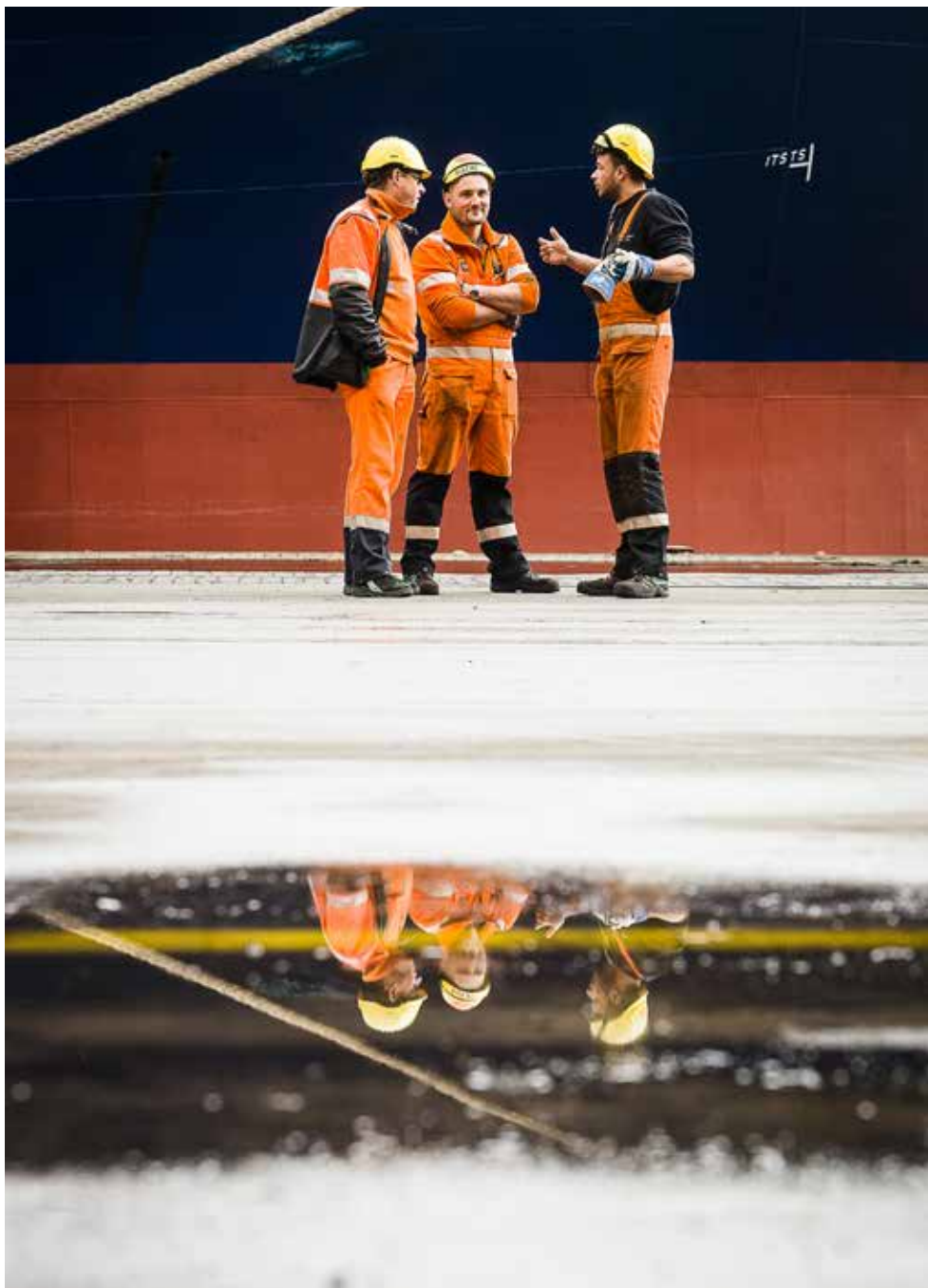


# “Het personeel stond altijd centraal”

TEKST  
Renske De Maesschalck

FOTOGRAFIE  
ID/James Arthur



T  
I  
P  
S

**Christien Van Vaerenberg geeft enkele kritische succesfactoren mee die het Antwerps Havenbedrijf door deze verandering geholpen hebben:**

- Uitgebreide bevraging bij partners en personeel
- Collegialiteit bij de beslissingen
- Communicatie & transparantie
- Mensen centraal zetten
- Sociale partners betrekken van bij de start

Het Antwerps Havenbedrijf is verkozen tot overheidsbedrijf van het jaar 2017. De jury was sterk onder de indruk van de stevige reorganisatie die de organisatie er heeft opzitten. “We zijn best trots dat de ingeslagen weg erkend wordt van buitenaf”, zegt Christien Van Vaerenberg, Chief Human Resources Officer van Port of Antwerp.

SINDS JANUARI 2017 waait er een nieuwe wind binnen de Haven van Antwerpen. “Ik vind de term herstructurering geen correcte omschrijving van wat er in gang is gezet”, aldus Christien Van Vaerenberg. “Het DELTA-project stoomt ons klaar voor de toekomst. Het geeft aan welk soort organisatie we moeten zijn en welke soort medewerkers we daarvoor nodig hebben. We werken allemaal in een snel veranderende omgeving en we willen onze mensen daarvoor klaarstellen.” DELTA staat voor Durf, Experimenteer, Leer en Trigger Anderen. “Het is een progressief traject. We willen zeker niet van de ene dag op de andere alles omgooien.”

**Bevraging bij personeel en partners**  
Ondanks de geleidelijke aanpak van DELTA, veranderde er op korte tijd heel wat voor de werknemers. “We hebben gedurende het traject altijd de mens centraal gezet. De eerste stap was een overleg met

de raad van bestuur waarin de nieuwe structuur en basisprincipes werden uitgetekend. Dat deden we niet zomaar uit de losse pols, die structuur was het gevolg van een bevraging bij externe partners én bij het personeel.”

Die bevraging maakte duidelijk dat er nood is aan een minder rigide en dominante structuur. Die feedback vind je vandaag terug in de nieuwe missie en visie. Vervolgens zat HR samen met het directiecomité en de rechtstreekse leidinggevende. “In heel dat proces was het voor ons essentieel om de werknemer centraal te stellen. We organiseerden daarom loopbaansessies om de interne mobiliteit te vergroten. Iedereen die interesse had in een andere functie of iedereen die bedenkingen had, kon tijdens die sessies vragen stellen.”

**Volgende stappen**  
Het traject is echter nog lang niet afgelopen. Nu is de grootste groep mensen

binnen de organisatie aan de beurt. “We kijken team per team of iedereen op zijn plaats zit en tevreden is over zijn rol.” Dat dit nodig is, bevestigt ook Peter Schoofs, hoofdafgevaardigde van ACV Openbare Diensten bij het Antwerps Havenbedrijf: “Momenteel bekijken alle teamhoofden hoe zijn of haar afdeling zal evolueren. Dat creëert uiteraard onzekerheid. Mensen weten nog niet aan wie ze in de toekomst rapporteren of dat ze moeten veranderen van afdeling.”

**Kritisch constructief**  
Communicatie blijft daarom essentieel, ook de komende weken en maanden. Christien: “We hebben al veel gedaan: roadshows, bilaterale gesprekken, presentaties, ... Er bestaat niet zoiets als te veel communicatie. Ik ga ook niet beweren dat er geen onrust was. Er waren zeker ook medewerkers die hun bedenkingen hadden bij het hele proces. Maar naar ons gevoel was er een goede samenwerking

**“Er waren zeker ook medewerkers die hun bedenkingen hadden bij het hele proces.”**

CHRISTIEN VAN VAERENBERG

met de sociale partners om die bedenkingen op te vangen.”

Peter Schoofs beaamt dat gevoel: “De verandering was nodig en hebben we ondersteund. De communicatie kon beter, maar dat hebben we ook zo doorgegeven. Het komt er nu op aan om die verandering een breed draagvlak te geven en geen medewerkers te verliezen of het personeel op te delen in believers en non-believers. Als vakbond blijven we kritisch constructief alles opvolgen en geven we pijnpunten door.”