

# Een (overheids)organisatie op een menselijke wijze herstructureren

Michel Looyens, partner Yeon

Jaarlijks Congres Openbaar Ambt

Brussel, 27 Maart 2025

# Overzicht



1. Inleiding
2. **Waarom?** Actualiteit herstructureringen overheidsorganisaties
3. **Waarom?** Belang van “*change management*” bij herstructureringen
4. **Hoe?** Enkele handvaten voor herstructureringen
5. **Wat?** Toolkit/bouwstenen voor een menselijke benadering bij herstructureringen
6. Voorbeeld van een menselijke herstructureringsgolf
7. Uitgeleide

# Overzicht

1. Inleiding
2. **Waarom?** Actualiteit herstructureringen overheidsorganisaties
3. **Waarom?** Belang van “*change management*” bij herstructureringen
4. **Hoe?** Enkele handvaten voor herstructureringen
5. **Wat?** Toolkit/bouwstenen voor een menselijke benadering bij herstructureringen
6. Voorbeeld van een menselijke herstructureringsgolf
7. Uitgeleide

# Inleiding – “Iedereen mee?”



## Waarom herstructureren?

- Beleidsmatige (top down), organisatorische (bottom up) of budgettaire (mix) noodzaak
- Behoeftte aan efficiëntie, effectiviteit (slagkracht) en duurzaamheid (openbare) diensten/bedrijven

## Waarom menselijke aanpak?

- 70% veranderingstrajecten mislukt (Mc Kinsey)
- Betrokkenheid en draagvlak leiden tot duurzame veranderingen

## Aan de slag:

- Holistisch & systemisch Change Management
- Simpele toolkit i.p.v. rocket science

# Introductie – *Wie zijn we?*



## **Michel Looyens:**

- Jurist (ex-Inst. Bedrijfsjuristen)
- 15 jaar ervaring in pan-Europese reorganisaties & arbeidsrelaties
- Ere-Rechter in Ondernemingszaken
- Erkend Bemiddelaar in burgerlijke & handelszaken, sociale bemiddeling en overheidsbemiddeling
- Praktijklector “Onderhandelen & Bemiddelen” KU Leuven
- Co-oprichter/partner YEON
- Humanist

## **YEON – Building sustainable connections**

- “Yeon”: Koreaans voor verwevenheid, interconnectie
- New boutique firm
  - Conflictbeheer
  - Bemiddeling
  - Change Management
  - Sociale Relaties
- Partners met een gemeenschappelijk DNA
- [www.yeon.be](http://www.yeon.be)

# Privé – Overheidsbedrijf/Overheidsdienst – *Caveats?*



## Bedrijven private sector

### **Beslissing herstructurering:**

- Aandeelhouderswaarde
- Top down/bottom up

### **Juridisch kader:**

- Economisch recht
- Arbeids-/Sociaal recht

**Menselijke aanpak aanbevolen**

## Bedrijven/diensten publieke sector

### **Beslissing herstructurering:**

- Beleidsmatig/Hiërarchisch
- Top down/bottom up?

### **Juridisch kader:**

- Publiek recht
- Arbeids-/Sociaal recht

**Menselijke aanpak aanbevolen**

# Overzicht

1. Inleiding
2. **Waarom?** Actualiteit herstructureringen overheidsorganisaties
3. **Waarom?** Belang van “*change management*” bij herstructureringen
4. **Hoe?** Enkele handvaten voor herstructureringen
5. **Wat?** Toolkit/bouwstenen voor een menselijke benadering bij herstructureringen
6. Voorbeeld van een menselijke herstructureringsgolf
7. Uitgeleide

## **Waarom?** - 5 vaak aangehaalde redenen om herstructureringen in overheidsdiensten/-bedrijven te overwegen

1. Voorgestelde hervormingen in nieuwe bestuursakkoorden
2. Budgettaire uitdagingen (overheidsdiensten)
3. Economische uitdagingen (overheidsbedrijven)
4. Digitalisering/technologische vooruitgang
5. Demografische veranderingen, vergrijzing



# Waarom? Voorgestelde hervormingen in nieuwe bestuursakkoorden

| Federaal Regeerakkoord<br>2025-2029                                                                                                                                                                                                         | Vlaams Regeerakkoord<br>2024-2029                                                                                                                                                      | Lokale besturen                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Kerntakenanalyse</li><li>• Begrotingsbesparingen (objectief €1.6 miljard) &amp; personeelsreductie</li><li>• Herstructurering federale overheidsdiensten (Fusies &amp; Integraties FOD's)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kerntakendebat</li><li>• Inzet op digitalisering voor slanke en efficiënte overheid</li><li>• Centralisering ondersteunende diensten</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Schaalvergroting &amp; fusies</li><li>• Uitholling tussenniveaus?</li><li>• Toegenomen autonomie en verantwoordelijkheid?</li></ul> |

# Waarom? Budgettaire & economische uitdagingen

| Budgettaire uitdagingen<br>Overheidsdiensten             | Economische uitdagingen<br>Overheidsbedrijven             |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Stijgende loonkosten & vergrijzing                       | Hogere operationele kosten (personeel, energie,...)       |
| Hogere uitgaven voor gezondheidszorg & sociale zekerheid | Aanpassen aan veranderende regelgeving en overheidsbeleid |
| Druk op begroting door inflatie, rentelasten             | Concurrentiedruk internationale spelers                   |
| Digitale transformatie- en cybersecurity-investeringen   | Digitalisering & noodzaak technologische innovatie        |
| Defensie-uitgaven                                        | Cfr. Uitdagingen inzake war for talent                    |

# Waarom?

## Digitalisering/technologische vooruitgang Idem Private sector

- Cybersecurity: Bescherming van gevoelige gegevens tegen cyberaanvallen
- Digitale kloof: Niet alle ambtenaren/medewerkers hebben voldoende digitale vaardigheden
- Weerstand tegen verandering: Traditionele werkwijzen aanpassen aan nieuwe technologie
- Interoperabiliteit: Systemen van verschillende departementen laten samenwerken
- Budgettaire beperkingen: Investerings in technologie versus kostenbesparingen
- IT-talent aantrekken: Concurrentie met en in de private sector voor hoogopgeleide IT-professionals



# Waarom?

## Demografische veranderingen, vergrijzing Idem private sector

- Vergrijzing en uitstroom: Verlies van expertise
- Intergenerationele spanningen: Verschillende werkstijlen en verwachtingen op de werkvloer
- Migratie en diversiteit: Integratie van nieuwe bevolkingsgroepen in de samenleving en arbeidsmarkt
- Digitalisering: Risico op uitsluiting van oudere medewerkers door technologische vooruitgang
- Krapte op de arbeidsmarkt: Moeilijkheden bij het vinden van geschikte vervangers

Un défi – majeur – parmi d'autre : les absences de longue durée

|                                                       | 2013    | 2016    | 2017    | 2018    | 2022    |
|-------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Personnes en invalidité                               | 299.408 | 366.293 | 379.908 | 400.745 | 471.927 |
| Chômeurs complets indemnisés                          | 457.785 | 395.213 | 373.701 | 348.221 | 292.594 |
| Type de maladie : troubles mentaux et du comportement | 104.291 | 129.680 | 136.343 | 145.180 | 177.155 |

Sources : SPF Emploi Travail Concertation Sociale - INAMI

# Overzicht

1. Inleiding
2. **Waarom?** Actualiteit herstructureringen overheidsorganisaties
3. **Waarom?** Belang van “*change management*” bij herstructureringen
4. **Hoe?** Enkele handvaten voor herstructureringen
5. **Wat?** Toolkit/bouwstenen voor een menselijke benadering bij herstructureringen
6. Voorbeeld van een menselijke herstructureringsgolf
7. Uitgeleide

# Waarom Change Management?



- “Change Management” (*in casu*) = de methodologie om reorganisaties of hervormingen op een menselijke wijze door te voeren
- 70% van de veranderingstrajecten mislukken (McKinsey)
- 72% van de mislukte veranderingstrajecten is te wijten aan
  - (1) het gebrek van een compelling vision (**Waarom?**) waardoor er weerstand van de medewerkers is, en/of,
  - (2) gedrag van de leidinggevenden bij herstructureringen (McKinsey)
- Veranderingen zijn nochtans inherent aan een strategische of beleidsagenda
- “*Change is the only constant*”, vooral in deze VUCA wereld



# Change Management vaardigheden- *Waar staan we?*

## Prosci's Change Management Maturity Model

|                |                           |                                                                                                                                                        |                                                        |                                                                                      |
|----------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Level 5</b> | Organizational Competency | Change management competency is evident in all levels of the organization and is part of the organization's intellectual property and competitive edge | Continuous process improvement in place                | Highest profitability and responsiveness                                             |
| <b>Level 4</b> | Organizational Standards  | Organization-wide standards and methods are broadly deployed for managing and leading change                                                           | Selection of common approach                           |  |
| <b>Level 3</b> | Multiple Projects         | Comprehensive approach for managing change is being applied in multiple projects                                                                       | Examples of best practices evident                     |                                                                                      |
| <b>Level 2</b> | Isolated Projects         | Some elements of change management are being applied in isolated projects                                                                              | Many different tactics used inconsistently             |                                                                                      |
| <b>Level 1</b> | Ad Hoc or Absent          | Little or no change management applied                                                                                                                 | People-dependent without any formal practices or plans | Highest rate of project failure, turnover and productivity loss                      |

## Oefening in eigen organisatie?

**Level 5:**  
Veranderingstrajecten op eigen initiatief (bottom up)

**Level 4:** Eenvormige aanpak in de organisatie, zelfde methodologie en instrumenten

**Level 3:** Vaardigheden aanwezig in organisatie, aantal best practices

**Level 2:** Pockets van expertise, maar verspreide slagorde

**Level 1:** Beste intenties, op buikgevoel, nieuw voor de 'change agents'

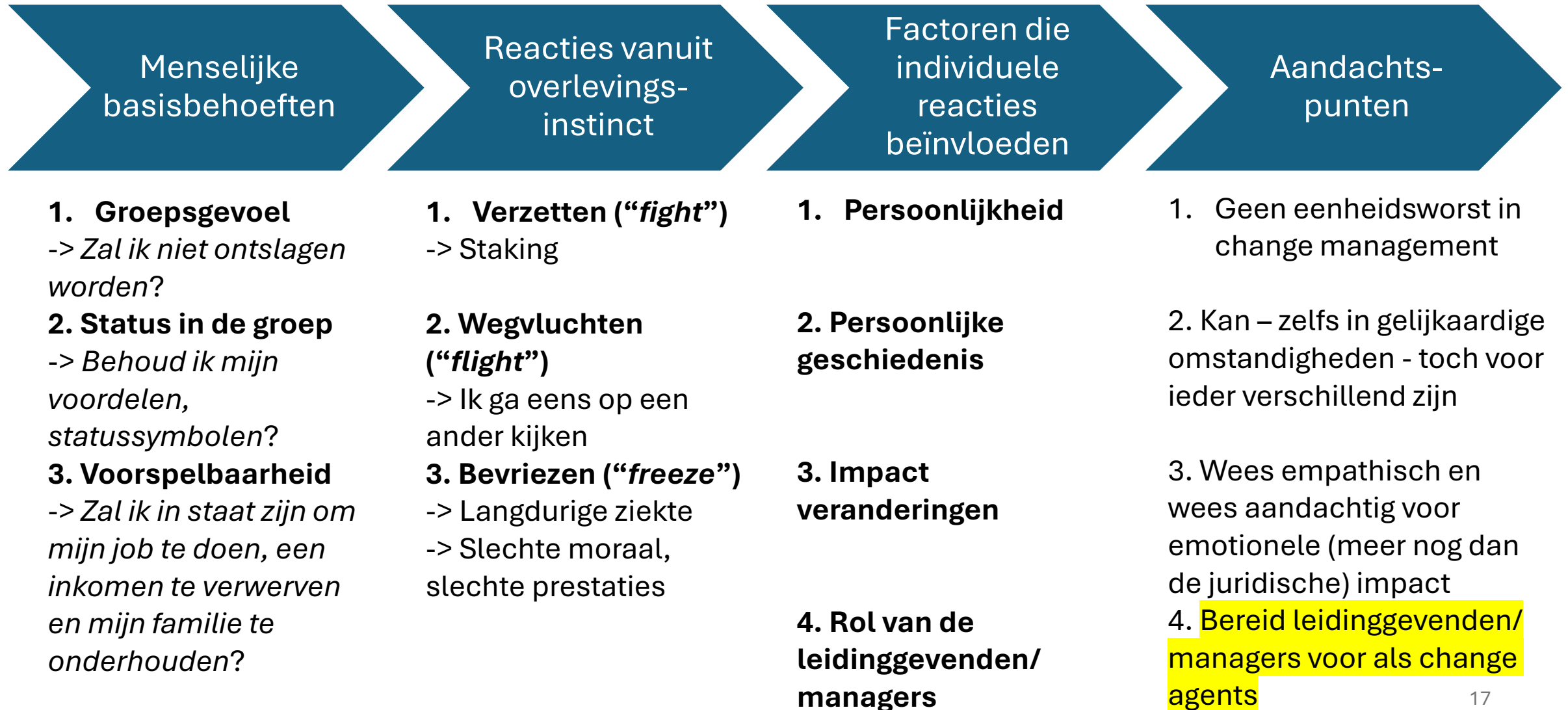
# Overzicht

1. Inleiding
2. **Waarom?** Actualiteit herstructureringen overheidsorganisaties
3. **Waarom?** Belang van “*change management*” bij herstructureringen
4. **Hoe?** Enkele handvaten voor herstructureringen
5. **Wat?** Toolkit/bouwstenen voor een menselijke benadering bij herstructureringen
6. Voorbeeld van een menselijke herstructureringsgolf
7. Uitgeleide



# Hoe? -> Mensgerichte aanpak

## *Hoe reageren mensen op veranderingstrajecten?*



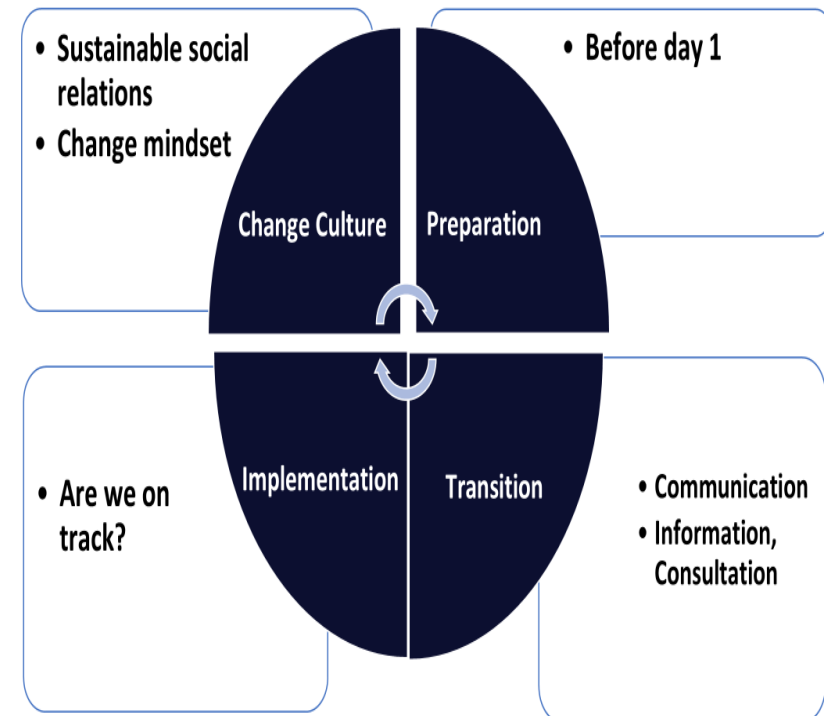
# Hoe? From traditional change curve ... to virtuous change cycles



## The change curve

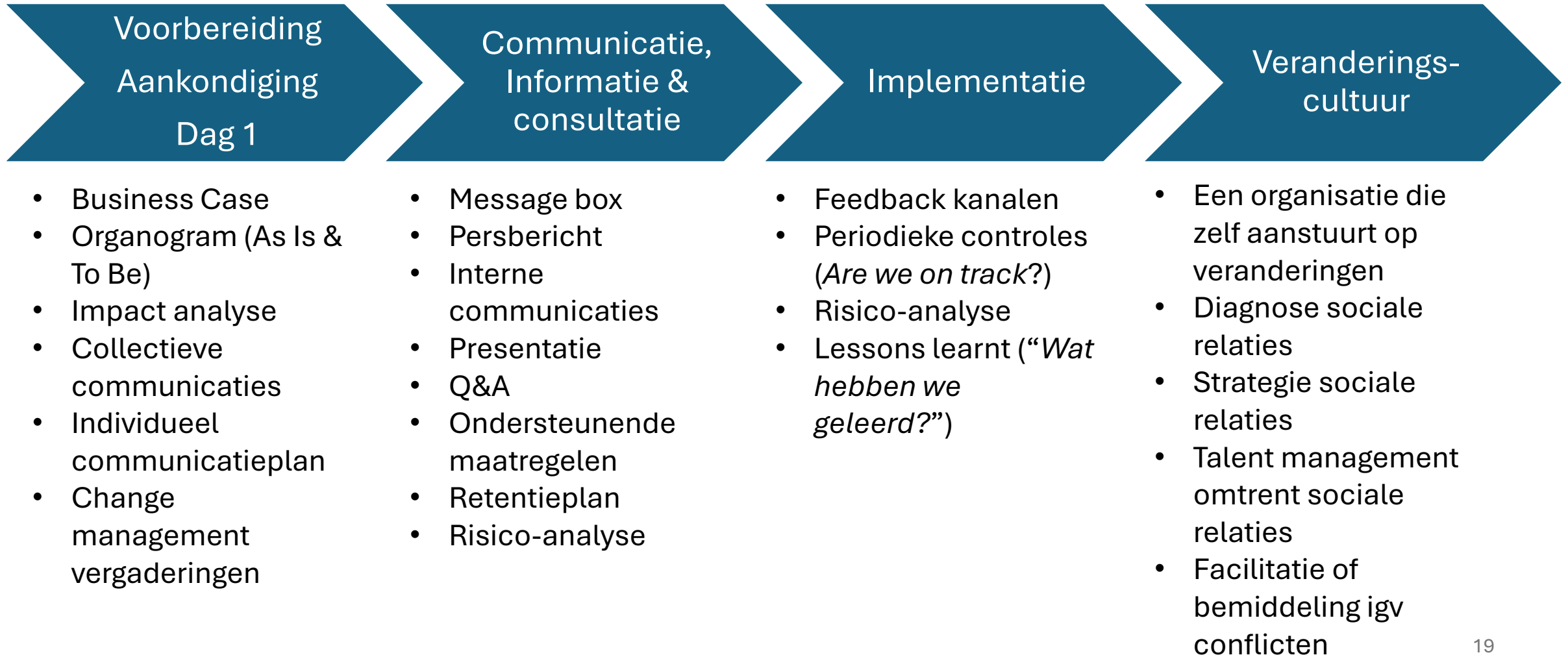


Yeon's model : change is a continuous cycle, since change is the only constant



# Leidinggevendend opleiden tot change agents

*Failing to prepare is preparing to fail*



# Overzicht

1. Inleiding
2. **Waarom?** Actualiteit herstructureringen overheidsorganisaties
3. **Waarom?** Belang van “*change management*” bij herstructureringen
4. **Hoe?** Enkele handvaten voor herstructureringen
5. **Wat?** Toolkit/bouwstenen voor een menselijke benadering bij herstructureringen
6. Voorbeeld van een menselijke herstructureringsgolf
7. Uitgeleide

# Wat? Voorbereiding Aankondiging/Dag 1

**Change management toolkit  
doorheen het veranderingstraject  
T= template/TM = tailor made**

1

| Instrument                                                                    | Beschrijving                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Situatie vandaag/gewenste</b>                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Samenvatting van de belangrijkste factoren van het project die de business case voor verandering vormen</li><li>• Mogelijke acties die bijdragen aan de business case voor verandering</li></ul>                                                                                                                                                                          |
| <b>SWOT analyse</b>                                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Raamwerk voor het identificeren van (interne) sterke en zwakke punten, (externe) kansen en bedreigingen</li><li>• Mogelijke acties die bijdragen aan de business case voor verandering</li></ul>                                                                                                                                                                          |
| <b>Business Case (T/TM)</b>                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Schets van de belangrijkste aspecten die helpen bij het bouwen van het 'brandend platform'</li><li>• Alle data en de verhaallijn die nodig zijn om belanghebbenden te overtuigen van de gewenste veranderingen</li></ul>                                                                                                                                                  |
| <b>Is onze organisatie klaar?<br/>Organizational readiness<br/>assessment</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Samenvattende evaluatie van de mate waarin de organisatie is voorbereid op de verandering met betrekking tot de mensen, cultuur, omgeving en ondersteunende processen en technologieën</li><li>• Leidt tot conclusies of de organisatie klaar zijn om om te gaan met de voorgestelde veranderingen of niet (en identificeert dan wat er hiervoor nog ontbreekt)</li></ul> |

# Wat? Voorbereiding Aankondiging/Dag 1

**Change management toolkit  
doorheen het veranderingstraject  
T= template/TM = tailor made**

1

| Instrument                                              | Beschrijving                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Organogram As Is &amp; To Be (T/TM)</b>              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Huidige en toekomstige organisatiestructuren</li><li>• To Be organogram moet worden voorafgegaan door een beoordeling van de capaciteitsbehoeften van de organisatie en de bijbehorende functiebeschrijvingen (organisatorische behoeften -&gt; Organisatiestructuur -&gt; Samenstelling van de organisatie – niet omgekeerd)</li></ul> |
| <b>Gedetailleerde impact analyse (T/TM)</b>             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificeren wie in de organisatie wordt beïnvloed en in welke mate</li><li>• Helpt bij het beoordelen van de organisatorische gereedheid en de vereisten voor change management</li></ul>                                                                                                                                             |
| <b>Stakeholder analyse (T/TM)</b>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Raamwerk waarin je alle groepen stakeholders (belanghebbenden) in kaart brengt die geïmpacteerd zijn bij de geplande reorganisatie</li><li>• Basis voor de beoordeling van de communicatieplanning en de communicatiemethoden</li></ul>                                                                                                 |
| <b>Middelen, rollen en verantwoordelijkheden (T/TM)</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Beschrijving van de vereiste middelen en de kader voor “wie doet wat” bij de reorganisatie</li><li>• RASCI (<b>R</b>esponsible, <b>A</b>ccountable, <b>S</b>upporting, <b>C</b>onsulted, <b>I</b>nformed)</li></ul>                                                                                                                     |
| <b>Change management trainingen TM</b>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Verantwoordelijke leidinggevenden/managers opleiden voordat de reorganisatie wordt aangekondigd</li></ul>                                                                                                                                                                                                                               |

# Transitie

## Wat? Communicatie, informatie & consultatie

| Instrument                           | Beschrijving                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Impact & response inschatting (T/TM) | <ul style="list-style-type: none"><li>• Methodologie om problemen te identificeren, te beoordelen en specifieke antwoorden te formuleren</li><li>• Plan ter beperking van projectgerelateerde Risico's en problemen voor ze zich voordoen</li></ul>            |
| Communicatieplan (T/TM)              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Boodschappen, tijdstippen en doel van de communicaties omtrent de veranderingen</li><li>• Inclusief gedetailleerd schema van interne/externe communicaties, message box, persberichten, presentatie, Q&amp;A</li></ul> |
| Ondersteunende maatregelen TM        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Lijst van maatregelen die nodig kunnen zijn om de betrokken werknemers in staat te stellen zich aan te passen aan de veranderingen</li></ul>                                                                           |
| Retention plan TM                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Talenten in de organisatie identificeren en maatregelen nemen om ze te behouden</li></ul>                                                                                                                              |



# Implementatie

**Wat?** *Are we on track? Zijn we op schema/goed bezig?*

| Instrument                         | Beschrijving                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Project Planning (T/TM)            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioriteitenkader en projectplan/actiepuntenlijst</li> <li>• Ondersteuning bij het opzetten van effectieve project management routines</li> </ul>                                                                                                     |
| Rapportering Project Status (T/TM) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport omtrent status veranderingsproject met nadruk op taakuitvoering en het budget</li> <li>• Transparantie omtrent de vooruitgang/belemmering van het project</li> </ul>                                                                          |
| KBI Monitoring (T/TM)              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matrix die de functionele gebieden van het bedrijf afstemt op de KBI's</li> <li>• Prestaties van systemen en mensen effectief controleren en evalueren</li> </ul>                                                                                     |
| Risico analyse (T/TM)              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risico-inschatting en Risico-aanpak</li> <li>• Passend risicobeheer voor het veranderingsproject</li> </ul>                                                                                                                                           |
| Omgaan met uitdagingen (T/TM)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planningstool voor het identificeren, analyseren en vaststellen van interventiestrategieën voor voorkomende uitdagingen</li> <li>• Aanpak voor mogelijke belemmeringen voor verandering door het gedrag van bepaalde individuen of groepen</li> </ul> |

# Wat? Veranderingscultuur

## *Change mindset, Duurzame sociale relaties*

| Instrument                                                     | Beschrijving                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Afstemming van belangrijke systemen en processen (T/TM)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Schets van hoe de organisatie moet vernaderen om de reorganisatie na de implementatie te ondersteunen en te verankeren</li> <li>Identificatie van tekortkomingen in de implementatie en planning voor het inzetten van middelen voor een duurzame verandering</li> </ul>                       |
| <b>Debrief tool/vergadering (T/TM)</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vragenlijst voor debriefing voor het veranderingstraject met betrekking tot gewenste resultaten, werkelijke prestaties, leerpunten en toekomstige stappen</li> <li>“Lessons learnt” vastleggen m.b.t. toekomstige veranderingstrajecten (wat doen we Voort, hoe doen we het anders)</li> </ul> |
| <b>Prosci zelfevaluatie voor Change Management (T/TM)</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inschatting van hoe de organisatie met veranderingsprojecten omgaat</li> <li>Een “continuous improvement” mindset creëren</li> </ul>                                                                                                                                                           |
| <b>Diagnosis sociale relaties TM</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Beoordeling van de sociale relaties in de organisatie</li> <li>Streven naar duurzame sociale relaties</li> </ul>                                                                                                                                                                               |
| <b>Periodieke evaluatie TM</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Periodieke evaluatie van de geïmplementeerde wijzigingen</li> <li>Leidt tot adequate opvolging en/of mogelijke bijsturing van het veranderingstraject</li> </ul>                                                                                                                               |

# Overzicht

1. Inleiding
2. **Waarom?** Actualiteit herstructureringen overheidsorganisaties
3. **Waarom?** Belang van “*change management*” bij herstructureringen
4. **Hoe?** Enkele handvaten voor herstructureringen
5. **Wat?** Toolkit/bouwstenen voor een menselijke benadering bij herstructureringen
6. Voorbeeld van een menselijke herstructureringsgolf
7. Uitgeleide

# (Transformatie)geschiedenis Coca-Cola in België/Europa

## Context



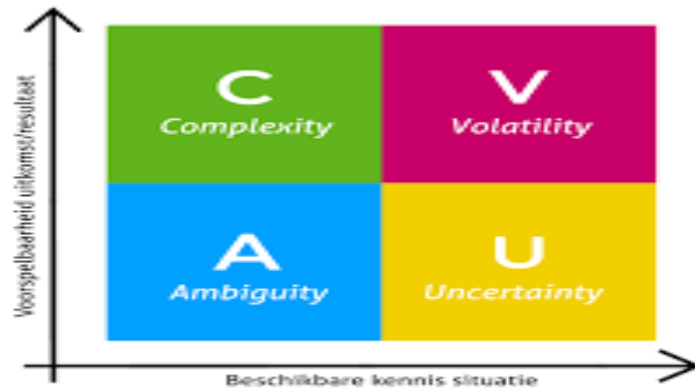
- Tot 1992: 12 lokale bottelaars in België; Groei door groei marktaandeel en consumptie
- 1992-97: Nationale consolidatie onder Coca-Cola Enterprises (US)
- 1997-2005: Groei door investeringen in beschikbaarheid & portfolio
- 2006: Groei vertraagt, focus op kostenbeheersing
- 2006-2015: Transformatiegolf voor creatie aandeelhouderswaarde, start supranationale organisaties (BNL, F, GB)
- 2016: West-Europese consolidatie (13 landen) onder Coca-Cola European Partners (EU) – Ambitie: Groei door stakeholderswaarde ipv aandeelhouderswaarde.
- 2016-2021: West-Europese synergieën.
- 2022-2025: Groei door combinatie mature markten en ontwikkelingsmarkten; Coca-Cola Europacific Partners

# (Transformatie)geschiedenis Coca-Cola in België/Europa

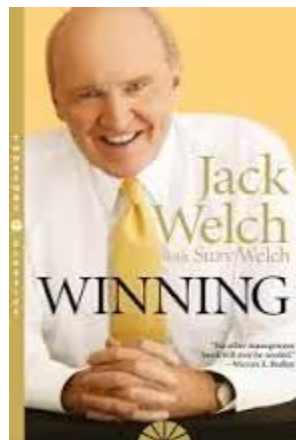
## Waarom transformeren/consolideren?

### Transformeren

Aanpassen en/of optimaliseren



leansixsigmagroep.nl



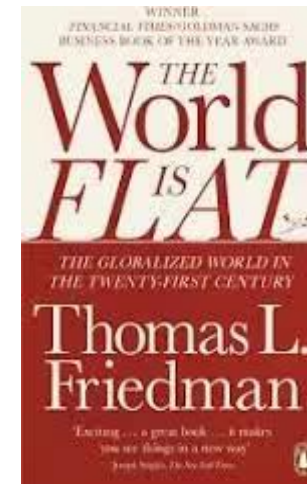
### Consolideren

Van nationale naar supranationale organisatie

The Future of Subsidiarity in the European Union

The perspective of EU institutions

The best option



# (Transformatie)geschiedenis Coca-Cola in België/Europa

## Wat?

| Supply Chain                                                                                                                                                                                                                                                                               | Service Functions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Sales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gecentraliseerde aankopen</li> <li>2. SKU beheer</li> <li>3. Track, Rank &amp; Publish (TRP) om processen te stroomlijnen</li> <li>4. Beste praktijken delen (productie, distributie, ...)</li> <li>5. Netwerk optimalisatie voor ROI</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. TRP om processen te stroomlijnen</li> <li>2. Technologie -&gt; Nieuwe manier van werken</li> <li>3. Nieuwe Service Delivery Model en aangepaste structuur: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Central Serv.: CoE &amp; SSC</li> <li>- Local Business Partners</li> </ul> </li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nationale consolidatie beslissingen (bv. prijzen,...)</li> <li>2. Technologie gedreven efficiënties &amp; effectiviteit</li> <li>3. Consolidatie Sales structuur –sluiting regionale Sales Centers</li> <li>4. Beste praktijken delen (regio's, landen, ...)</li> <li>5. RTM: Aanpassing aan klantennoden</li> </ol> |

# (Transformatie)geschiedenis Coca-Cola in België/Europa

## Hoe?





# (Transformatie)geschiedenis Coca-Cola in België/Europa

## Hoe? Menselijke aanpak

- Van externe consultants naar eigen veranderingscultuur
- Van top down naar bottom up beslissingen
- Eenvormige *project & change management* aanpak als kwaliteitscontrole en om beslissingen op directieniveau te faciliteren
- Zeer grondige voorbereiding Dag 1 (versus “*speed tickets*”)
- Communicatie, Informatie & Consultatie (“*as long as it takes*”)
- Van syndicaten naar sociale partners
- Van aandeelhouderswaarde naar stakeholders waarde (4C's: **C**apital, **C**ustomers, **C**olleagues & **C**ommunities)
- **Iedereen mee!**

# Overzicht

1. Inleiding
2. **Waarom?** Actualiteit herstructureringen overheidsorganisaties
3. **Waarom?** Belang van “*change management*” bij herstructureringen
4. **Hoe?** Enkele handvaten voor herstructureringen
5. **Wat?** Toolkit/bouwstenen voor een menselijke benadering bij herstructureringen
6. Voorbeeld van een menselijke herstructureringsgolf
7. **Uitgeleide**

# Enkele aandachtspunten

- Definieer steeds de LOS (“*look of success*”). Maak een film van hoe de organisatie er binnen 1/3/5/10 jaar moet uitzien en werken.
- Men begint doorgaans te laat met “*change management*”.
- Change Management is meer dan alleen maar communicatie. Begin met medewerkers te betrekken zodra veranderingen worden overwogen. Er zal minder weerstand zijn wanneer men zich mede-verantwoordelijk voelt.
- Collaboratief aan veranderingen werken i.p.v. “*command & control*”. Collaboratief # anarchie.
- Deze mensgerichte methodologie helpt om iedereen dezelfde boodschap te laten uitdragen. *Command & Control*, daarentegen, kan tot anarchie in de communicatie leiden
- Niets belet organisaties om zelf de tools in handen te nemen, zelf te werken aan de veranderingen en een veranderingscultuur te introduceren.
- Bouw aan **duurzame connecties** binnen de organisatie en met al je stakeholders



YEON

DUURZAME CONNECTIES BOUWEN

**Michel Looyens**

Partner

[michel.looyens@yeon.be](mailto:michel.looyens@yeon.be)

+32 496 57 15 04

[www.yeon.be](http://www.yeon.be)

Tot slot ...

IF YOU'RE  
READING THIS  
IT'S TIME FOR  
CHANGE.

Vragen of ...

