

Strategisch bedrijfsadvies

“Veranderingstrajecten moeten steeds gedragen worden door de organisatie”

Situatieanalyse

IMOG, de Intercommunale Maatschappij voor Openbare Gezondheid, werd opgericht in 1976 en telde toen zeven medewerkers. Vandaag is deze intercommunale uitgegroeid tot een volwaardige organisatie met meer dan 170 medewerkers.

De organisatie is niet enkel gegroeid maar ook haar activiteiten- en dienstenpalet is in de loop der jaren sterk geëvolueerd. De ploeg van 170 medewerkers staat vandaag de dag garant voor een brede en complexe waaier aan dienstverlening in de milieu- en afvalsector. Daarnaast vraagt de markt ook aan IMOG, een semioverheidsinstelling, om meer en meer commercieel mee te denken en innovatie voorop te stellen bij het ontwikkelen van nieuwe diensten. In het licht van deze nieuwe noden vond de intercommunale dat de tijd rijp was om de interne organisatiestructuur hieraan te toetsen en hierop af te stemmen.

Bovendien stonden in de nabije toekomst nogal wat wissels op managementniveau op het programma: er zou een nieuwe Algemeen Directeur worden benoemd en een nieuwe Raad van Bestuur worden aangesteld.

IMOG was dus op zoek naar een strategische partner om mee te bepalen hoe de organisatieverschuivingen moesten verlopen om de huidige dynamiek verder te kunnen zetten. Jacques Soenens, Algemeen Directeur van IMOG, licht toe: *“Vandaag ligt de focus van onze organisatie niet langer op groei in omvang maar op behoud van effectiviteit en efficiëntie om de verworven positie te consolideren en te versterken. De nieuwe interne en externe situatie projecteren op ons huidige organigram was dan ook een bewuste keuze bij het definiëren van dit project.”*



Rol van CPM

Welke stappen moesten gezet worden om dit veranderingstraject met succes te realiseren? CPM koos voor een planmatige aanpak die gekenmerkt werd door drie fases:

In eerste instantie adviseerde CPM om een strategische doorlichting of audit te organiseren van de IMOG-organisatie samen met een stuurgroep. De werking van de organisatie in kaart brengen maar vooral een gemeenschappelijke visie over de toekomst ontwikkelen stond in deze fase centraal.

Anne-Maria Vandembroucke, Senior Consultant van CPM, legt het belang van deze strategische audit uit voor het welslagen van dit veranderingsproject: *"We wilden de visie van het bedrijf samen met het huidige management in kaart brengen, zodat die ook door hen gedragen wordt en het management zich sterker betrokken voelt bij de overgang naar een nieuw bestuur. Een dergelijke aanpak garandeert dat wissels in het management vlot verlopen."*

In een tweede fase zette CPM een interne doorlichting op voor het management, waardoor men aan de hand van een individueel gesprek met elke deelnemer een grondig inzicht verwierf in zijn persoonlijke ambities en verwachtingen voor de toekomst. Nadien organiseerde CPM assessments met een grotere pool van medewerkers om het aanwezige potentieel binnen de organisatie in kaart te brengen en de vereiste competenties af te stemmen op de nieuwe rollen binnen de organisatie.

Op basis van de resultaten van de interne doorlichting en in overeenstemming met de strategische behoeften van de organisatie tekende CPM een toekomstig organigram uit en zette het ook de krijtlijnen uit van een concreet actieplan om op succesvolle wijze de overstap van de huidige naar de nieuwe organisatie te maken.

Jacques Soenens verklaart nader waarom CPM als partner werd geselecteerd: *"Vanaf het moment dat dit project vorm kreeg, wilden we de opdracht uitbesteden aan een specialist die het gehele proces kon begeleiden en sturen. CPM had het meest ervaring opgebouwd in dergelijke strategische veranderingsprojecten voor overheidsinstellingen. Ze begrepen ons uitgangspunt zeer goed."*



Het resultaat

Het nieuwe organigram wordt gedragen door het management en is goedgekeurd door de Raad van Bestuur. De interne verschuivingen in lijn met deze nieuwe organisatie werden meegedeeld, besproken en goedgekeurd door alle medewerkers. Vanaf begin 2008 treedt het nieuwe organigram in werking. De opvolger van de Algemeen Directeur en de nieuwe Raad van Bestuur staan in de startblokken. IMOG is aldus gewapend voor de toekomst.

Jacques Soenens vat samen: *"Het traject dat we hebben afgelegd met CPM, was een zeer interessante oefening voor onze organisatie. Het geeft ons de nodige stuurkracht voor de toekomst."*

Over IMOG

De Intercommunale Maatschappij voor Openbare Gezondheid in het gewest Kortrijk zorgt voor de geïntegreerde afvalverwerking van 11 gemeenten: Anzegem, Avelgem, Deerlijk, Harelbeke, Kortrijk, Kruishoutem, Kuurne, Spiere-Helkijn, Waregem, Wielsbeke en Zwevegem; goed voor ruim 226.000 inwoners. IMOG is op vandaag uitgegroeid tot een volwaardige organisatie inzake afvalverwerking.

Maatschappelijke zetel	CPM Gent	CPM Antwerpen	CPM Brussel	CPM Hasselt
Brusselsesteenweg 115	Brusselsesteenweg 74a	Elisabethlaan 1 b4	Mechelsesteenweg 468	Dierstersteenweg 239
9090 Melle-Gent	9090 Melle-Gent	2600 Berchem-Antwerpen	1930 Zaventem-Brussel	3510 Kermt-Hasselt
T +32 9 252 63 58	T +32 9 231 42 42	T +32 3 218 69 27	T +32 2 756 08 10	T +32 11 20 18 52
F +32 9 252 63 59	F +32 9 231 51 27	F +32 3 218 67 72	F +32 2 757 65 75	F +32 11 20 18 53
	ghent@cpm-hrm.be	antwerp@cpm-hrm.be	brussels@cpm-hrm.be	hasselt@cpm-hrm.be