



**RibbonWood.**  
Implementeert.

# RibbonWood

Organisatieadviesbureau gespecialiseerd in het laten slagen van verandering



[www.ribbonwoodconsultancy.com](http://www.ribbonwoodconsultancy.com)  
[info@ribbonwoodconsultancy.com](mailto:info@ribbonwoodconsultancy.com)  
+31 85 130 2397



## Wat doen we?

RibbonWood is een organisatieadviesbureau gespecialiseerd in het laten slagen van verandering. Hiermee helpen we onze klanten businessdoelen te realiseren. Onze kerncompetenties zijn mensgericht en agile veranderen.

Dit klinkt eenvoudiger dan het is. 'Laten slagen' betekent dat we ons verantwoordelijk voelen voor het eindresultaat. Niet de inhoud ervan, maar wel het proces om daar te komen en het eindresultaat wat dat oplevert.

**Mensgericht veranderen** komt vanuit het besef dat mensen en niet machines het succes van organisaties bepalen. Ook is een verandering pas echt geslaagd als de mensen in de organisatie de verandering dragen. Dit gebeurt alleen als zij de verandering mede hebben mogen uitvinden. Toch moet er wel degelijk ook sprake zijn van leiderschap aan de top. Juist in het verbinden van top-down en bottom-up ligt de expertise van RibbonWood.

**Agile veranderen** staat voor een aantal principes die het voor de IT-industrie goed hebben gedaan. Deze zelfde principes werken ook zeer goed voor verandertrajecten organisatiebreed. Deze principes omvatten ideeën over zelforganisatie, flexibiliteit en lerende organisaties. Hoe dit werkt lichten we toe in onze aanpak voor agile veranderen: het 10s model. Tegelijkertijd is dogmatiek ons vreemd. We zien ons model vooral als middel om de resultaten te bereiken. We leggen daarom veel meer de nadruk op de achterliggende principes dan op de aanpak zelf.

**Wij bieden** onderzoek en advies; programma- en interimmanagement; coaching; en training. Kortom: alles om organisaties te ondersteunen in verandering. Het is onze missie om onze klanten te laten slagen in het realiseren van hun (verander)doelen.

We zetten deze diensten als separate dienstverlening in maar vrijwel altijd in het kader van een of meerdere van onze vier **thema's**: wicked problems/opgavesturing; digitale transformatie; agile enterprise en zelforganisatie.



**RibbonWood.**  
Implementeert.

Lees in deze brochure meer over onze dienstverlening, onze visie op veranderen, onze thema's, onze unieke succesgarantie en onze referenties. Neem bij vragen contact met ons op. We staan je graag te woord. Ook op ons kantoor, Keizersgracht 241, Amsterdam, ben je van harte welkom.

Graag tot gauw,  
RibbonWood.



## Onze dienstverlening

### Onderzoek en advies

Onafhankelijk strategisch- of organisatieadvies helpt om de zaken in een objectief zakelijk perspectief te plaatsen. Hierbij worden feiten gescheiden van meningen. Dan moet het wel kort, krachtig en to-the-point zijn. En, bij voorkeur heel visueel. Dat is ook precies wat we doen. Daarom zijn we vaak in staat in korte tijd tot een helder advies te komen.



Voor het opzetten van visie & strategie hanteren we een model die keer op keer weer zeer behulpzaam blijkt. Een goede visie is een leidraad bij verandering, helpt de top in het creëren van een gezamenlijk beeld en is in staat een grote groep aan te spreken. Ons model bestaat uit vier stappen:: waardering voor de huidige situatie; de externe reden om te willen veranderen; veranderdoelen, vaak gebaseerd op een positief kritische blik op de organisatie; en de strategie: hoe gaan we daar komen?

## Programma- & interimmanagement

Ook voor programma- en interimmanagement passen we dezelfde no-nonsense mentaliteit toe. Wij zijn verandermanagers. Daarmee nemen wij meer mee dan de gebruikelijke programma- of interimmanager. Wij zijn naast sturend vanuit onze rol ook betrokken bij de inhoud. We denken mee in het analyseren van de verschillende veranderkundige vraagstukken, we weten tot de kern door te dringen en stellen interventies voor.

## Training & coaching

Mensen bepalen het succes of falen van organisaties. En daarmee ook van verandering. Om te kunnen veranderen ontstaat er vaak ook behoefte aan ontwikkeling en training. RibbonWood biedt: Masterclass Veranderkunde, Zelforganisatie, Management Development & Coaching.

De **Masterclass Veranderkunde** is een beproefd concept en al sinds 2014 op de markt. In 4 dagdelen nemen we managers en professionals mee in de belangrijkste do's en don'ts van veranderen. De eigen casus van de deelnemer is de belangrijkste input. Daarmee gaan de deelnemers altijd weg met concrete antwoorden op de eigen casus.

Veel organisaties willen flexibiliseren. Eén van de mogelijkheden is het zo laag als mogelijk delegeren van besluitvorming. Dit is een forse verandering van de manier hoe teams werken en worden aangestuurd. Onze training **zelforganisatie** behandelt deze thema's in 4 dagdelen.

Het **Management Development** programma bieden we in de regel aan als onderdeel van onze veranderprogramma's, maar kan ook los worden



aangeboden. Formele leiders hebben in verandering behoefte aan ontwikkeling, vaak als team. Dit gaat dan vaak over het, met elkaar, beantwoorden van concrete vragen in een langer durend programma, vaak duren deze programma's 1 of 2 jaar.

Meer dan eens wordt het MD programma gekoppeld aan individuele **coaching**. Maar kan ook los worden aangeboden. Voor deze component werken we samen met gerenommeerde coaches.





## Onze visie op veranderen

Wij geloven dat verandering in de regel **duurzaam** moet zijn. Een duurzame verandering steunt op de **intrinsieke motivatie** van alle mensen. Als aan deze voorwaarde voldaan is dan wordt de verandering uitgevonden door de mensen. En dat blijft. Dit betekent dat verandering bottom-up uitgevonden moet worden.

Maar alleen bottom-up niet voldoende. Juist in tijden van verandering is er **leiderschap** nodig. Is het nodig dat vanaf de top koers wordt gekozen en kaders worden meegegeven. Daarmee zou een goede verandering zowel top-down gestuurd als bottom-up uitgevonden moeten worden.

Het bottom-up uitvinden betekent dat veel meningen bij elkaar moeten worden gebracht. Zonder een goede aanpak of procesafspraken kan dit heel lang duren. Dit kan sterk demotiveren. Het is daarom zaak **een goede aanpak** te kiezen die het bij elkaar brengen van meningen, maar ook besluitvorming kan faciliteren.

Een verandering moet compleet, **holistisch**, zijn. Mensen werken in een organisatie, hebben daar verantwoordelijkheden, voeren taken uit in een proces, tonen een bepaald gedrag, etc. Het werkende leven is heel compleet en kent vele aspecten. Als je succesvol wilt veranderen moet je naar het geheel kijken. Waar willen we naartoe en welke factoren zorgen ervoor dat dit (nog) niet gebeurt?

Mensen maken de organisatie en bepalen succes of falen. Je kunt harde factoren veranderen, maar wezenlijke verandering gebeurt pas als mensen de verandering willen. We haalden al het belang van intrinsieke motivatie aan. Ten gevolge daarvan geloven we ook dat binnen de holistische kijk verandering gestoeld op **gedragsbeïnvloeding** het meeste effect sorteert.

Heel soms moet het toch anders. We geloven dat een ontwikkelaanpak vaak de beste keuze is. Evengoed is het soms noodzakelijk te kiezen voor een aanpak die meer top-down kenmerken kent zoals het doorvoeren van een reorganisatie in tijden van crisis bijvoorbeeld. Het blijft daarom goed de blik te houden op het doel en de ogen open te houden voor de verschillende interventiemogelijkheden.



## Waarom RibbonWood?

Wij zijn een organisatieadviesbureau gespecialiseerd in het laten slagen van verandering. Wij doen dit door het toepassen van agile principes en te werken op basis van de intrinsieke motivatie van alle betrokkenen.

Wij geloven in **Agile Veranderen**. Dit betekent dat we ons hebben laten inspireren door de agile principes omdat we geloven in de kracht daarvan. Daarbij zijn we geen ICT consultant. Agile biedt een beperkt aantal structurelementen waarmee verandering goed gerealiseerd kan worden. Zo is één van de uitdagingen om verandering te sturen als een bottom-up zoekproces, tegelijkertijd moet dat wel een bepaalde kant op. Enige mate van sturing van bovenaf is wel prettig. Juist met de agile principes kan dit goed worden gerealiseerd.

Wij geloven in **mensgericht veranderen**. Dit omdat mensen en niet machines het succes van organisaties bepalen. Dit fundament betekent dat we geloven dat een geslaagd verandertraject werkt op basis van de intrinsieke motivatie van alle mensen in de organisatie. Dit kost weliswaar tijd. Vele meningen moeten immers een weg vinden, maar de investering is lonend. De beweging die hieruit ontstaat is duurzaam.

**Resultaten halen** is belangrijk voor elk veranderproces. Vanaf dag één zijn niet alle mensen gemotiveerd. Verandering begint vaak met een kleine enthousiaste groep. Van daaruit bouwen we via eerste successen verder. Door die successen raken steeds meer mensen overtuigd van de manier van werken en zullen steeds meer mensen zich aansluiten.

**Wij realiseren blijvend succes**. Door op bovenstaande manier te werken, creëren we een systeem waardoor de organisatie in staat wordt gesteld te werken aan business as usual als aan verandering. Hierdoor blijft de organisatie flexibel en adaptief, ook als wij weg zijn.





# Thema's

## Digitale transformatie

Digitale Transformatie grijpt om zich heen en is geen onderwerp wat alleen is voorbehouden aan alleen de ICT/ IV afdeling. Juist niet. Digitale Transformatie is een stroom die op gang is gekomen doordat ICT meer mogelijkheden bieden en business daar gebruik van wil maken om concurrentievoordelen te behalen of om de samenleving beter te bedienen. Dit maakt wel dat business moet kunnen omgaan met deze toenemende mogelijkheden. Daarnaast moet ook ICT hier mee leren omgaan. Deze tijd vraagt om sneller leveren, flexibeler kunnen inspelen op klantvragen die veranderen waar je bij staat. De consultants van RibbonWood komen dit vraagstuk tegen als onderdeel van vrijwel alle veranderopdrachten.

## Agile enterprise

Steeds meer organisaties hebben de wens om de organisatie meer flexibel te maken. Agile wordt hierin als middel ingezet. Evengoed zien wij in de praktijk helaas dat het middel het doel wordt en dan sorteert agile niet het bedoelde effect. Waar het om gaat is het beïnvloeden van cultuur, houding en gedrag op een zodanige manier dat alle mensen betrokken worden en maximaal gebruik gemaakt wordt van de intrinsieke motivatie van alle mensen in de organisatie. Zoals al aangegeven in 'Onze visie op veranderen' is dat juist wat wij voorstaan en daarin schuilt ook onze competentie.

## Zelforganisatie

Zelforganisatie past uitstekend in het kader van de Agile Enterprise hierboven. Vaak wordt hiermee gerefereerd aan zelforganiserende of zelfsturende teams. In essentie gaat het dan over het delegeren van besluitvorming naar de operationele teams waar mogelijk. Evengoed blijft dit niet bij de teams alleen. Het kunnen delegeren van besluitvorming vraagt ook om een andere houding van de manager, en sommige organisatie brengen met het inbrengen van zelforganisatie het aantal managers terug. Daarnaast wordt van teams ineens



gevraagd meer zelfstandig te opereren. Dit gaat niet zomaar. Aan beide zijden zal men moeten wennen aan een nieuwe manier van besturing. Ook dit is een ontdekkingsreis en een verandering op zich die heel ingrijpend kan zijn. RibbonWood begeleidt organisaties naar zelfsturing en heeft daar ook een training op ontwikkeld naar het model van de succesvolle Masterclass Veranderkunde: 4 dagdelen en gebaseerd op de praktijk van de deelnemers zelf.



## Referenties

*Hieronder een selectie uit onze referenties. Op verzoek is meer beschikbaar.*

*Voor referenties met betrekking tot onze trainingen, bijvoorbeeld de*

*Masterclass Veranderkunde, zie onze website:*

<https://www.ribbonwoodconsultancy.com/masterclass-verandermanagement>

### **Transformatie naar een betere dienstverlening - Gemeente Woerden**

De organisatie van de gemeente Woerden bestaat uit 400 man en werkt voor 40.000 inwoners in twee gemeenten: Woerden en Oudewater. De organisatie was na een aantal jaren met een zware taakstelling verarmt en wilde zichzelf ontwikkelen. Het ging om beter presteren voor haar medewerkers, haar burgers, ondernemers en de gemeente. Het doel was om weer de basis op orde te krijgen door onder andere het invoeren van zaakgericht werken en het invoeren van een bepaalde mate van zelforganisatie. RibbonWood was verantwoordelijk voor het advies en het programmamanagement.

### **Onderzoek Samenwerken - Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat**

Het ministerie van infrastructuur en waterstaat (IenW) werkt met 13.000 mensen aan een veilig, bereikbaar en leefbaar Nederland. Dit ministerie omvat naast het kerndepartement een toezichthouder (ILT) en meerdere uitvoerders, waaronder Rijkswaterstaat (RWS). Voor het opstellen en uitvoeren van beleid is een goede samenwerking tussen deze onderdelen noodzakelijk, terwijl samenwerking ook best ingewikkeld kan zijn. Dit omdat de doelen van deze onderdelen soms tegengesteld kunnen zijn. RibbonWood onderzocht dit probleem en vond een aantal onderliggende blokkades voor een goede samenwerking.

### **Professionaliseren organisatie – Stichting Filmtheater Hilversum (FTH)**

Stichting FTH is een non-profitorganisatie met als missie: het bevorderen van de filmkunst. FTH heeft vijf vaste medewerkers, 140 vrijwilligers en een zeskoppig bestuur. FTH zat zonder zakelijk leider in een periode van heropening na Corona, na een periode van onrust en conflicten en met de



wens om te professionaliseren en te groeien. FTH was daarom op zoek naar een interim directeur die de organisatie naar de volgende fase zou kunnen begeleiden. Het doel was om rust en stabiliteit te creëren in de Corona-fase, de organisatie te professionaliseren en in te richten voor de volgende fase. Daarnaast was de wens aanwezig om uit te breiden met twee extra bioscoopzalen op de aangekochte grond naast het huidige theater. Professionalisering van de interne organisatie en governance is cruciaal voordat deze expansie mogelijk is. RibbonWood startte met het inrichten van de basis, om vervolgens te werken aan een agenda voor organisatieontwikkeling. De veranderprincipes van RibbonWood waren leidend in deze agenda.

### **Digitale transformatie - IenW/ Directoraat Concern Informatie**

Het ministerie van infrastructuur en waterstaat (IenW) werkt met 13.000 mensen aan een veilig, bereikbaar en leefbaar Nederland. Binnen dit ministerie was het directoraat Concern Informatie verantwoordelijk voor de ICT van het kerndepartement. De vraag naar ICT was veranderd in de loop der tijd en vroeg om een andere manier van werken en organiseren. De directie had een veranderprogramma in gang gezet, maar het programma ondervond moeilijkheden bij het behalen van de resultaten. RibbonWood werd gevraagd om de ontstane situatie te onderzoeken en een aangepast programma te ontwerpen en uit te voeren. De eerste stap bestond uit het creëren van een gezamenlijke visie en het dichten van de kloof tussen medewerkers en management. Van daaruit werd gewerkt aan een structurele verbetering van de organisatie. Dit omvatte een reorganisatie, culturele verandering; en verbeteringen op enkele harde aspecten zoals processen en documentatie.

### **Digitale transformatie - Crédit Agricole Consumer Finance (CACF)**

CACF Nederland is de Nederlandse dochteronderneming van Crédit Agricole S.A., een van de grootste banken ter wereld met bijna 140.000 medewerkers. CACF NL is marktleider in consumentenfinanciering. Ondanks het commerciële succes liep CACF vast in zijn ontwikkeling. Vooral de IT afdeling vormde de bottleneck terwijl juist IT de enabler zou moeten zijn. Business development was niet meer mogelijk en het bedrijf dreigde zijn



concurrentiepositie te verliezen. RibbonWood bouwde samen met de directie en senior managers de visie en begeleidde het veranderprogramma. Dit betrof herinrichting van een aantal processen; het vormgeven van de organisatie en cultuur; het ontwikkelen van de teams; en het transformeren van het ICT-systeem.

#### **Strategiedefinitie - Belize Telecom**

Samen met onze partner NTCS hebben we Belize Telecom geholpen in het definiëren van haar strategie. De uitdaging voor Belize Telecom was het vinden van een manier om zowel de lopende operatie goed te kunnen doen en te kunnen werken aan de noodzakelijke verandering. RibbonWood leverde strategisch advies en organisatieontwikkeling.



## Vragen?

Neem bij vragen contact met ons op. We zullen je vraag altijd beantwoorden.  
Hieronder vind je onze contactgegevens.

### **Contact**

RibbonWood Consultancy  
Keizersgracht 241  
1016 EA Amsterdam

+31 85 130 2397  
[info@ribbonwoodconsultancy.com](mailto:info@ribbonwoodconsultancy.com)

KvK 50425463  
BTW NL822734849B01  
Bank NL50ABNA0628735812