

Organisaties in Verandering

Inspiratie voor
de Amsterdamse opgave

Dit is een publicatie in de PMB/Leerhuis-reeks

#5



Stan Majoor
Bert van Eekelen
Anke Huntjens
Frank van Poeteren
Luc de Baets
Mariënne Verhoef
Jaap Boonstra
Lubbert Hakvoort

Organisaties in Verandering

Inspiratie voor
de Amsterdamse opgave

Gemeente Amsterdam, ProjectManagement Bureau, 2014

Dit is een publicatie in de PMB/Leerhuis-reeks

Inhoudsopgave

4	Voorwoord Lourens Loeven	52	Derde seminar 16 oktober 2014 Inspiratie Spirit en Reflectie
8	Inleiding Stan Majoor	54	Ik heb moeten praten als Brugman Mariënne Verhoef
16	Eerste seminar 14 april 2014 Inspiratie Arcadis en Ymere	62	Creëer verlangen Jaap Boonstra
18	Weg met de puntzakspecialist! Bert van Eekelen	72	Nawoord Lubbert Hakvoort
28	Anke, hoe kunnen jullie dit doen? Anke Huntjens	78	Over de auteurs
36	Tweede seminar 2 juni 2014 Inspiratie Hewlett-Packard en Ahold	80	Colofon
38	Aanpassen of verdwijnen Frank van Poeteren		
46	Maak simpele afspraken en spreek elkaar daar ook op aan Luc de Baets		



Voorwoord

Zelden is de gemeentelijke organisatie zo in ontwikkeling geweest als op dit moment. Stadsdelen evolueren naar bestuurscommissies, massieve uitvoeringsregelingen worden van het rijk naar de gemeente overgedragen, diensten worden geclusterd en opgedeeld in resultaat verantwoordelijke eenheden. Tegelijkertijd wordt van ambtenaren een nieuwe, integrale en output-gerichte manier van werken verwacht, met meer eigen verantwoordelijkheid. En ondertussen loopt het grootste bezuinigingsprogramma dat deze stad ooit heeft gezien. Dan is het zaak dat we door de bomen het bos nog blijven zien.

Voor het huidige ProjectManagement Bureau (PMB) betekent deze ontwikkeling dat het samengaat met de projectbureaus van de stadsdelen. Al het projectmanagement van 'complexe, multidisciplinaire projecten in een stedelijke context' komt bij elkaar in één organisatie: RVE Projectmanagementbureau. Van ons wordt verwacht dat wij in staat zijn om in een veranderende maatschappelijke context verbindingen te leggen, in mogelijkheden te denken, gebiedsgericht te werken, kansen te benutten en deze om te zetten in concrete resultaten. Onze mensen zijn daarom het belangrijkste kapitaal dat we in huis hebben.

Voor de verdere inrichting van de RVE Projectmanagementbureau hebben wij ons laten inspireren door verhalen van buiten. Wat kunnen wij leren van verschillende organisaties waar zich al een reorganisatie heeft voltrokken? En vooral: hoe kunnen we deze lessen toepassen in onze nieuwe organisatie? Wij denken dat de verhalen van Arcadis, Ymere, Hewlett-Packard, Ahold, Spirit en de wetenschappelijke reflecties van Stan Majoor en Jaap Boonstra, beiden van de Universiteit van Amsterdam, niet alleen voor onze nieuwe organisatie een bron van inspiratie kunnen zijn, maar ook voor vele anderen binnen en buiten deze gemeente.

Wij danken alle sprekers voor hun bijdrage aan deze bijzondere seminarreeks.

Lourens Loeven, directeur ProjectManagement Bureau en RVE-manager namens het PMB/Leerhuis



Lourens Loeven



Inleiding

Inspiratie voor organisatieverandering

Midden in een van de grootste reorganisaties die de gemeente Amsterdam ooit doormaakte, kijken we in deze bundel naar buiten toe. Welke inspiratie is er te halen bij andere complexe organisaties die ook met grote veranderprocessen te maken kregen? Deze bundel schetst persoonlijke verhalen van zes ervaringsdeskundigen. Ze leren dat organisatieverandering maatwerk is en daarmee zelden eenvoudig. Vier vraagstukken leveren specifieke inspiratie op voor de uitdagingen waar de gemeente voor staat.

door Stan Majoor

De gemeente Amsterdam zit midden in een van de grootste veranderprocessen van de afgelopen decennia. Verschillende zaken spelen gelijktijdig en zijn vaak moeilijk uit elkaar te halen. Het grote verhaal loopt langs een lijn van – al veel langer doorlopende – heroverwegingen over de rol van de (gemeentelijke) overheid binnen de maatschappij. Hoe kan deze zich meer openstellen voor initiatieven uit de maatschappij, deze ondersteunen en verbinden aan elkaar? Dit zijn razend interessante vragen waar geen eenvoudige antwoorden op te vinden zijn (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2012). Tegelijkertijd, en niet altijd even duidelijk verbonden aan deze ontwikkeling, speelt een enorme bezuinigingsopgave. Stadsdeelorganisaties worden geïntegreerd en gemeentelijke diensten omgevormd tot een nieuw stelsel van resultaat verantwoordelijke eenheden (RVE). In deze turbulente context krijgen gemeenten vanaf 2015 ook nog eens extra taken in het sociale domein rondom de jeugd-, ouderen- en gehandicaptenzorg toebedeeld. Binnen het ruimtelijk domein speelt een inhoudelijke en ideologische herpositionering: minder middelen om direct te interveniëren, meer aandacht voor de dynamiek van de stad en minder eigen stuurambities. Vorig jaar verkenden we hiertoe de uitdagingen die er liggen rondom de hervorming van de stedelijke vernieuwing, waar fysieke en sociale interventies samenvloeien (Majoor, 2013).

De Rekenkamer Amsterdam (2013) telde al zeker 115(!) gemeentelijke reorganisaties sinds 2008. Deze steekt er echter qua complexiteit met kop en schouders bovenuit. Niet onverwacht is het een turbulent proces waarin de emoties hoog oplopen en de Centrale Ondernemingsraad zeer kritisch is. Veel discussies vinden momenteel binnen de gemeente plaats. De wereld van ervaringen met en kennis over organisatieverandering is echter veel groter. Daarom kijken we in deze publicatie naar buiten toe: welke inspiratie kan de gemeentelijke organisatie krijgen van verandering bij andere grote complexe organisaties? Dit boekje bundelt de bijdragen van vijf ervaringsdeskundigen die binnen hun organisatie betrokken zijn geweest bij complexe veranderopgaven: Bert van Eekelen bij advies- en ingenieursbureau Arcadis, Anke Huntjens bij woningcorporatie Ymere, Frank van Poeteren bij technologiebedrijf Hewlett-Packard, Luc de Baets bij levensmiddelenconcern Ahold en Mariënne Verhoef bij opvoeding- en jeugdzorgorganisatie Spirit. Hoogleraar organisatieverandering Jaap Boonstra trekt op basis van deze verhalen en zijn ervaringen met dergelijke processen enkele belangrijke conclusies over organisatieverandering. Lubbert Hakvoort sluit af met enkele lessen uit deze rondgang voor de RVE Projectmanagementbureau van de gemeente Amsterdam.



De vijf organisaties die centraal staan in deze bundel hebben recentelijk te maken gehad met veranderingsprocessen. Deze rondgang geeft zeker geen standaardoplossingen. Daarvoor zijn contexten en opgaven te verschillend. Het gaat daarom vooral om een aantal inspirerende verhalen te schetsen van betrokkenen die hier open en eerlijk over vertellen. In een paar penstreken schetsen we enkele vraagstukken die niet alleen terugkomen in de verschillende bijdragen, maar die ook relevantie hebben voor het proces van organisatieverandering binnen de gemeente Amsterdam in het algemeen en PMB in het bijzonder.

Waarom besta je als organisatie?

Veel processen van organisatieverandering zouden eigenlijk rondom een dergelijke zeer brede vraag moeten draaien. Het antwoord hierop zou ook steeds weer opnieuw geformuleerd moeten worden. Vaak worden majeure organisatieveranderingen onder grote tijdsdruk doorgevoerd zonder veel strategische overwegingen – of verwatert deze strategische richting in de uitwerking van de plannen. De verhalen uit dit boek tonen aan dat nadenken over deze vraag organisaties en hun medewerkers een inhoudelijke uitdaging geeft om ver vooruit te kijken. Interessant is in dit kader bijvoorbeeld het verhaal van Bert van Eekelen van Arcadis. Hij schetst een noodzakelijke overgang om als adviesbureau veel meer afstand te nemen van de opdrachten die klanten geven en veel meer na te denken over wat de meerwaarde van de organisatie in de samenleving is. Juist door op een geheel eigen wijze naar vraagstukken van klanten te kijken, en niet meteen te kiezen voor de meest voor de hand liggende oplossing, probeert Arcadis op lange termijn meer onderscheidend en vernieuwend te zijn. In sommige organisaties helpt het nadenken over deze vraag juist weer terug te keren bij oude waarden. Luc de Baets schetst hoe Ahold na boekhoudschandalen en hoogdravende internationale expansie de kracht terugvindt bij aloude waarden en doelstellingen dichtbij de klant.

Ook voor de gemeente Amsterdam en in het bijzonder voor PMB is dit een relevante vraag. De grotere beweging in de maatschappij is al eerder geschetst. Maar wat is de rol en positie van PMB hierin? Hoe kunnen de professionals die daar werken hier een bijdrage aan leveren? De grote gemeentelijke reorganisatie begon op strategisch niveau wel met dat soort vragen, maar bij de uitwerking dreigt het steeds onduidelijker te worden welk probleem er nu wordt opgelost. Specifiek voor PMB geldt dat er veel aandacht, en in principe positieve energie, valt te mobiliseren rondom het thema ‘gebiedsgericht’ werken. Maar wat vraagt het van een organisatie om primair vanuit

de integrale behoeften en kansen van gebieden te werken in plaats van uit een eigen agenda? Welke kansen en dilemma’s spelen daar? Een veranderproces voeren op basis van dergelijke vragen kan leiden tot meer inspiratie, inhoudelijke gesprekken en daarmee potentieel tot meer innovatieve uitkomsten. Het brengt de discussies over het doel van organisatieverandering ook dichterbij de professionals, die tenslotte het verschil maken bij de bewoners, ondernemers en bezoekers van de stad.

Hoe ga je om met tegengestelde eisen?

Bij organisaties die moeten functioneren in complexe dynamische situaties, dringt steeds meer het besef door dat een organisatiestructuur en -cultuur zich juist moet kenmerken door het vermogen om met tegengestelde eisen om te kunnen gaan. Anders dan een commerciële organisatie – winst maken – kan een gemeentelijke organisatie onmogelijk één universeel doel dienen. Maar ook bedrijven zien zich op de wat langere termijn geconfronteerd met tegengestelde eisen. Een klassieke tegenstelling is die tussen de capaciteit van een organisatie om enerzijds efficiënt te zijn en anderzijds vernieuwend te opereren. In de puur commerciële bedrijven die langskomen, speelt deze druk zelfs het duidelijkst en moeten er continu afwegingen langs deze lijn gemaakt worden. Frank van Poeteren licht toe dat Hewlett-Packard in de moordende concurrentie in de hardwaremarkt scherp op de kosten moet letten. Tegelijkertijd moet er geld en inzet van medewerkers ‘opzij’ gezet worden om door innovatie een concurrentievoordeel voor de toekomst te halen. Beide zijn cruciaal voor het overleven van de organisatie. Vergelijkbare afwegingen zijn te vinden in iedere organisatie. De verhalen leren over schipperen en afwegen. Belangrijk op de lange termijn is in ieder geval om een balans te houden tussen verschillende doelstellingen.

Ook een gemeentelijke organisatie moet omgaan met tegengestelde eisen. Deze worden enerzijds gevormd door de aloude ‘Weberiaanse’ deugden: objectiviteit, openheid, rechtvaardigheid, proportionaliteit, zorgvuldigheid en betrouwbaarheid. Maar met alleen deze insteek ontstaat weinig vernieuwing. Jaap Boonstra schetst een situatie waarin steeds meer een nadruk komt te liggen binnen gemeenten op innovatie, vooral via het werken in, en het activeren van, netwerken buiten de overheid. Vanzelfsprekend leiden deze verschillende activiteiten tot spanningen binnen het gemeentelijk apparaat. Beide ‘kanten’ zijn op de lange termijn even belangrijk, dit maakt het ook te simpel om een gemeentelijke organisatie (verandering) enkel te duiden met een slogan als ‘1 Stad, 1 Opgave’. Maak de spanning tussen tegengestelde eisen bespreekbaar, zoek situationele oplossingen en



onderken dat werken met deze dilemma's een gemeentelijke organisatie juist een fascinerende werkplek maakt voor velen.

Het belang van overtolligheid

Veel veranderingen hebben als doel om organisaties efficiënter te laten werken. De verhalen van Ymere, Ahold en Hewlett-Packard ademen heel direct het belang van kostenbesparingen als urgent doel van een organisatieverandering. Ook in de gemeentelijke reorganisatie speelt dit een belangrijke rol: met minder mensen moeten de ambities in de toekomst waargemaakt worden. 'Laaghangend fruit' in veranderingsprocessen is vaak te vinden in het aanpakken van 'overtollige' managementlagen en uit de klauwen lopende 'indirecte kosten'. Mariëtte Verhoef vertelt hoe Spirit een van de voorlopers was om de hele organisatie ten dienste te stellen van de professionals die in het veld aan het werk zijn. Dat is om meerdere redenen een mooie ambitie. Echter, hoe logisch een focus op kostenbesparing en 'kerntaken' ook mag zijn vanuit oogpunt van efficiëntie, wanneer dit een te nauwe strategie wordt, ligt er ook gevaar om de hoek.

Succesvolle organisaties hebben de capaciteit zich continu aan te passen aan veranderingen. Dat is zeker geen lineair proces. Het vraagt om leren, experimenteren en het aangaan van nieuwe netwerken. Luc de Baets van Ahold vertelt dat het eindpunt van veranderingen ook helemaal niet bekend hoeft te zijn. Juist experimenten en testen brengen een organisatie verder. In zo'n proces worden doelen ontdekt en strategieën bijgesteld. Kortom, taken die verder reiken dan de dagelijkse werkzaamheden zijn cruciaal voor een organisatie. Het begrip *organizational slack* is hierbij interessant (Bourgeois, 1981). Het is te definiëren als een in de organisatie aanwezige overtolligheid – in de vorm van middelen, tijd en activiteiten – die nodig is om te kunnen veranderen. Je zou het kunnen zien als een uitwerking van één van de 'tegengestelde eisen' die eerder aan bod kwamen. Uiteraard zijn organisaties met te veel overtolligheid inefficiënt. Vooral in de private sector zullen deze niet overleven, omdat ze de concurrentiestrijd op korte termijn verliezen. Het interessante is echter dat organisaties zonder overtolligheid uiteindelijk ook vastlopen. Omdat ze niet de capaciteit hebben tijd te investeren, te leren, te reflecteren en zich aan te passen. Het gaat er dus om een juiste hoeveelheid overtolligheid te koesteren.

Hoe kan een gemeente zich zo organiseren dat er ruimte blijft voor openheid en experiment? Dit kan vele vormen hebben. Ruimte voor medewerkers om een deel van hun tijd expliciet in te zetten voor scholing en reflectie bijvoorbeeld. Maar ook via

uitwisselingsprogramma's met andere diensten of organisaties en via het expliciet entameren van meer explorerende projecten die los staan van de dagelijkse werkrouines. De verhalen uit de praktijk geven verschillende voorbeelden, maar tonen ook vaak aan dat juist deze projecten onder druk staan wanneer hard wordt ingegrepen.

Organisatieverandering als cultuurverandering

Organisatieverandering uitsluitend gericht op gedragsverandering van medewerkers is nauwelijks succesvol (Boonstra, 2011). De verhalen in deze bundel illustreren dit. Geen enkele organisatie redt het wanneer alleen de 'organisatiehark' verandert. Anke Huntjens vertelt dat er bij Ymere expliciet een dubbeltraject liep: een focus op de organisatiestructuur en een proces gericht op de organisatiecultuur. Veel in organisaties werkt langs ingesleten patronen. Toch is geen cultuur statisch, deze evolueert door nieuwe ervaringen en nieuwe personen.

Uiteindelijk kunnen organisaties alleen gaan veranderen als mensen anders gaan denken. Dit thema expliciteren kan helpen een vaak onderbelicht aspect van organisatieverandering bespreekbaar te maken: de angst voor het onbekende, de romantiek van het verleden en het mogelijke verlies van zekerheden. Maar in de organisatiecultuur zitten ook veel aanknopingspunten: verhalen uit het verleden over successen en mislukkingen, gedeelde waarden en verwachtingen. Kortom een 'gestolde' maar niet statische cultuur die doorgegeven wordt. De verhalen van Ahold en Hewlett-Packard in deze bundel illustreren dat in de particuliere sector veranderingen soms hiërarchisch en direct worden geïmplementeerd. Dat hoort ook bij de cultuur van deze organisaties: na soms uitgebreid strategisch beraad in een smalle top vindt de implementatie van verandering vaak veel meer top-down plaats. Ook omdat de druk om meteen tot zichtbare verbeteringen te komen direct gevoeld wordt.

De gemeentelijke organisatie kent een politieke aansturing die vaak wat diffuser is, heeft een complex pakket van tegengestelde eisen, een personeelsbestand van kritische, eigenwijze professionals en vaak – zoals bij het PMB – een sterke identiteit uit het verleden. De verhalen uit deze bundel maken duidelijk dat organisatieverandering via operationele sturing daardoor kansloos is. Organisatieverandering moet plaatsvinden met respect voor de organisatiecultuur. Door cultuur expliciet te maken en ook onderdeel van gesprek te maken tussen verschillende generaties binnen organisaties, kan niet alleen beter begrepen worden hoe cultuur de dagelijkse werkpraktijk beïnvloedt, maar kan het ook een gesprek openen over sterkten en zwakten van de aanwezige cultuur in het licht van veranderende omstandigheden.

Conclusie

De verhalen uit deze bundel geven inspiratie voor het proces waar de gemeente Amsterdam middenin zit. Ze leren dat veranderingen in organisaties een natuurlijk proces vormen, dat er geen eenvoudige ‘oplossingen’ of kenbare ‘eindsituaties’ zijn. Tegelijkertijd is ook niet alles continu in beweging. Een gemeente vindt bijvoorbeeld houvast in het continu in de praktijk brengen van aloude ambtelijke waarden. Het vinden van een productieve balans tussen deze continuïteit en een gewenste vernieuwing van andere aanpakken en werken in nieuwe netwerken is de grootste uitdaging. Het vraagt om ruimte voor experiment en vernieuwing, binnen de context van een sterke en trotse cultuur. Dat brengt ons ook uiteindelijk weer terug bij de vraag over het bestaan. Organisaties zouden een kader moeten zijn om hun personeel te faciliteren. Deze begrijpen de ‘klantvraag’, of die nu van een consument of een burger is, het beste. Succesvolle organisaties vertrouwen daarom op de bekwaamheden van professionals en stellen hen in staat te excelleren.

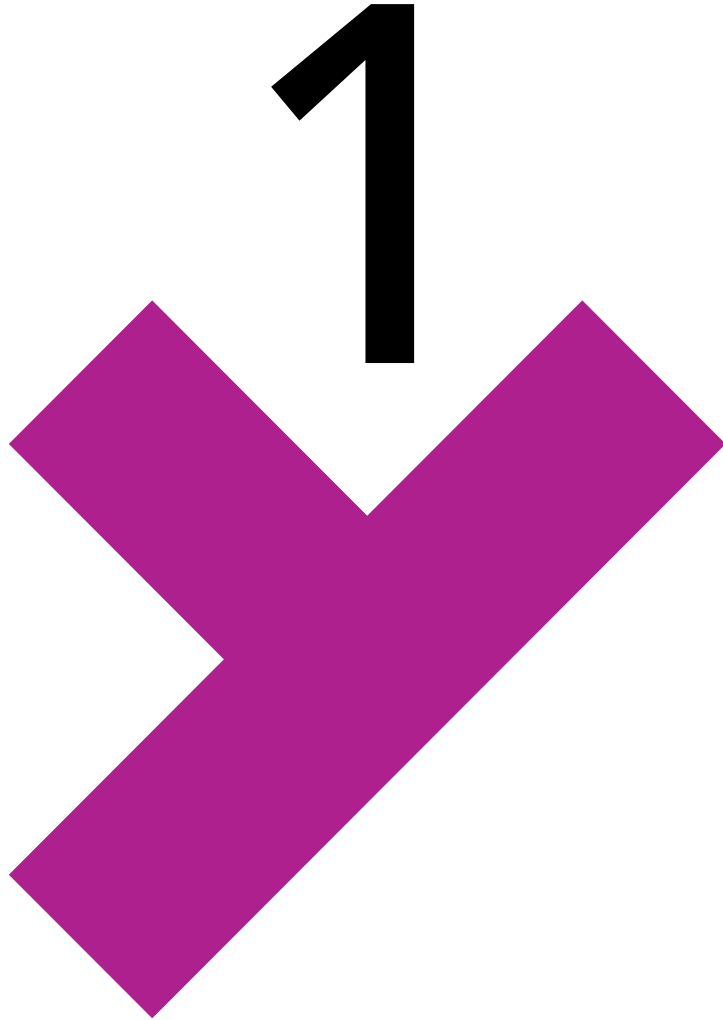
Literatuur

- Boonstra, J. (2011). *Leiders in cultuurverandering. Hoe Nederlandse organisatie succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwingen realiseren*. Assen: Van Gorcum.
- Bourgeois, L.J. (1981). “On the measurement of organizational slack.” *Academy of Management Review* 6(1): 29-39.
- Majoor, S.J.H. (redactie) (2013). *Hervorming stedelijke vernieuwing. Een paradox tussen vast en vloeibaar*. Amsterdam: ProjectManagement Bureau.
- Raad voor het openbaar bestuur (2012). *Loslaten in vertrouwen. Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt én samenleving*. Den Haag: Raad voor het openbaar bestuur.
- Rekenkamer Amsterdam (2013). *Reorganiseren in Amsterdam. Doelmatigheid van de gemeentelijke organisatieontwikkeling*. Amsterdam: Rekenkamer Amsterdam.



Stan Majoor





Eerste seminar
14 april 2014

Inspiratie
Arcadis en Ymere

Bert van Eekelen
Anke Huntjens

Weg met de puntzakspecialist!

Het gaat er niet meer om waar je van bent, maar om wat je komt doen. Dat kan ik illustreren aan de hand van een gewetensvraag: binnen PMB hoor je bij een kleiner onderdeel, als PMB hoor je tot iets groters binnen Amsterdam. Welke wedstrijd speel je dan? Die kleine wedstrijd in je afdeling of die grote wedstrijd binnen het grotere geheel van Amsterdam?

door Bert van Eekelen

Je kunt als organisatie niet veranderen als je mensen op dezelfde manier blijven denken. Ik vergelijk het altijd met een succesvolle pizzakoerier die op enig moment een Italiaans restaurant begint. De eerste week loopt het storm, de tweede week zit er niemand meer. Dus belt de koerier zijn gasten op met de vraag waarom ze niet meer naar zijn restaurant komen. *Is het eten niet goed?* Nee, zeggen de gasten, het eten is prima. *Ben ik te duur?* Nee, de prijs is ook prima. *Wat is er dan dat jullie niet meer komen*, vraagt koerier. Nou, zeggen de gasten, we komen bij jou voor een avondje uit, maar we staan na een half uur al weer buiten, met de rekening op zak. Wat ik daarmee wil zeggen is dat een pizzakoerier goed is om snel te serveren, maar dat dat niet in alle omstandigheden ook het beste is om te doen. Want je opgave is een andere als je als pizzakoerier een Italiaans restaurant begint.

Ik ken het werk van PMB redelijk goed vanuit acht jaar intensieve betrokkenheid bij de Zuidas en de PMB'ers die ik er heb leren kennen. Ik denk wel een beetje aan te voelen welke veranderingen zich nu in de gemeentelijke diensten voltrekken. Een corporatiedirecteur waar ik vroeger veel mee samenwerkte, zei: 'Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden.' Wat me dan intrigeert is dat mensen in organisaties, in deze tijd, onzeker zijn als het gaat om veranderingen: *wat betekenen die veranderingen voor mij?* Misschien is dat de angst voor het onbekende of hebben mensen een te romantisch gevoel bij het verleden. Maar deze tijd biedt juist fantastische kansen. Ook met alle bezuinigingen, of misschien wel juist daarom. Het dwingt ons om creatief te zijn en vaker de 'waarom-vraag' te stellen.

Waarom blijven we hoge energierekeningen betalen als we al lang weten dat dat niet nodig is. Wat zit er in de weg? Als we woningbouwcorporaties de energierekening laten betalen in plaats van elke bewoner afzonderlijk, neemt de mogelijkheid om grootschalig te renoveren enorm toe. Dan hebben we binnen de kortste keren Nederland vergroend. Daar hebben we niet méér geld voor nodig, we moeten alleen de geldstroom verleggen. Bij negen gemeentelijke zwembaden in Rotterdam is nu voor een dergelijke constructie gekozen. Zwembaden betalen enorme bedragen aan energie. De aannemer die renoveert en isoleert laat zich betalen uit de energiebesparing die hij weet te realiseren. De aannemer heeft er dus ook belang bij om het gebouw zo energiezuinig om te bouwen. En zo liggen er op alle terreinen kansen.

Inlevingsvermogen

De kern van mijn verhaal is dat je het houvast niet in de organisatie zelf moet zoeken, maar in de vragen die aan je organisatie worden

gesteld. En dat is een heel andere vraag dan er voor de crisis lag. Die vraag vergt veel meer van de capaciteiten en competenties van individuele medewerkers, dan van de organisatie als collectief. Het vraagt meer van je inlevingsvermogen, van de manier waarop je met anderen omgaat, de wijze waarop je communiceert en de manier waarop je het met elkaar in netwerken (intern, maar vooral ook extern) organiseert. Je moet situationeel kunnen schakelen tussen programmagericht, projectgericht en themagericht. Dat noem ik de ‘noodzaak tot verdieping’. Die is wel heel erg van deze tijd en heeft volgens mij met de mate van complexiteit te maken. In deze tijd moet je ‘jezelf opnieuw uitvinden’ en voorkomen dat je vanuit routines en gebaande paden werkt en denkt. Organisaties moeten dat denkpatroon stimuleren, bijvoorbeeld door uitwisselingsprogramma’s met andere diensten of steden – zoals Amsterdam en Rotterdam nu al doen – door het belonen van gewenst gedrag en door te investeren in mensen. Maar ook door uitwisseling tussen overheid en bedrijfsleven. Zorgen dat je elkaars taal verstaat en elkaars achtergronden en drijfveren kent. In het verleden was het nog zo dat je werd beloond als je maar je best deed in je eigen vertrouwde omgeving. Nu moet je beloond worden op de verbinding.

Als professionals in de fysieke of sociale sector moeten we bij vragen van opdrachtgevers juist op zoek naar het antwoord op de vraag: *wat kom ik hier nou eigenlijk doen?* En dat is niet een vraag die je jezelf automatisch stelt. We zijn, om uiteenlopende redenen, vertrouwd geraakt met het volgen van de opdracht, met het routinematig vervullen van de opgedragen taak. Daarmee dien je wellicht het korte termijn belang van de opdrachtgever en je eigen organisatie. Prima voor een urenbedrijf, maar strijdig met de ambitie om meerwaarde te leveren.

Veel opdrachtgevers en hun opdrachtnemers zijn daar maar heel moeilijk van af te brengen. Als je het hebt over ‘hoger op de waardeketen’, moet je in staat en bereid zijn om ook met relatief weinig declarabele uren een opdrachtgever goed op weg te helpen. Want uiteindelijk moeten wij het toch hebben van het netwerk waarin je opdrachten worden gegund.

Film

Hoe verbonden en complex de uitdagingen zijn, zie je bijvoorbeeld aan gelijktijdige trends, zoals de stijging van de buitentemperatuur ten gevolge van de hogere dichtheden waar we in onze steden voor kiezen door functiecombinaties en meervoudig ruimtegebruik en de in heftigheid toenemende regenval. Op intensief benutte locaties is

letterlijk sprake van een aantal graden temperatuurstijging. En die paar graden hebben een direct effect op het sociaal welbevinden van mensen: de hittestress neemt toe. We komen er achter dat mensen juist op die plekken behoefte hebben aan koelte en schaduw.

Tegelijkertijd weten we dat de heftigheid van regenval tijdens buien veel groter is en onze riolen het niet meer aankunnen. Toen stelden we ons de vraag: *waarom zou je, als er twee keer zoveel water valt, ook twee keer zoveel rioolcapaciteit nodig hebben?* Dat komt omdat we in Nederland gewend zijn om het water via de daken op te vangen en zo snel mogelijk in het riool te pompen. Als we daken kunnen ontwerpen met een bassinfunctie, en je laat het waterschap bepalen wanneer het water in het riool gaat, heb je de factor tijd om gespreid het water af te voeren. Als we daken vergroenen met een bufferfunctie voor regenwater, dan hebben we automatisch minder opwarming van platte daken, verkoeling door de verdamping van het water en last but not least: dan hoeven we de capaciteit van onze riolen niet te verdubbelen. Maar om een dergelijke vernieuwende aanpak door te voeren, kom je er niet met techniek alleen. Dan gaan de vraagstukken over eigendom, financiering, wetgeving, risicobeheersing, opdrachtgeverschap. Anders blijft het vooral bij mooie ideeën.

Wat ik ermee wil zeggen is dat je het je vandaag simpelweg niet meer kunt veroorloven om als een puntzakspecialist met heel veel verstand van één onderwerp het eerste het beste scenario routinematig door te rekenen. In plaats daarvan moet je je druk maken over de veelheid van aspecten die een rol spelen en welke soorten oplossingen mogelijk zijn. Je moet je afvragen in welke film je zit: ben je bezig met een technisch vraagstuk van waterafvoer, of hou je je bezig met klimaatbeheersing in de stad?

Een dergelijke rolopvatting is niet altijd even vanzelfsprekend. Er is nu eenmaal in onze cultuur een natuurlijke drempel om als professional te veel vragen te stellen. We worden geacht de wijsheid in pacht te hebben. En dus bouwen we in allerlei sectoren vaak door op de uitgangspunten en ontwerpprincipes uit het verleden. Zowel in het sociale als in het fysieke domein.

Zo is ook die vastgoedbubbel ontstaan. In het ‘Nieuwe Werken’ kunnen we mobiel, flexibel en 24 uur per dag werken. Tijds-onafhankelijk, plaats-onafhankelijk. En waar heb je dan uiteindelijk nog dat kantoor voor nodig? En wat zoek je dan op dat kantoor? Niet meer je eigen kamer, maar eerder een ontmoetingsplek met collega’s. Het is niet voor niks dat we de natuurlijke kracht van stationslocaties

opnieuw ontdekken, terwijl je er tien jaar geleden ‘bij wijze van spreken nog niet dood gevonden wilde worden.’ Omdat het station in het nieuwe werken het knooppunt van bewegingen is.

We roepen dat al sinds jaar en dag en de organisaties rekenen zich rijk met kostenbesparingen. Maar de consequenties – namelijk dat we toe kunnen met de helft of minder van het kantooroppervlak dat we toen al hadden – hebben we niet getrokken. We hebben juist afgelopen jaren bijgebouwd, niks gesloopt. Waarom? Het sturingsmechanisme was het verwachte rendement op vierkante meters kantooroppervlak, niet de vraag van de gebruikers. Er moest wel geld worden verdiend en dus werd er doorgebouwd. En dan heeft Amsterdam in dit opzicht nog het minste probleem. Er zijn heel wat steden die het gewoon niet gaan trekken, omdat ze met een ongelooflijke hoeveelheid kantoorruimte, winkelruimte en bouwgrond zitten. Het gaat me er niet om te veroordelen dat mensen verkeerde beslissingen nemen, maar wel om te laten zien dat de realiteit waarin we zitten met de snelheid van het licht verandert.

Postzegel

Het zou lijken alsof je als professional beter in staat moet zijn om de toekomst te voorspellen, maar het is juist andersom: we zijn in toenemende mate *minder* in staat om de toekomst te voorspellen en moeten *dus* rekening houden met meerdere scenario’s. En dat is lastiger als je als puntzakspecialist vanuit één discipline denkt. Je moet steeds terug naar de vraag: *waarom* is het een probleem? Ik heb collega’s die vanuit economische groei modellen doorrekenen hoeveel banen breder een weg moet zijn om het toenemende verkeer af te handelen, terwijl iedereen weet dat er straks technologie komt waarbij het helemaal nog maar de vraag is of we zulke brede wegen nodig hebben. Bijvoorbeeld omdat we heel dicht op elkaar kunnen gaan rijden.

Zo’n brede kijk op het vraagstuk, het meedenken met de business case van de opdrachtgever, brengt enorme verandering met zich mee. Het zet de piramidestructuur van professionele organisaties op zijn kop. De uitvoerende basis staat bovenaan, omdat daar op alle niveaus en op alle plekken het contact met de buitenwereld plaatsvindt. Zo’n organisatie kan het zich niet meer veroorloven dat er bazen zijn die even vertellen hoe de in- en externe communicatie dient te verlopen.

Als het gaat om Amsterdam, dan moet er zo georganiseerd worden dat de stad ermee gediend is. Dat geldt ook voor de gemeentelijke organisatie als geheel. We komen uit een tijd waarin zaken keurig in hokjes waren verdeeld, waarbij de raakvlakken dan wel op een of

andere manier aan elkaar werden geknoopt. Maar het veronderstelde dat je die hokjes in organisatorische zin ook kon knippen. Dat is niet meer van deze tijd. Het is niet meer zo dat je als stad kunt volstaan met een dienst voor verkeer, voor ruimtelijke ordening, voor water, voor stedelijke ontwikkeling, voor bestuur en noem maar op. Simpelweg omdat we het én ruimtelijk én sociaal én organisatorisch op deze ene postzegel moeten doen. Er zijn mensen die me dan vragen of we zo nog wel het ‘overzicht’ behouden, terwijl ze bedoelen dat ze bang zijn de controle te verliezen. Het enige wat je als organisatie nodig hebt is dat als je op het eind van de dag op een fluitje blaast, iedereen weet bij wie hij hoort. Overdag gaat het over heel andere dingen: werken met projecten, met burgers, samen met andere organisaties.

Terwijl het gewicht van individuele professionals dus toeneemt, neemt het belang van afgebakende organisaties als diensten juist steeds meer af. De stad heeft behoefte aan de inzet van beschikbare netwerken en competenties om de uitdagingen waar ze voor staat op te pakken. En dat kan. We zien al dat het gebeurt. Mooie voorbeelden vind ik de nucleaire top in Den Haag en in Amsterdam de kroning. In beide gevallen moest er onder grote tijdsdruk met een veelheid aan stakeholders en disciplines een dag georganiseerd worden. De hele stad richt zich op zo’n vraagstuk en voor die dag is zo’n top of kroning ook het thema en je hebt geen discussie over: *ja maar, ik ben DIVV en ik vind dat de straat op dit punt niet afgesloten mag worden*. Zo zou je ook eens naar de klimaat- en wateropgave in Amsterdam kunnen kijken, want die zit nu ook verdeeld over gemeentelijke diensten en Waternet.

Piramide

We zitten zelf als Arcadis midden in deze transitie. We krijgen nog steeds opdrachten om een riolering aan te leggen met een dubbele capaciteit omdat er twee keer zoveel water naar beneden komt. En er zijn nog genoeg collega’s bij ons en de andere bureaus die denken: laat ons alsjeblieft dat dubbele riool uitrekenen, want dat is ons werk. Die collega’s zijn nodig omdat je uiteindelijk wel verstand van de spullen moet hebben, specialisten blijven nodig. Bovendien staan niet alle opdrachtgevers open voor een andere attitude. Maar steeds meer opdrachtgevers zeggen als reactie op onze stelling dat het anders kan: *waar bleef je al die tijd?*

Om vanuit Arcadis antwoord te geven op deze nieuwe insteek in onze markt, krijgen collega’s die al op deze manier in hun opdrachten staan, te horen: *ga vooral zo door, want dit willen we Arcadis breed*.

Dat zien ze ook terug in de beloningsstructuur en de status die verleend wordt. Daarmee word je ook aantrekkelijk voor mensen die je aan je bedrijf wilt binden. Vanwege de snelheid die we moeten maken voeg je aanvullend volk van buiten toe op alle niveaus.

Carolien Gehrels die naar ons toe komt krijgt echt geen 300 man onder zich om aan te sturen. Dat zou zonde zijn van wat ze allemaal voor ons en onze opdrachtgevers kan betekenen. Met het leiding geven aan vijf, tien of honderd mensen alléén maak je bij ons geen carrière meer. Je moet jezelf echt bewijzen in je projecten, in de ogen van onze klant. Als je een project als de Floriade, waar Arcadis risicodragend bij betrokken was, tot een goed einde weet te brengen, krijg je daar ook erkenning voor. Dan zie je ook dat mensen in zichzelf ontdekken dat ze meer kunnen dan wat ze tot op heden gedaan hebben. Dat vraagt om leidinggevend en die dit faciliteren, om dienend leiderschap. De piramide staat op zijn kop, ‘de mensen buiten’ bepalen het succes.

Er zit een heel groot verschil tussen diensten van een gemeente als Amsterdam en een bedrijf als Arcadis. Maar de tucht die wij van de markt en de beursnotering voelen, voelt een gemeentelijke dienst als PMB van de politiek. En voor beide geldt: je kunt die ‘controle’ ook als een kans zien. De markt dwingt ons om los te komen van dat ingenieursimago, van het klassieke ingenieurswerk. Concurrentie is moordend in deze markt. Je verliest aanbestedingen waar je van denkt: *hé, die hadden we toch echt moeten hebben*, waarna je er achter komt dat je toch nog vast zit in je oude gedrag. En opdrachtgevers zijn ook niet gek. Die willen een bedrijf dat aansluiting zoekt bij de vragen van vandaag en die de vraag achter de vraag willen kennen. Ik denk dat dat voor PMB op een vergelijkbare manier net zo goed geldt: ook projectleiders worden gedwongen om op een hoger niveau te adviseren. Anders red je het niet meer in deze maatschappij. Dus de organisatie maakt een slag en je moet als medewerker heel goed kijken of je daarbij past.

Lessons learned

- Zoek het houvast niet in de organisatie zelf, maar in de vragen die aan je organisatie worden gesteld.
- Je moet situationeel kunnen schakelen tussen programma-gericht, projectgericht en themagericht. Dat is wel heel erg van deze tijd en heeft volgens mij met de mate van complexiteit te maken. In deze tijd moet je ‘jezelf opnieuw uitvinden’ en voorkomen dat je vanuit routines en gebaande paden werkt en

denkt.

- In het verleden was het nog zo dat je werd beloond als je maar je best deed in je eigen vertrouwde omgeving. Nu moet je beloond worden op de verbinding.
- Als professional in de fysieke of sociale sector moeten we bij vragen van opdrachtgevers juist op zoek naar het antwoord op de vraag: wat kom ik hier nou eigenlijk doen? En dat is niet een vraag die je jezelf automatisch stelt.
- Je kunt het je vandaag simpelweg niet meer veroorloven om als een puntzakspecialist met heel veel verstand van één onderwerp het eerste het beste scenario routinematig door te rekenen. In plaats daarvan moet je je druk maken over de veelheid van aspecten die een rol spelen en welke soorten oplossingen mogelijk zijn.
- Je moet steeds terug naar de vraag: waarom is het een probleem?
- De uitvoerende basis staat bovenaan, omdat daar op alle niveaus en op alle plekken het contact met de buitenwereld plaatsvindt. Zo’n organisatie kan het zich niet meer veroorloven dat er bazen zijn die even vertellen hoe de in- en externe communicatie dient te verlopen. De piramide staat op zijn kop, ‘de mensen buiten’ bepalen het succes.
- Er zijn mensen die me dan vragen of we zo nog wel het ‘overzicht’ behouden, terwijl ze bedoelen dat ze bang zijn de controle te verliezen. Het enige wat je als organisatie nodig hebt is dat als je op het eind van de dag op een fluitje blaast, iedereen weet bij wie hij hoort.





‘Als professional in de fysieke of sociale sector moeten we bij vragen van opdrachtgevers juist op zoek naar het antwoord op de vraag: wat kom ik hier nou eigenlijk doen? En dat is niet een vraag die je jezelf automatisch stelt.’ Volgens Bert van Eekelen vraagt deze tijd om een brede kijk van professionals op ruimtelijke vraagstukken. Maar de kansen zijn dan ook legio.



Anke Huntjens werd van november 2012 tot november 2013 vrijgemaakt voor de draai die Ymere moest maken. ‘Misschien wel het zwaarste jaar uit mijn leven.’

Anke, hoe kunnen jullie dit doen?

Waarom zijn wij als Ymere deze reorganisatie eigenlijk ingegaan? Dat was een kwestie van moeten en moed. Moed van de Raad van Bestuur die ook echt wilde vernieuwen. Aan de andere kant constateerden ook medewerkers over de hele breedte al enige tijd dat onze klanten, en dan vooral onze bewoners, steeds kritischer werden. De klachten die we kregen, de geschillen die ontstonden... het werden er steeds meer. We deden blijkbaar iets niet goed. Tegelijkertijd zagen we dat de verkopen van onze nieuwbouw en daarmee onze opbrengsten, drastisch terugliepen. Dat had met de economische crisis te maken, maar we realiseerden ons wel dat die niet van voorbijgaande aard was.

door Anke Huntjens

Om ons heen zagen we andere corporaties al in de veranderingsmodus zitten. Die waren al volop in de kosten aan het snijden. Ymere zit in een relatief sterk marktgebied en daarom dachten we – en hoopten we – het nog wel even droog te kunnen houden. Toch kwam het proces ook bij ons op gang. Begin 2012 formuleerde onze Raad van Bestuur een aantal uitgangspunten: we moesten kostenbewuster, klantgerichter en resultaatgerichter gaan werken. Ook moest de ‘Ziel’ van Ymere door het hele bedrijf met de ‘Zakelijkheid’ verbonden worden. De uitgangspunten konden voor een groot deel op steun van de medewerkers rekenen. Zij hadden al enige tijd aangegeven last te hebben van allerlei schotten in en tussen processen. Dat was niet klantgericht, noch resultaatgericht. Waar de steun ophield was bij de baanonzekerheid die deze verandering met zich mee zou brengen. We zouden namelijk toch ook echt terug moeten in aantallen mensen. Maar hoeveel? Begin 2012 liepen per bedrijfsonderdeel reorganisatietrajecten waarvoor inrichtingsplannen waren gemaakt en transitie-managers waren benoemd. Zo was ik zelf al voor mijn eigen onderdeel ‘Wonen’ bezig met een herinrichtingsplan voor de afdeling beleid, zonder dat er sprake was van een overkoepelend *grand design*.

Film

Najaar 2012 werd de storm heftiger. En niet zo’n beetje. Niet alleen werden we als één na grootste corporatie voor het grootste deel aangeslagen voor de verliezen van Vestia, maar de overheid ging ook nog eens de verhuurdersheffing invoeren en deed daarmee voor 80 miljoen euro per jaar een greep in onze kas. We moesten dat geld maar bij onze huurders zien op te halen. Nog afgezien van wat we daar inhoudelijk van vonden, is 80 miljoen erg veel geld. En ondertussen hield de economische crisis maar aan. Hadden we die verhuurdersheffing kunnen zien aankomen? Hadden we ons er op kunnen voorbereiden? Wat je ziet is dat het rijk al enige jaren beleid formuleert dat ons als corporaties terugdringt in taken en ook onze investeringsruimte raakt. Contactfotootjes, noemen we die maatregelen intern, te beginnen bij de Donnerpunten, via de verhuurdersheffing tot en met de recente aanpassing van de Woonwet waarin een beperktere rol is weggelegd voor corporaties. Als je zo’n foto op zich bekijkt hoeft dat niet eens zo verkeerd te zijn, maar als je de film achter elkaar ziet dan schrik je echt. Dan zijn we bezig om ons gedachtengoed rondom sociale huisvesting te verliezen. Opnieuw: hadden we ons hier op kunnen voorbereiden? Totdat dingen beslist zijn, denk je er invloed op te kunnen uitoefenen en ga je niet anticiperend je organisatie aanpassen. En Ymere was op dat moment nog steeds een hele solide partij. In zo’n luxepositie kun je nét wat langer wachten met ingrijpen. Maar toen de verhuurdersheffing eenmaal

een feit was en de economie maar niet herstelde, was het alle hens aan dek. De Raad van Bestuur toonde moed en constateerde dat ze op deze manier onvoldoende gingen vernieuwen. Het ging nog teveel over de reductie van fte's en niet over de duurzame, toekomstbestendige verandering die Ymere nodig had. Het bestuur gaf aan dat we moesten stoppen met het per bedrijfsonderdeel veranderen van de organisatie. Er moest een integrale slag gemaakt worden. Dat besluit was een verademing. We hadden met elkaar last van die verschillende bedrijfsonderdelen Ontwikkeling, Wonen en Concernzaken. We zouden nu fundamenteel iets gaan doen aan de hele organisatie. Ophouden dus met transitimanagers die per bedrijfsonderdeel bezig waren. Er moest één transitimanager komen voor één jaar. Iemand die mensen mee kan krijgen. En dat werd ik. Er werd een kernteam geformeerd, waarin behalve ikzelf ook twee externe partijen – Pricewaterhouse Coopers (PwC) voor het structuurgedeelte en Target Point voor het cultuurgedeelte – en collega's van HR&O en communicatie zaten. De start was hectisch.

Het grote verhaal

Was het een bewuste keuze van de Raad van Bestuur om zo lang te wachten met een totale reorganisatie? Soms heb ik wel eens het gevoel gehad dat we pro-actiever zouden kunnen acteren op ontwikkelingen. Aan de andere kant: het kan ook een bewuste keuze zijn geweest die samenhangt met onze bedrijfscultuur. Hier werken hele betrokken mensen, maar ook mensen die er graag toe willen doen. Dus top down vertellen hoe mensen op de werkvloer hun werk moeten gaan doen heeft gewoon geen zin. Ik heb het hem niet gevraagd, maar het zou heel goed kunnen dat de voorzitter deze dynamiek heeft voorzien en gewoon gewacht heeft tot het niet anders kon en de noodzaak tot verandering en herstructurering zó urgent was, dat dit enorme proces met zo weinig mogelijk 'gedoe' doorgevoerd kon worden. Wij waren een hiërarchische organisatie met vier bestuursleden, een voorzitter die 'over alles ging', drie op zichzelf staande bedrijfsonderdelen (Ontwikkeling, Wonen en Concernzaken) en 17 directeuren verspreid over deze bedrijfs-onderdelen. Daardoor werd er niet altijd vanuit één gezamenlijk perspectief gewerkt, maar vanuit deelbelangen. Een voorbeeld: als Ontwikkeling voorstelde om op een bepaalde plek meer koop te bouwen voor hun opbrengst, was Wonen het daar niet mee eens. Wonen wenste juist meer sociale huur, omdat ze het daarmee makkelijker hadden met terugkeerders. Een ander voorbeeld: IT investeert in een applicatie, terwijl de business om hele andere dingen vraagt. Iedereen redeneerde vanuit zijn eigen bedrijfsonderdeel, overigens met de beste intenties! En dat werd tot en met het bestuur aan

toe verdedigd, waardoor er ook in het bestuur in die structuren werd gedacht en gehandeld. En breek daar maar eens doorheen. Aan de andere kant waren er ook genoeg medewerkers die in de dagelijkse werkprocessen last hadden van al die schotten en niet konden wachten totdat er eindelijk een nieuwe structuur zou komen waarbij de processen vloeiender verliepen. Vandaar dat we eind 2012 ook wel heel duidelijk het geluid van de werkvloer richting de top hoorden: *alsjeblieft, kom nou eindelijk eens met het grote verhaal*. Waarop het bestuur het programmateam – dat wil zeggen: het kernteam aangevuld met directeuren vanuit de verschillende bedrijfsonderdelen – heeft gevraagd: *help ons om dat verhaal scherp te krijgen*. Na een aantal werksessies met de Raad van Bestuur hebben we in het voorjaar 2013 ons advies aan de Raad van Bestuur gegeven. Het grand design is toen ontstaan: een procesgestuurde netwerorganisatie waarin de klant centraal staat. De reductie in fte stond weliswaar nog, maar er werd losgelaten hoeveel mensen er per bedrijfsonderdeel uit moesten. Uitgangspunt werd dat overal zou worden toegewerkt naar de meest efficiënte manier van organiseren. Als dat betekende dat er meer mensen uit zouden kunnen dan was voorzien, dan moest dat ook gebeuren. Dat uitgangspunt werkte overigens ook de andere kant op: als je kon aantonen dat het niet mogelijk was deze reductie te realiseren, dan kon dat ook.

Bizar

Wat was toen ik begon de uitgangssituatie? Om daar een beeld van te krijgen, heb ik in december 2012 een inventarisatie gemaakt van alle reorganisatieprojecten/herinrichtingsplannen die er op dat moment liepen binnen Ymere. Het bedrijfsonderdeel Ontwikkeling was al gereorganiseerd, maar verder trof ik een scala van lopende reorganisatietrajecten aan. Projecten die klaar c.q. afgerond waren waarbij mensen net op een andere plek of functie zaten; projecten die net waren gestart en projecten die nog in de voorbereiding zaten. Dat was een bizar beeld. Grofweg zat bij Ontwikkeling iedereen op een nieuwe plek, bij Concern en een deel van Wonen hadden medewerkers net gehoord waar ze naar toe zouden gaan en bij een groot deel van de collega's van Wonen speelde de vraag: *en wat gaat er nou met mij gebeuren?* En hoewel wij op dat moment uiteraard ook nog geen idee hadden hoe de nieuwe organisatie er uit zou moeten gaan zien, vond ondertussen iedereen wel overal van alles van.

Zweep

Hoe lang kon dit proces gaan duren? Ymere was al vanaf 2012 op verschillende plekken in de organisatie bezig met reorganiseren. Daar kwam nu deze 'integrale reorganisatie' voor in de plaats. Bovendien

was inmiddels wel duidelijk dat de onzekerheid nu méér mensen zou treffen dan aanvankelijk in de eerste reorganisatie van begin 2012 beoogd. De Ondernemingsraad (OR) drong bij ons aan op snelheid en helderheid. Ze wilden weten wanneer deze hele reorganisatie voor alle mensen afgerond zou zijn en mensen op hun nieuwe plek zouden zitten. Dat zou dan 1 januari 2014 worden. Daarop zijn we gaan terugrekenen in verband met de plaatsing, de belangstellingsregistratie, de bezwaarprocedures en het sociaal plan voor de mensen waar we afscheid van moesten nemen. Dat betekende dat wij op 1 oktober 2013 alle herinrichtingsplannen ter advisering aan de OR zouden moeten voorleggen. Dat had ook weer gevolgen voor de planning zoals we die voor ons zagen. We moesten bepaalde projecten voor bepaalde afdelingen naar voren trekken, omdat anders de medewerkers die het betrof, buiten de boot van de belangstellingsregistratie kwamen te vallen. Daarop is echt de zweep over het veranderingsproces gegaan. Voor de laatste projecten kregen projectleiders (directeuren) twee maanden de tijd om met hun medewerkers een nieuw inrichtingsplan te maken. Dat was echt kort dag!

Schotjes

Inhoudelijk zijn we in *pressure cookers* gaan werken. Daarbij werd management en medewerkers gevraagd wat hun ideeën waren en hoe het beter kon. Die vraag werd zo geformuleerd: wat is 'ons' verlangen voor een nieuw Ymere? Daar kwam met stip uit: de klant centraal. Dat was voor ons sinds 2011 een bekend geluid. Het tweede wat eruit kwam: we hebben zeven vestigingen, we hebben centrale afdelingen. We doen het wel op heel veel plekken allemaal anders. Kunnen we de processen niet scherper met elkaar stroomlijnen? Of het nou ging over verhuring, de afhandeling van een klacht of over een planmatig onderhoudstraject... overal zagen we wel dat het beter kon. In het verlengde daarvan zeiden medewerkers: *dan kan er ook meer verantwoordelijkheid bij mij worden neergelegd. Dan hoef jij niet als manager alles voor mij te beslissen. Want als ik weet waaraan ik bijdraag, kun je mij ook de ruimte geven om daarbinnen mijn eigen ding te doen. Dat is voor mij leuker, dat is voor jou gemakkelijker. En het is beter voor de klant, want die komt zo niet steeds op een ander bureau te liggen.* Het derde grote thema dat er uit kwam had met dat afdelingsdenken te maken dat ik hierboven al even aanhaalde. Daardoor voelden medewerkers in hun dagelijkse werk dat er allemaal schotjes zaten in en tussen processen. Er werd gezegd: *hier hebben we last van, kan dit a.u.b. stoppen! Laten we werken vanuit één proces zonder de belasting van de verschillende bedrijfsonderdelen.*

Die geluiden vormden de input voor de diverse herinrichtingsplannen, maar ook voor de nieuwe organisatiestructuur. Dat deden we in nauw overleg met de Raad van Bestuur, waarmee we nu wekelijks aan tafel zaten. Het lastige was dat, terwijl er al enorme druk stond op het proces, er gaandeweg ook steeds nieuwe input kwam waar we rekening mee moesten houden. Toch is het ons gelukt om in maart 2013 het ontwerp voor een nieuwe organisatie bij de Raad van Bestuur op tafel te hebben. Belangrijkste conclusie was dat we een procesgestuurde netwerkorganisatie zouden worden, dat we de grote bedrijfsonderdelen van Ymere transformeerden naar een proces Verhuur en Verkoop, een proces Onderhoud, een proces Investeren en Ontwikkelen en een proces Wonen en Leven. En dan hadden we nog de afdelingen: Concern, Financiën en Strategie. Lokale verankering bleef geborgd door de vestigingen van waaruit mensen hun werk doen te laten bestaan. Zo zou het nieuwe Ymere er uit moeten gaan zien.

'Benoem het'

Dat plan was er niet zonder slag of stoot gekomen. In die eerste maanden van 2013 hebben we daarvoor zware gesprekken gevoerd met de Raad van Bestuur. We zaten met hen aan tafel en wisten dat meer dan de helft van de bestuurders en meer dan twee derde van de 17 directeuren niet terug zouden komen in een bestuurders- of directeursfunctie. Van een hiërarchische organisatie naar een netwerkorganisatie gaan doet pijn! Dat waren dan ook echt lastige gesprekken. Op het moment dat zo'n plan eenmaal vorm begint te krijgen, gaan er ook allerlei persoonlijke emoties meespelen. Dat is onvermijdelijk. De voorzitter is op die momenten ook wel voor mij opgestaan, maar het kwam wel steeds bij mij binnen. Collega's haalden uit naar mij persoonlijk: *Anke, hoe kunnen jullie dit doen? Hoe halen jullie het in je hoofd?* Maar als ik één les heb geleerd is het deze: doe het wel! Kaart het aan! Benoem het! En bedenkt steeds dat de weerstand nooit op jou als persoon gericht is. Dat heb ik heel erg moeten leren. Vanaf april 2013 was de nieuwe organisatiestructuur duidelijk. De herinrichtingsplannen werden hierop aangesloten. Vanuit de gedachte dat we nog wel vaker zouden gaan veranderen als organisatie, vonden wij als kernteam dat kennis en kunde binnen Ymere geborgd moest worden. Een groep van in totaal 25 mensen die deels is gevraagd en zich deels had gemeld is toen bij het proces betrokken. We hadden drie mogelijke rollen bedacht; vanuit PwC: consultant worden en de harde structuurkant leren ontwikkelen en implementeren, vanuit Target Point: facilitator worden en de zachte cultuurkant leren implementeren of ambassadeur van het verandergoed worden en dan had je vooral een communicatie-rol en was je de oren en ogen van het programmateam in de organisatie. Daarop zijn de consultants en ambassadeurs aan de slag gegaan. De facilitators zijn vooral pas in 2014 in actie gekomen.

Harkje

Zomer 2013 werden voor de directeursfuncties mensen benaderd met de vraag om hun interesse kenbaar te maken. Voor een succesvolle implementatie is het immers belangrijk dat je op sleutelposities mensen hebt zitten die voorbeeldgedrag laten zien en omarmen wat je wilt bereiken. Verder heeft iedereen op alle functies moeten solliciteren. Wat is nou het resultaat? We zijn een proces-gestuurde netwerkorganisatie geworden met een directieraad, met nog maar twee bestuurders in plaats van vier en nog maar zes directeuren in plaats van zeventien. De organisatie is zo ingericht dat processen die voor het hele bedrijf gelden, centraal zitten. Zo hebben we bijvoorbeeld een aparte afdeling die zich bezighoudt met de klachtenafhandeling. En binnen die afdeling is degene die de klacht aanneemt, eindverantwoordelijk voor de totale afhandeling. Überhaupt zijn alle processen helemaal ingericht vanuit het perspectief van de klant en hoe die bij ons binnenkomt: die komt een woning kopen of huren, die wil iets met onderhoud, wil een nieuw product of heeft een probleem met een buurman.

Een harkje zetten, een nieuwe structuur neerzetten, dat is allemaal niet zo ingewikkeld. Het gaat om een andere manier van denken. Aan de structuurkant wordt nu vooral gestuurd en volgens de methodiek van Plan-Do-Check-Act verbeterd. Op de cultuurkant zijn we in 2014 gestart met een groot cultuurprogramma dat uit drie stappen bestaat: 1: Het Begint bij jezelf, 2: Ik en de ander en 3: De netwerkorganisatie. We zitten nu in stap 1: alle medewerkers hebben een kick-off en een meerdaagse training gekregen met een persoonlijke effectiviteitsscan, maar we kijken bijvoorbeeld ook hoe iemand communiceert. 'Ik en de ander' zal zich vooral richten op het team, waarvoor onder andere team-performance scans worden gebruikt. En dan komt er nog een programma dat specifiek gericht is op de netwerkororganisatie. Dit laatste moet nog uitgewerkt worden. Dit hele traject loopt tot 2016. Verder zijn we dit jaar gestart met een medewerkers betrokkenheidsonderzoek – en dus niet een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Het gaat om de vraag: *hoe engaged ben jij?* Betrokken medewerkers zijn namelijk essentieel voor een klant-gerichte organisatie. Teams krijgen vanuit dit onderzoek ook handvatten om met elkaar in gesprek te gaan.

Ons verhaal

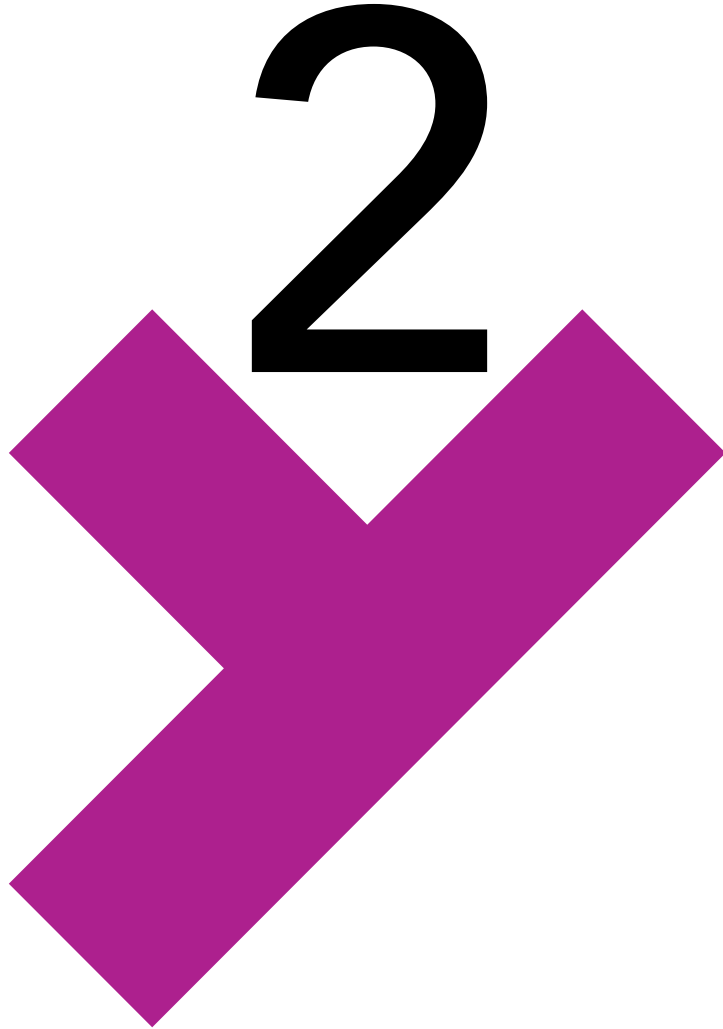
Tegelijkertijd hebben medewerkers daadwerkelijk een grotere verantwoordelijkheid gekregen en lossen ze problemen van klanten in hun eigen netwerkje op. HR let ook scherper op de output van medewerkers in startgesprekken, functioneringsgesprekken en

beoordelingsgesprekken. Er worden geen dossiers meer overgedragen en over en weer begrijpen collega's dat ze op elkaar zijn aangewezen. Natuurlijk zijn er nog altijd managers en senioren die kunnen ingrijpen als processen niet soepel verlopen. Je moet altijd kunnen escaleren. Sommige mensen noemen dit een 'afrekencultuur'. Wij hebben het over een aanspreek-cultuur. Afschuiven kan dus niet meer. Om het grote verhaal levend te houden hebben we ook het project Ons Verhaal om dwars door de organisatie heen ons verhaal te bouwen en medewerkers te vragen: *wat maakt nou dat je hier werkt, wat vind je belangrijk, wat bindt ons met elkaar?*

Van collega's krijg ik zeker de waardering terug voor het werk dat ik heb gedaan. De voorzitter vroeg mij na afloop van dat jaar: *zou je het weer doen als je werd gevraagd?* Ik zei: ja, ik zou het weer doen. Waarop hij zei: *Goh, dat had ik niet gedacht.* Waarom niet, vroeg ik. *Nou, ik heb ook wel gezien hoe zwaar je het hebt gehad.* Dat klopt, zei ik, maar het heeft me als mens enorm veel rijker gemaakt. Het heeft mij veel meer opgeleverd dan ik van tevoren had kunnen bedenken.

Lessons learned

- Wat mij verraste was dat mensen echt nieuwe kansen voor zichzelf zagen en uiteindelijk ook naar andere plekken in de organisatie zijn gegaan.
- Het mooie van de manier van werken die we hebben gekozen is dat de richting voor het grand design echt van onderop is ontwikkeld.
- Je komt als transitie manager echt in de krochten en haarvaten van je organisatie. Dan zie je ook hoe er gemanaged wordt vanuit de top. Je ziet waar het conflict wordt blootgelegd en ook waar niet.
- Hoe hoger in de top, hoe moeilijker mensen het vinden om naar zichzelf te kijken. Want hoe hoger je zit, hoe meer je hebt te verliezen.
- Voor een succesvolle implementatie is het belangrijk dat je op sleutelposities mensen hebt zitten die voorbeeldgedrag laten zien en omarmen wat je wilt bereiken.



Tweede seminar
2 juni 2014

Inspiratie Hewlett-Packard en Ahold

Frank van Poeteren
Luc de Baets

Aanpassen of verdwijnen

Veranderen zit in mijn DNA. Tenminste als je veranderen definieert als het optimaliseren van situaties. Ik ben voortdurend aan het kijken of dingen beter kunnen. Elke status quo zie ik als een tijdelijke fase waar ik doorheen probeer te kijken wat daar achter anders of beter kan. Zo sta ik zelf ook in het leven. Dat maakt veranderen voor mij ook makkelijker dan voor iemand die zich diep in een technische omgeving bevindt of jarenlang op dezelfde afdeling werkt.

door Frank van Poeteren

Sinds zijn ontstaan zit Hewlett-Packard (HP) in een permanent proces van ontwikkelen, overnemen en afstoten. Het bedrijf is in 1939 gestart vanuit een garage in Palo Alto, waar William Hewlett en David Packard wetenschappelijke instrumenten maakten. In dat verband is een woord als optimalisatie belangrijk: we gaan niet kijken hoe het was of hoe het per se moet, maar kijken steeds naar initiatieven die binnen het grotere kader passen. Er worden geen vraagtekens bij die processen gezet: *Wil ik wel veranderen? Móeten we wel veranderen?* Nee, we *gáan* veranderen, dat staat vast. Ik heb eigenlijk nog geen organisatie meegemaakt die dat in zulke sterke mate heeft als HP. Klanten, competitie, nieuwe producten; dát zijn de drijvende krachten achter dat permanente aanpassingsproces. Het is niet zo dat medewerkers van HP het gevoel hebben dat ze permanent met een pistool op hun hoofd gedwongen worden om te veranderen. Die organisaties zijn er namelijk ook. Nee, iedereen begrijpt de noodzaak om elke dag met optimalisatie bezig te zijn. Medewerkers moeten voortdurend scannen wat de volgende verandering betekent voor de klant, het klantproces, de producten, maar ook voor henzelf: *ga ik door met deze baan of zoek ik een andere baan? Binnen de divisie, de unit of buiten HP?* Dus een 'sense of urgency' die vaak noodzakelijk wordt geacht voor succesvolle veranderingsprocessen, kennen HP-ers niet. Of beter gezegd: die kennen HP-ers continu. Binnen HP is heel veel mobiliteit mogelijk. Je hebt dus ook legio mogelijkheden naast de promotiemogelijkheden voor mensen die het goed doen.

Het permanente besef van verandering wordt ook gevoed door een constante stroom aan overnames. Innovatie wordt namelijk deels in huis ontwikkeld, maar vooral gekocht. Voor een enorm conglomeraat als HP kunnen ook kleine nichespelers hele grote voordelen opleveren. Ik heb zelf bijvoorbeeld aangedrongen op de wereldwijde samenwerking met MI-Airlines, een Nederlands bedrijf van zestien professionals, voormalig KLM-ers die wifi aan boord brengen en software hebben ontwikkeld waarmee aan boord heel veel mogelijk is. Zo kunnen passagiers gedurende de vlucht tegen een fractie van de huidige kosten met elkaar communiceren (passenger-to-passenger) maar ook crew-to-passenger en crew-to-crew via een eigen tablet. Op die manier kunnen bijvoorbeeld dieet-voorkeuren directer bij de crew bekend zijn. Maar ze weten ook waar je gaat overstappen en kunnen die vluchtinformatie alvast aan passagiers doorgeven. Passagiers kunnen vanaf de eigen tablet taxfree goederen bestellen. En waarom vind ik dat belangrijk? Beide organisaties zijn gekend in de luchtvaart en de samenvoeging van klantkennis en services maakt de combinatie interessant. Dat is win-win.

Asperges

Elke overname geeft nieuwe dynamiek in het bedrijf. Maar de dynamiek die de overname van IT-consultancy bedrijf Electronic Data Systems (EDS) in 2007 teweeg bracht, werkt door tot op de dag van vandaag. Dat was verreweg de grootste verandering in de historie van HP. EDS was 'iets' kleiner dan HP op dat moment (140.000 vs. 170.000) en het maakte de business in één klap anders. HP werd van een puur hard- en software bedrijf voor minstens de helft een consultancy en servicebedrijf. Vanaf dat moment adviseert en ondersteunt HP grote klanten bij hun informatiestromen en datasystemen. Dan gaat het over het verzamelen, beheren, bewaken en ontsluiten van data: marktdata, klantdata en productdata, ook in ketens waar de klant deel van uitmaakt. Dat heeft een enorme verandering in het bedrijf teweeg gebracht. Ik kwam in 2008 bij HP Nederland werken. En toen was dat proces volop bezig. Natuurlijk was over die overname heel goed nagedacht. Het paste in een ontwikkeling die HP al langer signaleerde. In onze wereld krijgt namelijk elke nieuw ontwikkelde hardware meteen met zware concurrentie te maken, waardoor de marges vroeg of laat onder druk komen te staan.

Hoe stuur je nou na zo'n overnameproces 320.000 medewerkers wereldwijd aan? Dat is niet eenvoudig. De voordelen van de fusie met EDS kwamen dan ook onvoldoende uit de verf. De acquisitie was qua visie en strategie goed doordacht, maar de toenmalige CEO Mark Hurd, die enorm succesvol was, liet organisatieonderdelen als asperges op een bord naast elkaar liggen, zonder dwarsverbanden aan te brengen. Het te gescheiden ontwikkelen van divisies beperkte het uitnutten van potentiële voordelen. Dat lukt ook nooit als je enerzijds een salesorganisatie bent die met meer dan 100 producten op allerlei markten en in alle landen actief is en anderzijds een serviceorganisatie bent geworden met een heel andere hartslag en dynamiek. En dus was de volgende stap dat HP van ongeveer 100 producten, naar 4 klantthema's ging, waarin die producten samen met de service en de consultancy werden ondergebracht. Die thema's zijn: informatie-optimalisatie, veiligheid, mobiliteit en cloud. Die verdeling biedt intern en extern focus. En we weten dat die thema's klanten wereldwijd de komende tien jaar bezig zullen bezighouden. Op die thema's is HP vervolgens ook bedrijven gaan overnemen, strategische partnerships aangegaan en zijn er specifieke professionals aangetrokken. Neem Nederland: bedrijven als Cap Gemini en ATOS kun je niet op het terrein van services aanvallen. Dat verlies je altijd. De enige manier om de concurrentie aan te gaan, is om klanten een mix aan te bieden van services en hardware, van consultancy en software die deze bedrijven zelf niet kunnen leveren. Daarbij is het wel belangrijk op te

merken dat deze partijen ook partners zijn voor de separate hardware en softwaredivisies van HP. Dus HP werkt tegelijkertijd ook volop samen met deze bedrijven.

Klantvraag

Na een korte periode onder Léo Apotheker, kwam in september 2011 Meg Whitman aan het roer van HP te staan. Zij ging vrijwel meteen op zoek ging naar de raakvlakken en de verbinding tussen de vier silo's. Weg van de asperges en op weg naar de synergie door middel van heldere thema's en een sectorfocus. Want daarmee kun je veel meer waarde creëren voor klanten. Dat proces loopt eigenlijk tot op de dag van vandaag. Dat kun je natuurlijk wel echt een veranderingsproces noemen. Het programma dat begin 2013 werd uitgerold heet *One HP*. Overal moest de verbinding worden gezocht en gemaakt: tussen hardware en services, tussen software en services, tussen netwerken en services. Daar liggen de product/markt combinaties van de toekomst. Want de klant denkt niet in divisies, maar wil oplossingen voor zijn Business- en IT-vraagstukken. De teams die ik direct of indirect aanstuur of die ik rond de vier thema's op bepaalde klussen formeer, prent ik goed in dat het om de klantvraag gaat en dat de klantvraag nu eenmaal niet altijd volledig door het productaanbod van HP wordt afgedekt. Dus zeg ik er altijd bij: *kijk nou niet alleen wat er niet kan, maar ook wat er mogelijk is*. Soms kunnen dingen wel als je er een derde partij bij betreft of als de klant zelf voor een stuk verantwoordelijk wil blijven.

Zo'n transitieproces wil Meg Whitman niet vrijblijvend laten. Elke divisie wordt afgerekend op een bepaald percentage van de omzet die ze bij een andere divisie weet te realiseren. Whitman formuleerde ook een harde doelstelling voor de producten die HP in huis had en eventuele producten die HP via overnames zou verwerven. Een HP-product moet een positie nummer 1 óf 2 bezetten in die markt of de potentie hebben daar te komen. Ook dat is niet vrijblijvend. Om de dynamiek aan te geven is het niet alleen mogelijk, maar ook noodzakelijk om binnen drie maanden een hele productielijn voor nieuwe tablets op te zetten of aan te passen aan de laatste versies. Een garantie dat besluiten goed uitpakken krijg je niet. Dat werd ons nog eens duidelijk bij de overname van Palm, een handheld-device op een moment dat concurrenten Apple en Samsung de markt van mobiele telefoons gingen domineren. Daar is HP toen te lang mee doorgegaan. Nu kan HP binnen drie maanden op nieuwe ontwikkelingen reageren.

Boksring

Vanuit bovenstaand perspectief heb ik bij HP dus in feite niks anders meegemaakt dan een aaneenschakeling van veranderingen. Maar dat gezegd hebbend, is het wel cruciaal dat je dat permanente proces van verandering intern en extern goed communiceert. Wees helder: waar sta je nu, waar ga je naar toe en wat zijn de verschillen daartussen? In een Amerikaans bedrijf als HP wordt een genomen besluit ook radicaal, zonder mitsen en maren uitgevoerd. Daar wordt echt geen Hollands poldermodel op losgelaten. Opvallend is dat mensen in een veranderende organisatie behoefte hebben aan heldere communicatie. Als de lijnen duidelijk zijn, kun je ook beter afwijkend gedrag bespreekbaar maken. Negatieve feedback moet je nooit honoreren. Denk ook na of je het verhaal kunt uitleggen aan de jongere generatie in je organisatie. Ik werk daar graag mee samen. Specifiek in dit veranderproces is HP op zoek gegaan naar dwarsverbanden tussen de silo's en zijn medewerkers geïnformeerd via onder meer zogeheten strategiekaarten in hun mailbox, die aan de hand van pictogrammen laten zien wat de vier thema's zijn. Want als je zo'n verhaal niet simpel kunt uitleggen, begrijp je het gewoon niet voldoende. En elk kwartaal werden er sessies gehouden om de veranderingen met elkaar te delen. HP organiseerde tal van activiteiten, waaronder ook wedstrijden waarbij medewerkers die menen het verhaal beter uit te kunnen leggen de thema-champion mogen uitdagen; inclusief publiek, een boksring, Rocky III muziek, bokshandschoenen en badjassen. Want HP wil niet alleen dat medewerkers zich de vier grote thema's herinneren, maar ook 'inneren', dat wil zeggen dat ze zich het verhaal eigen maken en het aan de klant kunnen vertellen. Dus ja, storytelling is enorm belangrijk bij veranderingsprocessen. Zowel voor HP, als voor haar klanten en de business partners. Bovendien informeert HP klanten officieel over de impact van de veranderingen en wat de voordelen daarvan zijn. Ook de hoogste baas Meg Whitman heeft in Nederland alle grote klanten gesproken. Ze is dus echt zichtbaar en staat niet op grote afstand.

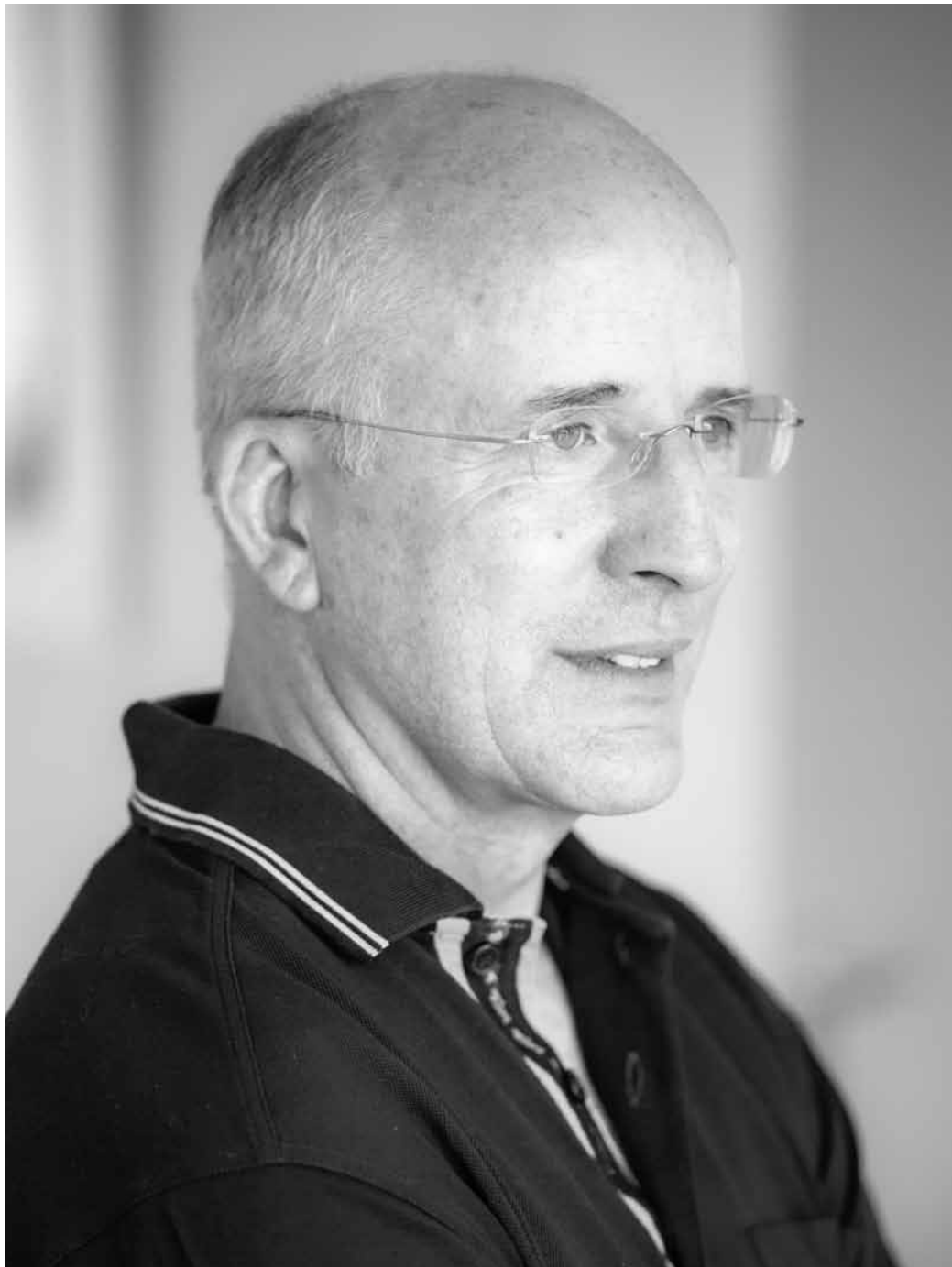
Phablets

Waar staat HP nu? Afgelopen jaren zijn er opnieuw een aantal strategische acquisities gedaan. Dat moeten wel verantwoorde beslissingen zijn, gelet op de IT-budgetten van bedrijven en overheden die over het algemeen beperkter zijn dan een aantal jaren geleden en de prijsdaling die zowel in de hardware als in de software is opgetreden. Zo kostte een server tien jaar geleden nog een vermogen en vandaag de dag nog maar een paar honderd dollar. Partijen als Amazon en Google rukken op. Natuurlijk: als het werkelijk robuust moet zijn en op en top veilig, kiezen partijen als de NAVO en ons Ministerie van

Defensie voor beveiligingssoftware van HP. Maar als je niks doet, ben je wel binnen een paar jaar *out of business*. En dus moet HP opnieuw een stap zetten. HP zoekt het nu bij productontwikkeling, de dwarsverbanden tussen de thema's en een stevige industrie-focus. De technologie staat op de drempel van een fusion-achtige toekomst: combinaties van tablets met phone, de zogeheten *phablet*. In de serveromgeving is *Moonshot* als nieuwe standaard gelanceerd, een server waarmee nog maar één kwart van het oppervlak van de huidige datacenters nodig is en die tegen lagere energiekosten ook nog eens meer computer-power leveren. En dan is er nog de 3D-printing voor bedrijven waar HP zeker wat mee gaat doen. Daarnaast moeten wel de kosten omlaag als gevolg van investeringen, overnames en het reduceren van operationele kosten bij processen die voor klanten worden gerund. Dat betekent dat er mensen uitgaan, wat vervolgens weer de aanwas van met name jongere medewerkers mogelijk maakt. Op dit moment liggen er plannen om wereldwijd zo'n 15 procent van de medewerkers af te laten vloeien. Dat kan vrijwillig, maar zal gezien de omvang ook niet zonder gedwongen ontslagen kunnen. En daarmee zijn we weer bij het verander- en aanpassingsproces beland waarmee ik mijn verhaal begon.

Lessons learned

- Kijk niet alleen wat er niet kan, maar ook wat er mogelijk is.
- Om de samenwerking te bevorderen wordt elke divisie afgerekend op een bepaald percentage van de omzet die ze bij een andere divisie weten te realiseren.
- In een veranderende organisatie hebben mensen behoefte aan heldere communicatie.
- Als de lijnen duidelijk zijn, kun je ook beter afwijkend gedrag bespreekbaar maken.
- Negatieve feedback moet je nooit honoreren.
- Denk ook na of je het verhaal kunt uitleggen aan de jongere generatie in je organisatie.



Frank van Poeteren kijkt voortdurend of dingen beter kunnen. 'Elke status quo zie ik als een tijdelijke fase waar ik doorheen probeer te kijken wat daar achter anders of beter kan. Zo sta ik zelf ook in het leven.'



Tot juni dit jaar was Luc de Baets directeur HR voor Ahold Europa. Ahold is de holding voor winkelketens als Albert Heijn, Gall&Gall en Etos. Per juni van dit jaar is De Baets general manager van de Albert Heijn winkels in België, een snelgroeiende markt voor Ahold. 'Ik ben dus van een staf- naar een lijnfunctie overgestapt. Dus als je het over verandering hebt...'

Maak simpele afspraken en spreek elkaar daar ook op aan

In de twaalf jaar bij Ahold heb ik drie grote veranderingen meegemaakt. Toen ik in maart 2003 begon, was Cees van der Hoeven net een paar dagen weg. Ik kwam het kantoor in Zaandam binnen en iedereen was volledig verlamd. Niemand had ooit kunnen denken in zo'n crisis terecht te komen.

door Luc de Baets

Onder Van der Hoeven had Ahold van 1993 tot 2002 een plankgas groeistrategie gevolgd. Op zichzelf was dat een juiste koers. Het ging alleen veel te snel en puur om schaalgrootte. We waren 70 miljard euro groot in omzet en zaten met ketens in Zuid-Amerika, Noord-Amerika, Azië en Europa. En als dat je strategie is, moet je vooral aandeelhouders tevreden houden, want overnames kosten kapitalen. Als beursgenoteerd bedrijf hebben we steeds met de drie belangrijke stakeholders te maken: klant, aandeelhouder en medewerker. Dat is altijd een balans. Het zwaartepunt mag nooit naar één van de drie doorslaan omdat dat altijd ten koste gaat van de andere twee. Uiteindelijk brachten boekhoudschandalen het bedrijf naar de rand van de afgrond.

Dan moet je gaan veranderen terwijl het bedrijf aan een zijden draadje hangt. We moesten in de kosten snijden en dus zijn we gaan herstructureren. We hebben 500 mensen ontslagen, zowel op het hoofdkantoor als in de logistieke organisatie. In de winkelorganisatie hebben we alles gelijk gehouden. Dat was rücksichtslos reorganiseren om het bedrijf overeind te houden. Intern noemden we dat de *road to recovery*. Gemakkelijk ging het niet. Ik was per 1 maart 2003 begonnen en in mei van dat jaar was ik naast Dick Boer – de huidige baas van Ahold – de langstzittende directeur. We zijn met de directie een week het klooster in gegaan om elkaar eens diep in de ogen te kijken: *Dick, wat wil jij nou? Luc, hoe denk jij er over?* En dat deden we samen met de laag die aan de directie rapporteerde. We hadden het over cultuurwaarden. Dan gaat het over vertrouwen, respect, over samenwerking. Hele simpele waarden, maar je kon er wel op terugvallen. De *road* heeft uiteindelijk drie jaar geduurd. We spraken elkaar consequent aan op het goede voorbeeldgedrag en zorgden ervoor dat we bereikbaar waren voor onze medewerkers. Onder de opvolger van Van der Hoeven, Anders Moberg die van 2003 tot medio 2007 CEO was, hebben we het schip gestabiliseerd en het vertrouwen herwonnen van de financiële markten zonder inhoudelijk veel te veranderen. Er werden vooral winkelketens verkocht. Onze omzet halveerde.

Leiderschap en cultuur

Wat we ervan hebben geleerd is dat het in een markt-gedreven bedrijf als Ahold wezenlijk belangrijk is dat de keuze van het leiderschap op alle niveaus in de organisatie, maar zeker bovenin, valt op leiders die dicht bij de consument staan. Het karakter en de achtergrond van de leider moet passen bij de stijl en de aard van je bedrijf. Dick Boer komt uit een kruideniersfamilie en heeft in de retail carrière gemaakt. Als gevolg van zijn strategie ontstond in 2003, dus onder Moberg, 'de prijzenoorlog'. Intern noemden wij dat het 'herpositioneren van het

merk Albert Heijn'. Van daaruit zijn we ook weer verder gaan nadenken over expansie naar België, Duitsland en Frankrijk. Dat was de tweede grote verandering die ik heb meegemaakt.

Inmiddels is het 2014 en staan we voor de volgende uitdaging. We hebben 850 eigen winkels in Nederland, tegen 650 toen ik in 2003 bij AH kwam werken. We hebben 100.000 AH-medewerkers, waarvan 60.000 vakkenvullers. Daarnaast hebben we nog 250 Albert Heijn winkels in een franchiseformule, waar nog eens 25.000 medewerkers in dienst zijn. Daarmee zijn we een van de grootste bedrijven in Nederland en in elk geval de grootste werkgever. Daarnaast hebben we nog 500 Etos-winkels, 500 Gall & Gall winkels en zijn eigenaar van Bol.com. We zitten weer in de top tien van retailbedrijven wereldwijd en zijn met een omzet van 30 miljard verhoudingsgewijs winstgeverder dan we waren toen we nog 70 miljard euro omzetten. Maar hoe nu verder? In het klooster hadden we in 2003 onze missie geformuleerd: *het alledaagse betaalbaar en het bijzondere bereikbaar*. Daar zit een spagaat in, omdat we de boven- en de onderkant van de markt willen bedienen. En nou heb ik respect voor Aldi en Lidl die tegen lage kosten 1.500 producten in de schappen van 9.000 winkels hebben staan, maar wij hebben 20.000 artikelen in ons assortiment. Doordat de prijsspelers hun producten en processen verbeteren, proberen consumenten die winkels vroeg of laat toch een keer uit en als het dan niet tegenvalt, gaan ze vaker naar zo'n Lidl of Aldi, totdat je ze als Albert Heijn helemaal kwijt bent. Dat laten wij uiteraard niet gebeuren. Tegelijkertijd zie je aan de bovenkant nichespelers als Marqt en biologische winkels opkomen. Ook daar willen we ons tegen wapenen.

Als je beide kanten van de markt met één formule wilt bedienen, brengt dat aan de achterkant, bij de bevoorrading, en aan de voorkant bij de marketing een zekere mate van complexiteit met zich mee. Gevolg is dat we minder hard groeien dan we ons voorgenomen hadden. Ons marktaandeel staat onder druk. Die trend gaan we keren en daarvoor kiezen we opnieuw voor een strategie van 'herpositioneren'. Ver vooruit kijken heeft geen zin. Je mag al blij zijn als je over drie jaar weet waar je staat. Wat houvast geeft zijn de culturele waarden die in dit bedrijf besloten liggen: ondernemerszin, benaderbaarheid, oog voor lokale verschillen, eenvoud. Die waarden zijn voor Albert Heijn universeel. Ik stel me als general manager ook in de Belgische winkels voor als: *Hallo, ik ben Luc de Baets, een van uw collega's*. En neem maar van mij aan dat een Belgische directeur zich niet als collega voorstelt. Die cultuurwaarden willen we heel bewust overbrengen en daar maken we straks ook het verschil mee. Dat is deel van ons succes. Voor al het overige bepaalt de klant heel sterk wat

wij doen. Dat is een kenmerk van de detailhandel. We zijn voortdurend bezig met het bijstellen van onze plannen. Concreet betekent dat opnieuw dat er op het hoofdkantoor mensen gedwongen uit gaan. Dat heeft te maken met het versimpelen en stroomlijnen van de ondersteunende processen van financiën, HR, vastgoed en IT. De verantwoordelijkheden waren verspreid belegd en komen nu allemaal hier op het hoofdkantoor te liggen, waarmee ook de sturingsinformatie dichter bij de eindverantwoordelijke raad van bestuur komt te liggen. Dat soort veranderingen willen we altijd in een pressure-cooker voor elkaar krijgen. Dat begint al met het ontwerp. Dat willen we in drie weken in een soort boot-camp setting realiseren.

De sleutelrol van HR

Als je veranderingsprocessen zo snel voor elkaar wilt krijgen, speelt HR een nóg grotere sleutelrol dan het in veranderingsprocessen normaal gesproken al speelt. Ik heb als directeur HR twaalf jaar lang heel dicht tegen de business aangezet en maakte altijd onderdeel uit van de directie. Ik heb er ook voor gezorgd dat de HR-manager op elk niveau van de organisatie onderdeel van het MT is. Simpelweg omdat het bij veranderen altijd om mensen draait. Het gaat over normeringen, samenstellingen, beloningen, uurloon. En precies dáár wordt op gestuurd. De rest is een kwestie van leiderschap en motiveren. Er werken hier mensen veertig jaar. Hoe geven we die mensen een trots gevoel en tegelijkertijd een nieuwe uitdaging? Wij hebben daarin een bepaalde creativiteit ontwikkeld. Ik heb bij verschillende organisaties gewerkt. Het onderscheidende van AH is: het bedrijf is echt innovatief. We zijn de eerste die met pick-up points gekomen zijn waar mensen hun boodschappen online kunnen bestellen en afhalen, we brengen de boodschappen met Albert aan huis, je hoeft bij AH niet meer aan de kassa te komen, maar kunt zelf scannen en de volgende stap is dat je met je mobieltje kunt scannen. We hebben ook 300 winkels met een facebook-pagina, waarmee medewerkers elkaar up-to-date houden van ontwikkelingen in de eigen winkel. Dus we laten mensen ook input aanleveren. We hebben Young Ahold die nu net een initiatief hebben ontwikkeld van een pop-up restaurant met een tijdelijke locatie in de Westergasfabriek. Daar worden maaltijden gekookt met pullen die dicht tegen de houdbaarheidsdatum aan zitten.

Strategie en praktijk

Je moet je strategie op orde hebben. Wij willen naar een prestatiegericht cultuur met een menselijk karakter. We kijken meer naar output dan naar input. Dus niet *hoe* je het doet, maar *wat* het oplevert is leidend. In de AH winkel kan het soms wel 48 weken duren voordat een nieuw product in het schap ligt. Dat kan niet meer in deze tijd. In

de TO GO formule krijgen we het in vier weken van productontwikkeling via testen tot in het schap. Dat eisen we nu ook van de AH winkels. Veel organisaties kijken nog naar input: hoe hard werk je nou en wat stop je er allemaal in. Op die strategie pas je je structuur aan. Maar het veranderingsproces begint pas bij het tekenen van de hark. We zeggen hier wel eens: *Krijgen we het ook van de slides af?* En de implementatie wordt in hele sterke mate bepaald door de organisatiecultuur, door de leiderschapscultuur en door elkaar op de nieuwe koers aan te spreken. In mijn marinierstijd had ik een compagniecommandant die zijn manschappen aanvoerde vanuit zijn legervoertuig. Met mariniers moet je dat niet doen. Die hebben maar één voertuig en dat zijn hun eigen zwarte kistjes. Ik ben ook compagniecommandant geweest en ging steevast tussen de manschappen staan. Van een afstand leiding geven en vertellen hoe een ander het moet doen gaat nooit werken. Als je vooral naar output kijkt is de aanspreekbaarheid een sleutelfactor om de verandering met elkaar te creëren. Hoe is leiderschap aanspreekbaar en hoe spreekt de leider zijn mensen aan? Een leider die het verkeerde voorbeeld geeft, moet op dat gedrag worden aangesproken. Ik spreek mijn collega's hier ook aan op hun gedrag. Want waarom is veranderen zo complex? Omdat we elkaar niet aanspreken op de simpele dingen. Ik heb in zowel mijn militaire loopbaan als in mijn huidige met Amerikanen samengewerkt. In Nederland zijn we goed in het polderen, maar voeren dat naar mijn gevoel iets te ver door. We vinden dat we op alle niveaus moeten kunnen meepraten en onze input moeten leveren. Maar in een bedrijf als Albert Heijn is de operationele druk gigantisch. We zijn een quasi militair-logistieke organisatie. En zo moet je dit bedrijf ook aansturen. De strategie komt uit de top. Je kunt checken, rechecken en double-checken of die strategie op alle echelons goed begrepen wordt, maar dat is het dan ook. Vervolgens kijken we wat mensen op die strategie gaan opleveren en wanneer ze gaan leveren. Daar moet je verder niet teveel over polderen. Stuurgroepen bijvoorbeeld, daar moet je er niet teveel van hebben. Er sturen maar een paar mensen in deze organisatie en alle andere mensen zitten toch echt in de uitvoering.

Lessons learned

Wat zijn nou de 'anatomische lessen' van de drie veranderingsprocessen die ik heb meegemaakt?

- Voordat je een nieuw ontwerp hebt en je weet hoe je verandert perspectief er uit ziet: welke concrete successen wil je hebben bereikt nadat je de organisatie hebt veranderd? En van welke energieslurpers wil je af? Prestatie-indicatoren heb je nodig omdat je anders ook niet kunt toetsen of je met je verandering succesvol bent of niet.

- Tijd is een factor van belang. Vaak wordt er heel veel tijd gestoken in het design en tegen de tijd dat het ontwerp klaar is, is de omgeving al weer een station verder. Wij werken met de scrum- en testmethode: we weten binnen drie weken waar we naar toe willen, maar hebben het nog niet gedetailleerd uitgewerkt. Daarmee bouw je als het ware de verandering tijdens het veranderingsproces in. Iedereen – ook ik – heeft de neiging om te denken dat we het eindpunt van tevoren helemaal ontwikkeld moeten hebben. Maar daar komen we van terug. Daarvoor draait de wereld te snel. Als je maar *drive* hebt. En dat geldt ook voor de implementatie. Een pressure-cooker is vaak beter dan een lang traject waarin je al gauw het momentum verliest.
- Waar ik zelf ook altijd alert op ben in veranderingsprocessen is dat niet alleen de inhoud verandert, maar ook de manier van werken. Kennis is macht en soms willen managers hun manier van werken niet opgeven of delen. Dan is er maar één oplossing: verplaatsen. Het klinkt simpel, maar we houden te vaak vast aan een manier van werken die uiteindelijk ook de output bepaalt. Dat komt omdat werkprocessen ook met machtsposities te maken hebben. Daar moet je alert op zijn.
- Fasering tot slot is een ander thema bij verandering. In elk proces kun je drie fases onderscheiden: design, detaillering en uitvoering. Van elke fase moet je goed weten hoe lang die gaat duren en wat je wanneer bereikt wilt hebben. Wie neem je wanneer in welke fase mee in het proces? Hoe groot is die groep? Gaat het om afslanken, dan betrek je doorgaans een wat kleinere groep dan wanneer het over groei gaat.
- Uiteraard neem je de leiders op alle echelons mee en geef je die ook een rol in het proces. Veranderingsprocessen staan of vallen met leiderschap. Wat ik uit mijn tijd als compagniescommandant goed heb gezien is: je moet richting geven. Als je manschappen geen richting geeft, raken ze de weg kwijt. Dat is in een commercieel bedrijf ook zo.



Derde seminar
16 oktober 2014

Inspiratie Spirit en Reflectie

Mariënne Verhoef
Jaap Boonstra

Ik heb moeten praten als Brugman

In mijn filosofie ben je voortdurend aan het veranderen. Of aan het bewegen, aan het ontwikkelen. De wereld om ons heen is steeds in beweging en wij moeten ons continu verhouden tot die wereld om ons heen. Ik zie een verandering in die zin ook als een stromend proces en niet als een op zichzelf staand project. De ene keer heb je het meer zelf voor het zeggen en de andere keer worden de dingen in sterkere mate van buitenaf bepaald. Dat maakt het nog best ingewikkeld om te zeggen wat precies de verandering was waaraan ik leiding heb gegeven.

door Mariënne Verhoef

Spirit is een organisatie voor Jeugd- en Opvoedhulp met 1.050 medewerkers in zestien gemeentes in en rondom Amsterdam. We begeleiden gezinnen die in de problemen zitten: waarvan de kinderen gedragsproblemen hebben, in de criminaliteit terecht komen of helpen gezinnen die op een andere manier problemen hebben met opvoeden of opgroeien. We runnen gezinshuizen, een jeugdgevangenis en zijn actief in de gesloten jeugdzorg. Spirit bestrijkt kortom het hele scala aan jeugdhulp van licht tot zwaar. Tot vijf jaar geleden deden we dat op een hiërarchische manier vanuit een centrale aansturing naar regionale kantoren, waarbij elke vorm van jeugdzorg in een apart hokje was ondergebracht. Tegenwoordig doen we ons werk op een zelfsturende, integrale manier in de wijk. Dat is de grote beweging die Spirit gemaakt heeft. Maar terwijl wij afgelopen jaren bezig waren met deze zwaai, vroegen andere organisaties in het land nog hoe wij toch zo'n regionale organisatie voor elkaar hadden gekregen. Ik wil er maar mee zeggen dat de manier waarop organisaties zich organiseren niet alleen afhangt van de tijdgeest, maar ook van de context. Die context komt deels van buiten. We komen in toenemende mate in een competitieve setting terecht. Op kleinere onderdelen was er altijd al sprake van competitie in de vorm van aanbestedingen waarop we in moesten schrijven. Maar voor het grootste deel, de pleegzorg bijvoorbeeld, was Spirit de enige aanbieder in de regio Amsterdam. Voor die pleegzorg sloten we contracten af met de stadsregio. Nu gaan gemeenten de jeugdzorg inkopen en dat inkoopproces wordt commerciëler. Dat brengt met zich mee dat we nog veel strakker op de kosten en kostprijs moeten sturen. Tegelijkertijd gaan gemeenten zich veel intensiever met de uitvoering bemoeien, wat ik op zichzelf niet verkeerd vind, maar waardoor je op de inhoud wel een spanning krijgt wie het nou eigenlijk voor het zeggen heeft als het gaat om een specifiek gezin en wie het beter denkt te weten.

Paarse Hut

Voor een deel wordt de verandering ook geïnitieerd door ontwikkelingen van binnenuit. Zo ontstond vier jaar geleden hier de overtuiging om veel meer wijkgericht te gaan werken, waarbij de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de jeugdzorg veel meer zou moeten komen te liggen bij de medewerkers zelf. Hoe doe je dat? We zijn een paar pilots gestart. Een voorbeeld is de 'Paarse Hut' in Amsterdam Noord. Daar stond midden tussen de doelgroep een paarse container leeg die we van de gemeente konden huren. Door zo in de wijk te zitten kreeg het team een beter beeld bij de context van de probleemgezinnen. De wijkagent kwam langs, ze zaten vlakbij een school en spraken buurtbewoners. Van die pilots hebben we geleerd hoe het is om in de wijk samen te werken met partners en om onze jeugdhulpverleners meer

verantwoordelijkheid te geven. Tegelijkertijd experimenteerden we met een andere aanpak. Dat was deels ingegeven door incidenten in de media. Maar toen ik acht jaar geleden in de jeugdzorg begon, zag ik al heel duidelijk dat dingen anders moesten. Weg van de hokjesgeest, want elke vorm van jeugdzorg was in een aparte categorie ingedeeld. De stadsregio gaf ruimte om binnen één gezin een programma van, zeg, zes maanden te laten lopen. Daarna moest je stoppen. Had zo'n gezin dan méér zorg nodig, dan moest er een nieuw traject geopend worden met een nieuw programma met een andere hulpverlener. En zo ging dat soms jaren door. Dat zouden we vanuit Spirit veel beter moeten kunnen doen. En hetzelfde gold voor groepen of pleeggezinnen waar een kind steeds na een half jaar weer moest worden overgeplaatst naar een ander huis. Het heeft tijd nodig voordat je zo'n nieuwe weg kunt inzetten. In die zin helpt het juist als incidenten in de media komen. Vier jaar geleden zijn we begonnen met een aanpak waarbij we gezinnen één contactpersoon boden die gedurende het hele traject, ook als dat jaren duurt, bijstaat. En kinderen die aan onze zorg werden toevertrouwd, kwamen in één huis en bleven daar zolang als dat nodig was. Nu staat iedereen zo'n aanpak voor, maar toen Spirit daarmee begon waren wij een van de eersten.

Heeft dat met experimenteren te maken? Ja, natuurlijk heeft veranderen met experimenteren te maken. En met het aanvoelen van de tijdgeest. Begin 2012 werkten al onze hulpverleners in de wijk, maar nog niet echt in zelfsturende teams. Dat gaf problemen. Vooral omdat ook andere medewerkers graag op die manier wilden werken, maar ook omdat er altijd ook een categorie medewerkers is die alles liever bij het oude wil laten. Jeugdhulpverleners uit de Paarse Hut klaagden onder tussen dat ze voortdurend aan collega's in de organisatie moesten uitleggen wat ze daar op eigen houtje aan het doen waren. Dus als je een stap zet, moet je die veel rigoureuzer zetten dan alleen een paar pilots. Daarop is half 2013 over de hele linie een aanpak op wijkniveau met zelfsturende teams ingezet. Dat kon ook niet anders. Als je zegt dat het belangrijk is dat burgers verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen problemen en voor hun eigen hulpvraag, dan wil je dat medewerkers dat ook doen en niet dat die in hun eigen organisatie voor elke stap verantwoordelijkheid moeten afleggen aan een manager. Je moet zorgen dat dat congruent is. Dat was voor ons de motor om met die zelfsturing door te gaan.

In de tussentijd waren we ook bezig met 'anders werken', dat wil zeggen flexibeler werken, wat beter past bij wijkgericht werken door zelfsturende teams. En alsof dat nog niet genoeg was, zagen we in 2012 ook nog eens forse bezuinigingen op ons afkomen die zich eind dat jaar

vertaalden in een personeelsreductie van bijna 15 procent. Kostenbesparing konden we vooral halen uit het afbouwen van de regiokantoren. Die waren immers niet meer nodig nu we met zelfsturende teams in de wijk gingen werken. Maar daarmee waren we er niet. We zijn heel erg diep in de reorganisatie gegaan. We hebben ons van iedereen en alles afgevraagd: *wat voegt dat nou precies toe en waarom doen we dat?* Mensen die jarenlang bij deze organisatie hebben gewerkt moesten op zoek naar een nieuwe uitdaging elders. Zorg ervoor dat ze goed afscheid kunnen nemen, hoe hard dat ook is. Waar dat goed gegaan is, lieten mensen zien dat ze dat ook echt waardeerden. En op plekken waar we dat toch een beetje hebben laten lopen, of misschien te laag in de organisatie hebben laten liggen, zag je mensen op een nare manier vertrekken. Wat ik ervan heb geleerd is dat het goed is om bij het afscheid van medewerkers als bestuurder echt je gezicht te laten zien, want de manier waarop een organisatie afscheid neemt van medewerkers heeft behoorlijk wat impact op de sfeer in de organisatie.

Brugman

Bezuinigen en reorganiseren is altijd een ingewikkelde samenloop. Medewerkers zeggen dan al gauw dat je iets doet vanwege de bezuinigingen en niet omdat je het inhoudelijk beter is. Achteraf zegt iedereen dat het logisch is dat we die regiokantoren hebben afgebouwd, maar op het moment dat het moet gebeuren schreeuwt iedereen moord en brand. Ik heb moeten praten als Brugman. Het is zó grappig hoe deze ontwikkeling in anderhalf jaar tijd zo vanzelfsprekend is geworden en iedereen vraagt: *kom er eens over vertellen hoe je dat geflikt hebt.* We hebben bewust heel weinig hulp van buiten ingeroepen en bijna alles zelf gedaan. Veranderen is heel simpel een combinatie van wat de omgeving vraagt, wat je als leidinggevende wil en waar medewerkers vaak al lange tijd op aandringen. Ik geloof heel sterk in het principe dat de mensen het zelf moeten doen en willen. Soms helpt het om iemand van buiten een verhaal te laten vertellen ter inspiratie, maar daarmee houdt het wat mij betreft op. We zijn het gewoon zelf gaan doen. Dat moest kunnen op de golf van enthousiasme die we intern voelden en dat is ook gebleken. En we hebben een set professionele standaarden geformuleerd waar iedereen zich in de wijkteams aan had te houden. Per wijk kreeg elk team een aantal klanten en een budget mee en dat was het zo ongeveer wel. Er werden bijeenkomsten georganiseerd waar het grote verhaal steeds werd verteld: dit is de koers die we gaan volgen, dit is wat er qua bezuinigingen moet gebeuren, dit is de planning en dit is de beweging die we inhoudelijk gaan maken. Want er zijn ook altijd mensen die niet mee willen. De verhoudingen liggen in elke organisatie ongeveer hetzelfde. Twintig procent is voorloper. Die zijn zo enthousiast dat ze zelfs de leiding overhalen. Zestig procent kijkt de kat uit de boom en twintig

procent ziet het niet zitten. Het heeft geen zin om op die laatste twintig procent je aandacht te richten, want dan gebeurt er niks. De kunst is om die twintig procent die enthousiast is zo de ruimte te geven, zo te faciliteren en zo te inspireren, dat zij het enthousiasme overbrengen op die zestig procent. Daarin zijn we heel daadkrachtig gebleken, ook al omdat we gedurende het hele proces de Ondernemingsraad steeds goed hebben meegenomen. Ik heb hiervoor bij de rijksoverheid gewerkt en daar zijn dit soort processen stukken stroperiger. Doordat je hier je eigen bedrijf hebt, weliswaar niet zoals Arcadis, Ahold en HP, maar het is wel je eigen geld. Dus het kost ons gewoon geld als we zo'n inhoudelijke verandering en zo'n bezuiniging niet binnen de afgesproken tijd gerealiseerd hebben. En om de voortgang zo goed mogelijk vast te houden, mag je enerzijds niet teveel luisteren naar wat medewerkers en collega-bestuurders van de verandering in het algemeen vinden. Doe je dat wel, dan komen er al gauw weer een paar maanden bij. En dan verlies je het tempo waarin uiteindelijk ook mensen die naar een andere werkomgeving moeten omzien het prettig vinden dat een verandering zich voltrekt. Anderzijds kun je inhoudelijk niet genoeg luisteren naar jeugdhulpverleners hoe het in de uitvoering beter kan. Dan kun je namelijk *juist* het tempo vasthouden, omdat een gedragen verandering veel sneller verloopt dan een opgelegde verandering.

Yammer

We zijn nu een behoorlijk platte organisatie met weinig overhead. We hebben nog maar vier directeuren met elk een collega, dus in totaal nog acht leidinggevendenden buiten mijzelf. Voorheen hadden we negen regiomanagers en 36 afdelingsmanagers. Die laatste groep nam ook heel veel regelwerk weg. Alleen al de functioneringsgesprekken. Die hebben we afgeschaft. Er is ook geen geld meer om te bevorderen, maar dat was er in deze sector toch al nauwelijks. Je zit gewoon in een schaal met een aantal stappen en die doorloop je. Het gaat dus echt alleen nog maar om intrinsieke motivatie. En die is er volop. Zo is er een groep die bereid is om hun eigen gezinsleven nevengezocht te maken aan het runnen van een gezinshuis. Ze vonden het niet goed dat jongeren steeds met andere hulpverleners te maken kregen en vroegen of zij niet als groep een gezinshuis mochten runnen. Dat is natuurlijk geweldig. De enige overhead die we hebben zit eigenlijk in de opleiding van onze medewerkers en andere kwaliteitsbevorderende zaken. Omdat gemeentes zo drukken op de kostprijs dreigen we zelfs daar nu ook te moeten snijden. Zo is het met de thuiszorg ook gegaan. Maar als het moet, dan moet het. Om toch kennis uit te wisselen, zijn medewerkers begonnen met Yammer, een soort van intranet waar ze dingen met elkaar delen. Zo ontstaat er veel meer verband tussen al die teams. Dat hebben we verder uitgewerkt in wat wij noemen 'ons sociale intranet', waar

mensen nog makkelijker op kunnen en ervaringen kunnen delen. Er zijn zelfs teams die alleen nog maar via dat sociale netwerk werken. Als het ergens niet goed loopt, zijn een aantal coaches in de organisatie beschikbaar waar teams een beroep op kunnen doen. En als het individueel niet lekker loopt met iemand, gaan we een individueel traject in. Daar zullen we het mee moeten doen.

Zadel

Qua leiderschapsstijl ben ik iemand die processen echt van onderop probeert te laten komen en zelf probeert te enthousiasmeren, aan te jagen en te ondersteunen. Ik help graag mensen in het zadel en schuif als het even kan directeuren naar voren, omdat ik echt niet alles zelf hoeft te doen. Maar het blijft belangrijk om als leider van een organisatie regelmatig zelf te vertellen waar naar toe gaat, wat we wel en niet weten, waar we wel invloed op kunnen uitoefenen en waarvoor we afhankelijk zijn van anderen. Ik heb wel geleerd hoe belangrijk het is om steeds weer even het net op te halen en te vertellen waar we nu staan. Dat is lastig in een politiek-bestuurlijke omgeving die zo in beweging is. Onze zelfsturende wijkteams bijvoorbeeld gaan nu over naar de gemeentes en die werken soms weer met teamleiders. Dat is terugschakelen. En wij hadden pleegzorg in de wijkteams zitten, maar dat hebben we er van de gemeentes weer uit moeten halen omdat die dat niet op die manier in willen kopen. Natuurlijk heb ik nu en dan mijn twijfels of we het wel goed doen. Er komt zoveel op ons af, dat ik me regelmatig afvraag wat tactisch handig is en hoe ik datgene wat ik wil kan verbinden met wat de ander van ons vraagt. Maar als ik twijfel, hou ik me altijd voor waar ik het voor doe: iets te kunnen betekenen voor kinderen die weinig kansen hebben, dat is mijn drijfveer.

Lessons learned

- Als je zegt dat het belangrijk is dat burgers verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen problemen en voor hun eigen hulpvraag, dan wil je dat medewerkers dat ook doen en niet dat die in hun eigen organisatie voor elke stap verantwoordelijkheid moeten afleggen aan een manager. Je moet zorgen dat dat congruent is.
- Bezuinigen en reorganiseren is altijd een ingewikkelde samenloop. Medewerkers zeggen dan al gauw dat je iets doet vanwege de bezuinigingen en niet omdat het inhoudelijk beter is.
- Ik geloof heel sterk dat mensen het zelf moeten doen. Het opleggen van een verandering werkt niet.
- Het is belangrijk om steeds weer even het net op te halen en te vertellen waar je als organisatie staat.



Mariënne Verhoef is directeur-bestuurder bij Spirit. 'Veranderen heeft natuurlijk met experimenteren te maken.'



Volgens Jaap Boonstra hoeft een sterke identiteit helemaal geen belemmering te zijn voor een veranderingsproces, maar een naar binnen gekeerde blik is dat per definitie.

Creëer verlangen

Een veranderingsproces bestaat volgens Jaap Boonstra altijd uit twee processen: de onderstroom en de bovenstroom. In de bovenstroom heb je plannen, doelen en oplossingen in termen van werkpatronen en functieomschrijvingen. In de onderstroom zit in de eerste plaats verlies. Verlies van collega's die ergens anders naar toe gaan, verlies van zekerheden.

door Jaap Boonstra

Dat geldt bijvoorbeeld voor de medewerkers uit de stadsdelen die deel gaan uitmaken van de nieuwe RVE Projectmanagementbureau. Dan vragen mensen zich bijvoorbeeld af: *verlies ik mijn eigen identiteit, blijf ik nog wel bij mijn stadsdeel betrokken, kan ik het wel aan, krijg ik er steun bij, word ik wel gezien, wat ben ik nog waard in de nieuwe organisatie?* Als je die emoties niet bespreekbaar weet te maken, leidt dat onherroepelijk tot problemen. En zo zul je ook de belemmerende overtuigingen moeten adresseren. De sociale sector zal van de fysieke sector allicht menen dat die wel op een erg planmatige manier naar de werkelijkheid kijkt, terwijl omgekeerd de fysieke sector van de sociale fractie vindt dat die juist een te vrijblijvende kijk op diezelfde werkelijkheid heeft. Als je dat soort zaken niet bespreekbaar maakt, kom je niet vooruit. Terwijl het, zoals Bert Van Eekelen hiervoor terecht stelt, een fantastische kans is als je die verschillen bij elkaar weet te brengen. Dan ontstaat vernieuwing, ontstaat perspectief. Dat is voor de RVE Projectmanagementbureau een prachtige kans. Fysiek kijkt programmatisch en projectmatig naar de stad, sociaal kijkt meer door de bril van de drie decentralisaties: ouderenzorg, gehandicaptenzorg, jeugdzorg en daar komt de participatiewet nog bij. Dat zijn gigantische opgaven, waar veel sensitiviteit en politieke gevoeligheid bij komt kijken. Als je die twee perspectieven samenvoegt en bundelt met het lokale perspectief van de mensen in de stadsdelen... fantastisch! Maar dan wordt er wel wat van medewerkers verwacht. Veel ambtenaren laten zich leiden door Weberiaanse deugden als openheid, transparantie, rechtvaardigheid en gelijkheid en koersen sterk op het kompas van feitelijke gegevens en ervaringen om beleid te maken. Prachtig. Alleen is het niet meer genoeg. Het kleinschalige, het lokale, de nabijheid komt er nu ook bij. Beleidsambtenaren zullen er op uit moeten trekken en daadwerkelijk de dagelijkse praktijk van hun beleidsterrein moeten ervaren. Het netwerk van de RVE Projectmanagementbureau wordt door al die ontwikkelingen veel diffuser. Projectmanagers zullen netwerken moeten zien te creëren en activeren in zowel de fysieke als in de sociale hoek. Netwerken die verder gaan dan alleen de politieke of ambtelijke netwerken en medewerkers met een netwerk zullen steeds belangrijker worden. Het bieden van tegenspel aan politieke leiders op basis van wat jij ziet en hoort is een onderdeel van je professie. Net als omgaan met media-turbulentie, agenda-turbulentie, politieke turbulentie. Er wordt een groot beroep gedaan op wendbaarheid en doorzettingskracht.

Zelf doen

Ik heb er alle vertrouwen in dat dit gaat lukken. Deze stad heeft waanzinnig veel kwaliteit. Ook op het gebied van verandering. Doe vooral een beroep op de kwaliteiten die al binnen de gemeente aanwezig zijn. Dat geldt voor bijna alle organisaties. In crisissituaties kun je nog een bureau inhuren om een analyse van de situatie te maken. Een buitenstaander kan ook handig zijn als een organisatie vast zit in routines. Of als er sprake is van strijd tussen onderdelen van de organisatie. Dan kan het verstandig zijn om een derde van buiten naar binnen te halen. Iemand die patronen blootlegt, nieuwe perspectieven en inzichten biedt. Maar over het algemeen gaat het om veranderingen die het beste door professionals zelf en het lijnmanagement opgepakt en doorgevoerd kunnen worden. Verandering kun je niet overlaten aan externe bureaus. Je kunt een verandering nooit van een andere organisatie overnemen. Waarom is een veranderingsproces geslaagd? Je denkt: omdat ze daar een oplossing hebben gevonden. Dan kijk je vooral naar de oplossing. Maar de belangrijkste slaagfactor zit vaak in het proces dat daaraan vooraf is gegaan: hoe mensen binnen hun organisatie tot die oplossing zijn gekomen. Als je met de oplossing begint laat je het proces waardoor je tot die oplossing gekomen bent achterwege. Dus als je zegt: *dit is de puzzel, vul 'm maar in*, dan gaat het niet werken. Pas als je met elkaar het vraagstuk verkent en de diepte in gaat, kun je ook tot een oplossing komen. Dan gaat het vanzelf.

Verlangen

In de voorafgaande verhalen zie je alle varianten van het veranderingsproces langskomen: van bovenaf en van onderop, schoksgewijs en geleidelijk, van binnenuit en van buitenaf. De keuze voor de ene aanpak of de andere heeft niks met het soort organisatie te maken, maar met de mate waarin een organisatie het water tot de lippen staat. Als zaken urgent zijn, zul je wel top down *moeten* sturen. Ahold was technisch failliet. Dan heb je acuut initiatief vanuit de top nodig, mensen die de kar trekken en anderen meenemen. Het ging om een reddingsactie. Je hebt meer speelruimte als je ver vooruit kijkt. Dan heb je tijd om stapsgewijs je eigen toekomst te veranderen. Kijk naar Arcadis, dat is een proces van twintig jaar van netwerken bouwen, extern en intern, om zo de beste aanbidding te kunnen doen. Is er een noodzaak van financiële aard of is er een legitimiteitsprobleem dan is het nodig dat de top het voortouw neemt. Dan is orde op zaken stellen het eerste doel, want de situatie is onzeker, onvoorspelbaar en uiterst turbulent. Je hoeft dan geen *sense of urgency* te creëren want iedereen voelt die urgentie al. Als het topmanagement er dan nog een dot urgentie bij doet, leidt dat eerder tot

verlamming dan beweging. Creëer een toekomstperspectief, creëer verlangen. Geen verlamming maar verlangen! Voor de RVE Projectmanagementbureau is dan een goede vraag: wat is onze bijdrage aan de stad, hoe dragen wij bij aan een creatieve, bedrijvige, veilige duurzame, vredelievende metropool waar mensen op een prachtige manier samenleven? Wat zien we dan voor ons? Dan krijg je meer energie los dan wanneer je zegt dat we acuut moeten veranderen. Toen er rond 2000 voor de rioolwerkers in Parijs een visie moest worden geformuleerd, vroeg de *'Service d'égout'*, de riooldienst, zich af waarop rioolwerkers nou trots kunnen zijn? Rioolwerkers staan soms tot hun middel in de drek om het grootste rioolsysteem ter wereld schoon te houden. Wat motiveert hen in verandering? De strategie is geformuleerd als: 'wij zorgen ervoor dat er in 2007 weer zalm in de Seine zwemt.' Deze strategie is motiverend, betekenisvol en meetbaar. Het motiveert rioolwerkers dat ze natuurbeheerders zijn van de stad en bijdragen aan een gezond leefklimaat. Het is betekenisvol, omdat de strategie duidelijk maakt waar de organisatie voor staat en wat ze maatschappelijk bijdraagt. En het is meetbaar. In 2007 zwom er weer voor het eerst zalm in de Seine.

Transformatie

Amsterdam zit ook in zo'n geleidelijk transformatieproces. Deze stad was ooit een verzameling van diensten. Die diensten waren weinig naar buiten gericht en ook niet op elkaar gericht. Het waren autonome diensten die autonome taken vervulden, waarbij de coördinatie bij de bestuursdienst kwam te liggen. Gemeentesecretaris Erik Gerritsen heeft geprobeerd om daar eerst maar eens wat saamhorigheid in aan te brengen. Heel basaal: dat mensen elkaar leerden kennen, dat ze een gevoel van gemeenschappelijkheid ontwikkelden. Henk de Jong heeft die lijn doorgetrokken en heeft clusters gevormd van fysieke en sociale eenheden. De volgende stap is de ontwikkeling binnen die domeinen naar resultaatverwoordelijke eenheden. Dus van grote afstand hebben we het over een geleidelijke ontwikkeling in één doorgaande beweging. Dat zijn langdurige processen. Onder de huidige gemeentesecretaris en onder druk van de bezuinigingen zie je dit proces meer top down aangestuurd worden. Als gevolg daarvan zijn er nogal wat mensen op ander posities neergezet in het idee dat daarmee sneller een cultuurdoorbraak gecreëerd kan worden. Luc de Baets van Ahold pleit daar in zijn verhaal ook voor, tenminste bij managers die niet bereid zijn om hun manier van werken op te geven vanuit de angst dat ze met die kennis ook hun machtspositie verliezen. Een spelerswisseling kan helpen, maar je kunt ook de spelregels proberen te veranderen.

Visie

Daarvoor moeten organisaties zich goed bewust zijn van het transformatieproces waar ze in zitten. Dat begint met naar buiten en het liefst zo ver mogelijk vooruit te kijken: wat speelt er, wat betekent dat voor ons, wat is nodig, wat is wenselijk? In het verhaal van Ymere zie je dat de signalen van buiten vertraagd werden opgepakt. Spirit pakte de ontwikkelingen eerder op in een bottom-up proces, maar ook dat is geen garantie dat het proces soepel verloopt. Daarvoor is de omgeving te veel in beweging. Uit de verhalen blijkt dat de organisaties allemaal op de lijn van voortdurend veranderen zitten, waarbij de dingen soms schoksgewijs gaan en het proces in een stroomversnelling komt. Als je niet vooruit kijkt, heb je alleen maar te maken met stroomversnelling en denk je dat alles een waterval is. Maar een externe blik is nog geen garantie dat elke verandering geleidelijk verloopt. Het is eerder een minimumvereiste. De context is voor organisaties veel dynamischer geworden, de onderlinge afhankelijkheden zo groot, dat elke organisatie zo nu en dan in een stroomversnelling terecht zal komen. Organisaties als Ymere, HP en Ahold zijn voorbeelden en Spirit uiteindelijk ook. Het enige antwoord is: zoveel mogelijk weten wat er buiten speelt en anticiperen. Daar kun je niet ver genoeg in gaan. Bestuurders van Rochedale gaan nu met onderhoudsmonteurs mee in de bus. Alle managers van Amazon draaien verplicht twee dagen per jaar mee in het klanten-contactcentrum. Dan zie je de complexiteit van je eigen organisatie, dan houd je gevoel voor de behoefte en verlangens van klanten, dan houd je zicht op het kernproces en de betekenis van het werk.

Experimenteren

Experimenteren met vernieuwing is belangrijk, want innovatie begint in het kernproces waar het klantcontact is. Daarom ben ik ook faliekant tegen bezuinigingen op het lerend vermogen van organisaties. Spirit is toonaangevend als het om seksuele problematiek bij jongeren gaat. Jonge meisjes bijvoorbeeld die door loverboys het circuit in worden getrokken of kindermisbruik binnen het gezin. Als je dan moet gaan bezuinigen op kwaliteitsbevorderende programma's sloop je elke innovatie in maatschappelijk opzicht. Dat zou je nooit moeten willen. Elke organisatie heeft uiteindelijk ruimte nodig om te experimenteren en te innoveren. Dat mag je nooit weg bezuinigen. Als je niet meer bereid bent om dáárin te investeren, ben je het kwijt. Dan is het met je organisatie gedaan. En je hebt daarin speelruimte nodig om te mislukken. Alleen noem ik het nooit mislukken. Ik noem het rakelingen: ergens rakelings langsgaan. En wat kunnen we daar nou van leren? Als je het zet in het teken van mislukken doe je een volgende keer niks meer. Innovatie is een investering in de toekomst. En dat wordt alleen

maar belangrijker naarmate de turbulentie toeneemt. Juist bij de professionals, de mensen die in direct contact staan met burgers, bedrijven of instellingen – daar waar de stadse problemen dagelijks worden opgelost – daar is ruimte nodig om aan vernieuwing te werken.

Identiteit

Soms kan ook juist een sterke identiteit, zoals bij woningbouwcorporaties, met zich meebrengen dat er vertraagd op ontwikkelingen wordt gereageerd. Een sterke identiteit gaat namelijk vaak gepaard met een homogene cultuur en een gevoel van onaantastbaarheid. Dan denk je al gauw dat ontwikkelingen wel overtrekken en de organisatie niet zullen raken. En als er dan alsnog veranderd moet worden, dan is er vaak wél sprake van urgentie en kan het alleen nog maar planmatig van bovenaf. Terwijl je heel adaptief kunt veranderen als je een visie hebt, actief participeert in de samenleving en doelbewust de buitenwereld naar binnen haalt en – zoals Leo van Wijk rond 2000 deed – anticipeert op de toekomst die je voor je ziet. Dat gaat heus niet ten koste van je identiteit of cultuur. Neem KLM en Air France, een van de meest succesvolle allianties in de luchtvaart, waarvan iedereen had gedacht dat zo'n Frans-Nederlandse combinatie tot mislukken gedoemd was. Dat dacht ik ook. Maar sinds de fusie in 2004 zit Air France-KLM in een voortdurend veranderingsproces wat heel geleidelijk verloopt, zonder dat dit ook maar in de geringste mate ten koste is gegaan van de identiteit, de bedrijfscultuur of de corporate pride. Tot op de dag van vandaag zijn KLM'ers supertrots op dat oude, vertrouwde KLM-gevoel. Dat verdwijnt niet door zo'n veranderingsproces en moet je ook niet laten verdwijnen.

Kernwaarden

Een sterke identiteit *hoeft* helemaal geen belemmering te zijn voor een veranderingsproces, maar een naar binnen gekeerde blik is dat per definitie wel. Een bedrijf als Arcadis kijkt bijvoorbeeld heel goed om zich heen, weet wat er speelt en kent de eigen identiteit. Een van hun kernwaarden is integrity, een jaar of tien geleden bewust gekozen. Bij een concurrent als Imtech was dat nooit een leidende waarde, reden waarom Imtech in Duitsland en Polen met schandalen in de sfeer van boekhoudfraude te maken heeft gekregen en het vertrouwen van aandeelhouders en banken bijna helemaal kwijt is geraakt. Dat is dramatisch. Ook voor de medewerkers. Wat denk je dat de beurschandalen bij Ahold indertijd voor impact hadden op de medewerkers? Ze werden uitgescholden: '*Vakkenvullers zijn zakkenvullers*'. En je zal dan maar winkelmanager zijn in een simpele buurt-super. Mensen spreken je aan alsof jij een fraudeur bent. Wat denk je dat er bij Rochedale is gebeurd? Een onderhoudsmonteur komt bij

een bewoner langs om de geiser te reviseren, wat vanuit duurzaamheidsperspectief niet zo gek is. De eerste vraag van de bewoner is: *Krijg ik geen nieuwe dan?* Nee, mevrouw, ik ga eerst kijken of ik uw geiser kan repareren. En als ik hem niet kan repareren, krijgt u een gereviseerde geiser. Waarop zij zegt: *Het geld zal wel weer op zijn, hé? Nieuwe auto voor de baas zeker?* Gewoon een onderhoudsmonteur die in het dagelijks contact zijn werk doet. Wat denk je dat daar gebeurt als je er drie op een dag hebt? Dat doet wat met je eigenwaarde. Die eigenwaarde in organisaties is essentieel. Het geeft houvast en richting en geeft trots en energie aan de mensen in de organisatie.

Leiderschap

Leiders hebben heel veel mogelijkheden om betekenis te geven en een cultuur te vormen. Indertijd stond pal voor het hoofdkantoor van Ahold een standbeeld van Beppie, een vrouw met twee boodschappentassen. Het bronzen beeld was bij zijn afscheid geschonken door Albert Heijn met de woorden: *opdat wij nooit vergeten voor wie we het doen*. Toen Cees van der Hoeven in zijn drift het bedrijf uitbouwde, meende hij dat het beeld in de weg stond voor de bankiers en consultants die dagelijks af en aan kwamen rijden en gaf hij opdracht om Beppie te verplaatsen naar de achterkant van het gebouw. Stel je voor: iemand zaagde daar letterlijk de klant bij de enkels af om die vervolgens met een heftruck naar de achterkant van het gebouw te rijden, uit het zicht. En nog geen jaar later breekt daar de pleuris uit. Met het vertrek van Van der Hoeven kwam het beeld weer terug op de oude plek en neem van mij aan dat ze het nooit meer zullen verplaatsen. Dat beeld is de verbeelding van de eigenwaarde en de waarde die Albert Heijn heeft voor zijn klanten.

Ook PMB heeft een krachtige eigenwaarde of zijnswaarde die zichtbaar en voelbaar maakt waar PMB voor gaat en staat. Als ik de IJ-oever af fiets van IJburg tot aan de nieuwe houthavens, dan zie ik een prachtig deel van Amsterdam, een uiting van visionaire kracht en doorzetting. Als ik de betrokkenheid ervaar bij goede zorg voor kinderen en jeugd dan is dat een teken van toewijding. Als ik door buurten fiets, bijvoorbeeld langs het Columbusplein in West, en zie hoe de buurt daar is opgeknapt, als ik de resultaten zie in het terugdringen van vroegtijdige schoolverlaters, dan zie ik een prachtig PMB en dat alleen maar mooier kan worden als lokaal, sociaal en fysiek hun kennis delen en krachten bundelen. PMB heeft zich altijd geleidelijk ontwikkeld en verbeterd vanuit passie en intelligentie. Dat lijkt me ook de lijn naar de toekomst, stapje voor stapje met een helder beeld voor ogen wat de RVE Projectmanagementbureau bijdraagt aan de stad, de bewoners, de bedrijvigheid, de cultuur en daarmee aan de toekomst van Amsterdam.





Nawoord

Wat hebben we geleerd?

Deze bundel bevat de oogst van lezingen over organisatieverandering en de ervaringen die daarmee zijn opgedaan in verschillende typen organisaties. Wat opvalt is dat een aantal aspecten en facetten heel bepalend zijn voor het al dan niet slagen van een organisatieverandering. En daar kunnen we goede lessen uit trekken.

door Lubbert Hakvoort



Organisatieveranderingen kunnen verschillende aanleidingen hebben. Die zijn bepalend voor het verloop van het veranderingsproces. Maar elke verandering is gericht op of heeft gevolgen voor de operationele processen in een organisatie. Uiteindelijk raakt het altijd aan de werkwijze. Voor een grote fusie zoals bij die in 2010 bij HP, ging en gaat het om een gestaag proces, waarbij het productgerichte deel van een organisatie en het procesgerichte deel op elkaar moesten worden afgestemd. Dat zijn megaprocessen die tijd kosten, maar die ook – als ze te lang duren – een leider de kop kunnen kosten. In een crisissituatie zoals bij Ahold in 2003 is het erop of eronder. Dat is een sterk top down gericht proces in een hoge drukpan met uitsluitend oog voor doelstellingen en tijdschema's op korte termijn.

Vaak zijn verandering het gevolg van bezuinigingen. Elke organisatie is op gezette tijden bezig met de vraag of het werk efficiënter kan. Zie het verhaal van Ymere en HP. In de commerciële sector wordt dat proces vaak ingegeven door concurrentieoverwegingen. Bedrijven als Ahold en HP zijn daar hypergevoelig voor. Kostenbewustzijn en efficiëntie zijn dan leidend. Dit type verandering is gebaat bij een bottom-up benadering. Want elke verandering die van onderaf komt, wordt doorgaans breed gedragen. En een breed gedragen verandering is stukken makkelijker door te voeren dan een opgelegde verandering. Zie het verhaal van Spirit. Bovendien weet de eerste lijn vaak wat mogelijk is, reden waarom volgens Jaap Boonstra steeds vaker bedrijven managers laten meedraaien in die eerste lijn. Zo leren zij de complexiteit van de eigen organisatie kennen.

De waarom-vraag

De meest fundamentele vorm van verandering is die waarbij een organisatie zichzelf de vraag stelt waarom zij als organisatie bestaat en wat de toevoegde waarde is. Deze vraag zal elke organisatie zichzelf op gezette tijden moeten stellen, zegt Jaap Boonstra in zijn reflectie, om daarmee als organisatie als geheel te bepalen welke koers je vaart. Waar kom je vandaan, waar sta je op dit moment en waar ben je als organisatie op weg naartoe zijn essentiële vragen die de Raad van Bestuur zichzelf moet stellen. En de uitkomsten kunnen natuurlijk aanleiding zijn tot hele ingrijpende veranderingsprocessen. Leidend daarbij mogen de uitgangspunten of kernwaarden van een organisatie zijn, die uiteraard ook aan verandering onderhevig kunnen zijn. Analooq aan de waarom-vraag en de kernwaarden zou volgens Bert van Eekelen ook elke professional afzonderlijk zich de vraag moeten stellen wat hij 'hier' (bij het project of bij de organisatie) komt doen en wat zijn of haar toegevoegde waarde is. Over cultuurverandering gesproken.



Voor de RVE Projectmanagementbureau betekent dit dat we ons moeten afvragen wat onze fundamentele, individuele bijdrage was aan de ontwikkeling van stad, maar vooral ook wat wij zien als onze rol voor de verdere ontwikkeling ervan. Hoe dragen we bij aan een samenleving met veel verschillende nationaliteiten, waar leefbaarheid, duurzaamheid, creativiteit en bedrijvigheid van groot belang zijn? Door met de mensen van de nieuwe organisatie voortdurend het gesprek aan te gaan over dit toekomstperspectief en de bijdrage die wij daaraan kunnen leveren, ontstaat een collectief verlangen om hieraan mee te werken. En verlangen is, aldus Jaap Boonstra, een betere motivator dan urgentie. Dit verlangen vormt de basis van onze organisatie. Het ontwikkelen en delen van een visie op de RVE-Projectmanagementbureau is een echt bottom-up proces.

De verbinding tussen het fysieke, het economische en het sociale domein, het werken aan oplossingen voor de transformatieopgave, gebiedsgericht werken en de 'grex-loze' gebiedsontwikkeling zijn uitdagingen waar we de komende tijd voor staan. Deze uitdagingen vinden plaats in een voortdurend veranderende maatschappij met steeds veranderende behoeftes. Het inspelen op deze context is van levensbelang voor elke organisatie. Een externe blik is een minimumvereiste voor organisaties om te overleven, zegt Jaap Boonstra. Dit betekent zoveel mogelijk weten wat er buiten speelt en daarop anticiperen. De RVE Projectmanagementbureau zal mee moeten groeien met de veranderende maatschappelijke opgaven in Amsterdam. Dat betekent flexibiliteit in onze aanpak, flexibiliteit in de omvang van de organisatie, maar vooral flexibiliteit in ons denken en doen.

Helderheid over doelstellingen

Bij commerciële organisaties is het doel in zekere zin eendimensionaal. Dat wil niet zeggen dat in veranderingsprocessen in de commerciële sector niet alle facetten van een veranderingsproces aan de orde komen, maar het einddoel is voor iedereen duidelijk: meer winst op korte of op langere termijn. Dit levert een sterke focus op die voor de medewerkers heel helder te maken is. Dat geldt voor Ahold, HP en Arcadis. En anders maken de aandeelhouders wel duidelijk dat er scherper op de kosten moet worden gelet. Dat geldt ook voor een operationele organisatie als de brandweer of de politie. Ook daar is het overall-doel duidelijk, al zijn er volgens Jaap Boonstra wel vele wegen die naar Rome leiden, waarbij aandacht voor sociale veiligheid bij de brandweer tegenwoordig ook een rol speelt. Voor een overheidsdienst of een semi-publieke organisatie is het overkoepelende doel vaak niet zo eenduidig vast te stellen. Er wordt in meerdere dimensies gewerkt: sociaal, economisch, fysiek in een steeds dynamischer context, waarbij de overheid de burger actiever bij

beleidsvorming wil betrekken en hem voor een deel de verantwoordelijkheid teruggeven. Dat proces leidt er toe dat ook in deze sferen de verantwoordelijkheden lager in de organisatie komen te liggen. Dat vraagt echter ook meer van professionals. Naast de klassieke Weberiaanse eisen die aan ambtenaren worden gesteld – denk aan openheid, transparantie, rechtvaardigheid en gelijkheid – mag worden verwacht dat professionals ook actief netwerken in ondernemerskringen en maatschappelijke sferen en niet alleen in het ambtelijke circuit. Dat ze makkelijk kunnen schakelen tussen de private en de publieke sector. Omgaan met soms diffuse en tegengestelde doelen vraagt om professionals die het hele veld overzien en niet alleen vanuit hun eigen koker blijven denken om op die manier per opgave te bepalen welke koers moet worden gevaren. Het faciliteren van dit soort gesprekken zie ik als belangrijke rol voor de nieuwe RVE Projectmanagementbureau.

Leiderschap tonen in de stad

Strategie is zelden uniek, implementatie is dat altijd. Veranderingsprocessen zijn implementatieprocessen. Voor een succesvolle verandering is het volgens Luc de Baets van Ahold en Anke Huntjens van Ymere belangrijk dat je op sleutelposities mensen neerzet die zich als ambassadeur van het gedachtegoed opstellen. Het gaat om voorbeeldgedrag. Dat is wat je moet laten zien. Waarbij De Baets benadrukt dat het er ook om gaat dat je elkaar op dat gewenste gedrag aanspreekt. Ook dat is leiderschap. Een verandering waarbij de verantwoordelijkheden lager in de organisatie komen te liggen (empowerment), kan zijn ingegeven uit kostenoverwegingen, maar er kan ook een zelfstandige, inhoudelijke aanleiding voor zijn. Uit het verhaal van Spirit maken we op dat het voor de leiding van een organisatie wel lastig is om veranderingen te motiveren vanuit de inhoud, terwijl er tegelijkertijd bezuinigingen een rol spelen. Maar zowel Spirit als Arcadis laten zien dat empowerment ook om inhoudelijke redenen een uitstekende strategie kan zijn.

In een stad waar we in toenemende mate van burgers vragen om zelf verantwoordelijkheid te nemen, is het van belang zelf ook een andere rol te pakken. Niet langer staat de vraag centraal wat wij aan de stad en haar bewoners kunnen leveren, maar hoe wij ons ten dienste van de stad kunnen opstellen. Faciliteren van initiatieven, soms op je handen blijven zitten, maar ook risico's durven nemen door met een nieuwe werkwijze of attitude te experimenteren. Elk veranderingsproces is ten slotte een ontwikkelingsproces en daarin moet ruimte zijn om uit te proberen en uiteindelijk ook te kunnen falen. Dat proces vraagt om een inspirerende en ondernemende vorm van leiderschap. Onze veranderende rol in de stad komt ook tot uitdrukking in het veranderingsproces waar we met onze organisatie nu midden in zitten. Dat betekent voor de



RVE Projectmanagementbureau een platte organisatiestructuur, waarin mensen samenwerken in verschillende netwerken en de ruimte krijgen om eigen verantwoordelijkheid te pakken en te experimenteren. Maar vooral ook om te leren van elkaar en van de mensen waarvoor we het tenslotte allemaal doen, de burgers.

Cultuur en kernwaarden

Wanneer veranderingen niet puur van financiële aard zijn (bezuinigingen), raakt een veranderingsproces ook altijd aan de cultuur van de organisatie. Kostenbewuster, klantgerichter of zelfstandiger gaan werken heeft impact op de cultuur van een organisatie. Reden waarom Ymere vanaf het begin van het proces oog had voor zowel structuur als voor cultuur. De organisatiecultuur zelf kan bevorderlijk zijn voor een veranderingsproces. Denk aan een ondernemende, initiatiefrijke cultuur in een platte organisatie. Een cultuur kan het natuurlijk ook lastig maken om te veranderen. Denk aan een angstcultuur. Elke organisatie wordt gekenmerkt door een eigen cultuur, eigenlijk een optelsom van het soort werk dat in de organisatie gedaan wordt, de manier waarop er gewerkt wordt, de medewerkers die daarvoor worden aangetrokken, het beloningssysteem, de relatie met opdrachtgevers en de rituelen in een organisatie. Het is heel lastig om expliciet de cultuur van een organisatie te veranderen, terwijl dat soms wel nodig kan zijn. Om dat proces hanteerbaar te maken, zou een organisatie kunnen kijken naar de kernwaarden die ze deelt. Benoem die waarden, maak ze expliciet, maar kondig ze niet af. Kernwaarden uit een organisatie halen is waardevoller dan kernwaarden bedenken en afkondigen. Dan gaan ze nooit leven. De doorvertaling van deze waarden naar professionele uitgangspunten vormen uiteindelijk de basis van het concrete gedrag dat werknemers laten zien en daarmee van de cultuur in een organisatie. Door elkaar aan te spreken op elkaars waarden en professionele uitgangspunten, ontstaat een cultuur die ten dienste staat van de opgaven die aan een organisatie worden gesteld of die een organisatie zichzelf stelt.

Het verdient aanbeveling om in de nieuwe RVE Projectmanagementbureau met alle medewerkers het gesprek aan te gaan over de gezamenlijke waarden en de professionele uitgangspunten die daarbij horen. Het huidige PMB heeft een sterke identiteit en geschiedenis en een grote professionele drive. Dat vormt een goed vertrekpunt voor het omgaan met de grote uitdagingen waar we de komende tijd voor staan. De samenvoeging met afdelingen en medewerkers binnen de stadsdelen creëert een kans om hun kennis en kunde van het buurtgericht werken te incorporeren in een nieuwe organisatie. We staan samen voor de stad van de toekomst.



Lubbert Hakvoort



Over de auteurs

Stan Majoor studeerde planologie en bestuurskunde aan de Universiteit van Amsterdam (UvA) en promoveerde daar in 2008 op een vergelijkende studie naar besluitvorming bij grootschalige gebiedsontwikkeling in Europese steden. Na een verblijf in Hong Kong werkte hij als universitair docent planologie aan de UvA, waar hij van 2008 tot 2012 onderwijsdirecteur was van de bacheloropleiding sociale geografie en planologie. Sinds 2010 werkt hij intensief samen met het PMB in het organiseren van seminars en in gezamenlijke onderzoek- en onderwijsactiviteiten. Hij is tevens hoofdredacteur van het vaktijdschrift Rooilijn. Zijn onderzoek richt zich op grootschalige ruimtelijke projecten en hybride organisatievormen.

Bert van Eekelen werkt sinds 2003 bij Arcadis. Hij was tijdens en direct na zijn studie Bouwkunde als projectleider actief in de stadsvernieuwing van Rotterdam, Den Haag en Dordrecht. Hij volgde een Executive MBA aan de Universiteit Nijenrode en was betrokken bij de realisatie van het Masterplan Schiphol en vervulde op de luchthaven diverse andere rollen. Van Eekelen was namens Arcadis verantwoordelijk voor het Integraal Ontwerp van het Zuidas Dok, tot in 2012 uiteindelijk de voorkeursbeslissing kon worden genomen. Naast zijn werk doet Van Eekelen promotieonderzoek naar bestuurscultuur en besluitvorming. Momenteel is hij betrokken bij MIRT onderzoek naar het station Schiphol in opdracht van het ministerie van IenM, Schiphol, ProRail, NS en Stadsregio Amsterdam.

Anke Huntjens werkt sinds 2003 bij Ymere. Voor de afronding van haar studie Bouwkunde is zij in de Schilderswijk (Den Haag) terecht gekomen. De jaren daarna is zij werkzaam gebleven in de stadsvernieuwing van Den Haag (Schilderswijk & Transvaal) en Schiedam (Nieuwland). In 1999 heeft zij de overheid verlaten en is naar de corporatiesector gegaan. Vanuit De Principaal (de ontwikkelaar van Woonstichting De Key) heeft zij voor Woonstichting De Key en corporaties in Lelystad en Nijmegen projecten gedaan. Nu werkt zij bij Ymere, waar ze een afdeling procesmanagent heeft opgezet en in 2009 regiodirecteur werd voor een vestiging, Amsterdam Centrum. Na 1 jaar als transitie manager actief te zijn geweest, is ze sinds dit jaar werkzaam als regiomanager in Amsterdam Oost.

Frank van Poeteren werkte sinds 2008 bij HP Nederland en Europa als business development manager Public & Transportation bij Hewlett-Packard. Vanaf 1 augustus 2014 werkt hij bij een Canadese softwareleverancier Abilis Solutions, in de positie van Vice-President

Europe. Hij heeft een internationale sales- en business consultancy achtergrond. Hiervoor werkte Van Poeteren bij Atos en Origin (Philips), de Internationale Houthandel, ICL en Volker Wessels Stevin.

Luc de Baets startte zijn loopbaan bij het Korps Mariniers, onder andere als Compagnies commandant Noorwegen, personeelsofficier en Liaison officier United Nations Peace Keeping Force in Libanon. In 1989 maakte hij de switch naar het bedrijfsleven en was hij onder andere directeur Personeel en Organisatie voor de Speciaalzaken Groep van Vendex KBB en directeur Human Resources bij Endemol International. Sinds 2003 is De Baets werkzaam bij Ahold, tot 2010 in de functie van directeur Personeel & Organisatie Albert Heijn. In 2008 werd hij Europees verantwoordelijk voor HR. Sinds april 2012 combineerde hij deze rol weer met het directeurschap van HR voor Albert Heijn. In deze rol was hij ook verantwoordelijk voor Communicatie, Facility Management en Business Services. In juli 2014 is Luc de Baets benoemd in de functie van General Manager Albert Heijn België.

Mariëtte Verhoef is behalve directeur-bestuurder bij Spirit ook voorzitter van de Associatie Jeugdzorg, een overleg van bestuurders in de jeugdzorg, waarin dilemma's rondom leiderschap bespreekbaar worden gemaakt. Daarvoor was Verhoef werkzaam als plaatsvervangend secretaris-generaal bij het ministerie van financiën en was ze directeur personeel en organisatie op het ministerie van LNV. Ze studeerde Planologie aan de universiteit van Wageningen.

Jaap Boonstra is gepassioneerd door mensen die willen veranderen en daarvoor het avontuur aangaan. Zijn professionele ambitie is om bij te dragen aan het succes van leiders en professionals die zich inzetten voor vernieuwingen in hun werk en veranderingen in hun organisaties. Boonstra wil zich inzetten om jeugd een toekomst te geven en bijdragen aan sociale en fysieke veiligheid in buurten en wijken. Als hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam doet hij onderzoek en geeft hij onderwijs in verandermanagement, leiderschap en organisatiedynamiek. Als toezichthouder zet hij zich in voor jeugdzorg en cultuurontwikkeling. Als adviseur helpt hij maatschappelijke organisaties in de veranderingen die zij ambiëren.

Lubbert Hakvoort is senior projectmanager bij het ProjectManagement Bureau Amsterdam. Hij heeft ruime ervaring in proces-, programma- en projectmanagement en is tevens hoofd docent project- en procesmanagement aan de Hogeschool van Hall, Larenstein.



Colofon

Deze publicatie is tot stand gekomen met dank aan alle sprekers van de drie seminars.

De publicatie is te downloaden via de website van
ProjectManagement Bureau van de gemeente Amsterdam:
www.amsterdam.nl/pmb

Samenstelling en redactie

Stan Majoor

PMB/Leerhuis

Lubbert Hakvoort en Willem van Leuven

Eindredactie en interviews

Bob Duynstee; www.duynsteepolak.nl

Productie

Petra van den Berg

Grafisch ontwerp

Thonik, Amsterdam; www.thonik.nl

Fotografie

Taco Anema; www.tacoanema.nl

Drukwerk

Opmeer Drukkerij bv, Den Haag; www.opmeerbv.nl

ISBN/EAN

978-90-822824-0-5

©Gemeente Amsterdam, ProjectManagement Bureau
Postbus 1269
1000 BG Amsterdam

september 2014

Alles stroomt, niets blijft. ‘**Organisaties in Verandering**’ gaat over veranderen. Maar hoe doe je dat nou samen? Hoe kun je veranderen in georganiseerd verband?

De gemeente Amsterdam is in een episch veranderingsproces verwickeld. Stadsdelen evolueren naar bestuurscommissies, massieve uitvoeringsregelingen worden met een *big bang* van het rijk naar de gemeente overgedragen, diensten worden geclusterd en opgedeeld in resultaat verantwoordelijke eenheden en ondertussen moet de stad zwaar bezuinigen.

Die cocktail trekt een wissel op het vertrouwen tussen management en uitvoering. Vertrouwen dat nodig is om daadkrachtig te veranderen. En hoewel een kenbare eindsituatie niet te geven is, tekent zich wel een richting af: meer kwaliteit tegen lagere kosten. Het sleutelwoord lijkt verantwoordelijkheid: meer verantwoordelijkheid voor burgers enerzijds en meer verantwoordelijkheid voor uitvoerende professionals anderzijds.

Dat zijn contouren. Maar als deze uitgave iets laat zien, dan is het dat een richting alleen niet genoeg is om succesvol te veranderen. Visie, lef, urgentie, geloof en verlangen zijn onmisbare bestanddelen. Net als kernwaarden en professionele uitgangspunten.

Met deze uitgave wil het ProjectManagement Bureau inspiratie bieden aan managers en professionals binnen en buiten deze gemeente, binnen en buiten de overheid. De redactie hoopt hiermee een aanzet te geven om met elkaar het gesprek aan te gaan over het veranderingsproces waar we als gemeente in zitten. Want er is veel te winnen en er liggen legio kansen.

Gemeente Amsterdam, ProjectManagement Bureau.

Het boek is integraal te downloaden via: www.amsterdam.nl/pmb

Gemeente Amsterdam
ProjectManagement Bureau



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM