268

**Profas Professionals** is een uitgave voor klanten en relaties van Profas Consultancy en Personeelsbemiddeling. Adreswijzigingen of extra aanvragen voor uw collega’s kunt u uitsluitend per e-mail doorgeven via: [info@profas.nl](mailto:info@profas.nl), onder vermelding van ‘Profas Professionals’.

## Wat doet Profas voor u?

### Consultancy

Consultancy is voor ons het verrichten van onderzoek, advies en het daadwerkelijk uitvoeren van vraagstukken gericht op de functiegebieden HRM, Finance, Office, Facilities en Archief.

Voorbeelden van door ons uitgevoerde adviestrajecten:

- ✓ Functiebeschrijving en –waardering, inclusief secretariële ondersteuning
- ✓ Fusiebegeleiding inclusief administratieve ondersteuning
- ✓ Begeleiden transitie financiële administratie naar een Shared Service Center
- ✓ Opzetten functiegebouw
- ✓ Onderzoek naar de effectiviteit van het gevoerde personeelsmanagement en de plaats van de afdeling personeel & organisatie hierin
- ✓ Voorzitterschap Interne Bezwarencommissie

**Contact** Wilt u meer informatie over onze dienstverlening of wilt u een afspraak maken? Neem contact op met drs. Suzan van Zadelhoff, consultant, of met Dorine van Oosten, secretaresse, telefoon: (0172) 65 14 86.

### Profas Mobility

Medewerkers actief begeleiden naar projecten / posities buiten uw organisatie.

### Personeelsbemiddeling

Onder Personeelsbemiddeling verstaan wij de rekrutering van de juiste mensen voor vaste, tijdelijke of flexibele inzet binnen uw ondersteunende diensten.

Wat verstaan wij onder ondersteunende diensten: Human Resources Management, Financiën & Administratie, Logistiek, Facilities en Office Management.

Kijk op onze website [www.profas.nl](http://www.profas.nl) voor een aantal beschikbare kandidaten voor vast of voor tijdelijk



### Profas Consultancy & Personeelsbemiddeling,

Postbus 50, 2410 AB Bodegraven

Telefoon 0172 65 14 86

Fax 0172 65 01 21

[www.profas.nl](http://www.profas.nl),

E-mail [info@profas.nl](mailto:info@profas.nl)

**‘PROFAS, DE JUISTE MENSEN VOOR UW ORGANISATIE.’**