

Organisaties Veranderen met Programma's

Praktijkboek Programmamanagement

DOE HET ZELF!



Hans van Leeuwen & *Hans van Leeuwen*

Organisaties Veranderen met Programma's

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT-management,
- Architecture (Enterprise en IT),
- Business management en
- Projectmanagement.

Deze uitgaven worden uitgegeven in verschillende talen in series, zoals *ITSM Library*, *Best Practice*, *IT Management Topics* en *I-Tracks*.

VHP is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere The Open Group, PMI-NL, IPMA-NL, CA, Getronics, Pink Elephant.

Onderwerpen per domein zijn:

IT (Service) Management / IT Governance

ASL
BiSL
CATS
CMMI
COBIT
ISO 17799
ISO 27001
ISO/IEC 20000
ISPL
IT Service CMM
ITIL® V2
ITIL® V3
ITSM
MOF
MSF

Architecture (Enterprise en IT)

Archimate®
TOGAF™
GEA®

Business Management

EFQM
ISA-95
ISO 9000
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Riskmanagement

A4-Projectmanagement
ICB / NCB
MINCE®
M_o_R®
MSP
PMBOK®
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net.

Organisaties Veranderen met Programma's

Praktijkboek Programmamanagement – Doe het Zelf!

Hans van Leeuwen & *Hans van Leeuwen*

met medewerking van
Pieterjan van der Hulst (Berenschot Procesmanagement)



Colofon

Titel:	Organisaties Veranderen met Programma's
Ondertitel:	Praktijkboek Programmamanagement - Doe het Zelf!
Auteurs:	Hans van Leeuwen en Hans van Leeuwen met medewerking van Pieterjan van der Hulst (Berenschot Procesmanagement)
Redactie:	Sylvia Plette, Tekstbureau Etaalage
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN:	978 90 8753 227 7
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, juni 2009
Lay-out en ontwerp:	CO2 Premedia, Amersfoort

MSP is Registered Trade Mark and Registered Community Trademark of the Office of Government Commerce, and is Registered in the U.S. Patent and Trademark Office.

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net.

Niets uit deze uitgave mag worden veeleenvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

Voorwoord Bas Burger

Verandering is iets van alle tijden. Mondiale trends hebben een grote invloed op het leven op aarde en de manier waarop wij met onze planeet omgaan. Denk maar eens aan schaarser wordende grondstoffen, klimaatverandering, stijgende voedselprijzen en toenemende armoede. Grootschalige ontwikkelingen die in de toekomst tot enorme veranderingen zullen leiden.

Technologische ontwikkelingen gaan steeds sneller. Nieuwe technologieën zorgen voor meer en meer mogelijkheden, waardoor de interne bedrijfsvoering van organisaties vaak drastisch verandert. Goed veranderenmanagement, een flexibele organisatiecultuur en duidelijk leiderschap zijn dan ook essentieel voor het huidige tijdsgewricht. Dit geldt vooral voor grote bedrijven die veel in zogenaamde 'ecosystemen' werken en moeten concurreren met kleinere ondernemingen die, door de huidige stand van de techniek en de globalisering, zeer flexibel opereren.

Flexibiliteit en wendbaarheid zijn essentiële eigenschappen om te overleven binnen de huidige, snel veranderende markten. Bedrijven moeten in staat zijn snel en effectief in te spelen op zowel kansen, als bedreigingen die zich continu voordoen. In dit boek trachten de auteurs een zo compleet mogelijk beeld te geven van hoe organisaties hiermee omgaan. Ook koppelen zij hun eigen ervaringen bij het leiden van complexe veranderingen aan diverse cases, concepten en theorieën.

Verwacht geen kant-en-klaar antwoord op de vraag wat de beste verandermethode is. De auteurs gaan samen met u op zoek naar de succesfactoren en voorwaarden om een veranderingstraject te doen slagen. Een zoektocht die van absolute noodzaak is voor elk individu en iedere organisatie die met ingrijpende veranderingen te maken krijgt.

Ik wens u veel succes bij het realiseren van de volgende verandering!

Bas Burger

CEO BT Benelux

Voorwoord Theo Camps

Er zijn nogal wat veranderactiviteiten die ten onrechte als 'project' worden aangeduid. Sterker nog, het woord 'project' heeft in dergelijke situaties de verleiding van simplificatie in zich. Veranderingen die grootschalig, complex en langjarig zijn, waar veel partijen bij betrokken zijn met ongelijke, gelijke en tegengestelde belangen, worden tekortgedaan door de aanduiding project. Dan is de aanduiding 'programma' meer op zijn plaats. Een programma suggereert iets dat ingewikkelder is dan een project. Het roept het beeld op van een samenstel van activiteiten en projecten, van een reeks van processen, van een zekere mate van onbestuurbaarheid. Een programma is ook moeilijk te begrenzen tot de beheersbare binnenkant van een organisatie. Een programma vraagt om een hogere vorm van stuurmanskunst.

Grottere veranderingsopgaven vragen vrijwel altijd om een programmatische aanpak. De auteurs (Hans en Hans) geven blijk van professionele moed door dit onderwerp op te pakken. Zij zijn erin geslaagd om het onderwerp op een zodanige manier in beeld te brengen, dat alle betrokkenen bij een programmatische aanpak met dit boek hun voordeel kunnen doen. Zij brengen het thema vanuit onderzoek, praktijk en methode in kaart en leveren een systematische opzet voor toekomstige situaties. Natuurlijk biedt deze tekst geen garanties voor geslaagde programmatische veranderingen. Uiteindelijk hangt alles af van verstandige toepassing. Degenen die met verstand te werk gaan, kunnen veel voordeel hebben van de wijze waarop de auteurs de materie toegankelijk hebben gemaakt.

De auteurs zijn erin geslaagd een brug te slaan tussen vakgebieden (processen, projecten, programma's en veranderingen). Als manager kunt u na het lezen van dit boek beter de verschillende 'bloedgroepen' plaatsen in het totaalbeeld van een verandering. U bent tevens in staat om een betere keuze te maken over welke interventies u het best in kunt zetten voor uw verandertraject.

Prof. Dr. Theo Camps

*Bestuursvoorzitter Berenschot Groep
Hoogleraar TiasNimbas Business School, Universiteit van Tilburg*

Inhoudsopgave

Voorwoord Bas Burger	V
Voorwoord Theo Camps	VI
1. Inleiding en Management Samenvatting	1
1.1. Waarom dit boek?	1
1.2. De opbouw van het boek	4
1.3. Afbakening en begrippen, welke trajecten?	5
1.4. Doelgroepen, wie heeft iets aan dit boek?	6
1.5. Woord van dank	7
2. Aanleidingen voor Veranderprogramma's	9
2.1. Inleiding	9
2.2. De financiële en economische crisis	10
2.3. Diensten en producten van de overheid	11
2.4. Individueel niveau: u en ik	11
2.5. De wereld om ons heen	13
2.6. Mondiaal niveau en het niveau van landen	14
2.7. Reacties in soorten en maten	16
2.8. Veranderingen en veranderprogramma's	20
2.9. Epiloog	22
C1. Casus 'Transport for London; Congestion Charging'	23
C1.1. Summary	23
C1.2. Approach	24
C1.3. What has been achieved?	26
3. Programmamanagement	27
3.1. Inleiding	27
3.2. Definitie HvL ²	28
3.3. Programma's in historisch perspectief	33
3.4. Programma: definitie en context	38
3.5. Programma's: The Missing Link	41
3.6. Methoden	43
3.7. Soorten programma's en typologie	45
3.8. Alignment staande organisatie en veranderorganisatie	52
3.9. Epiloog	53
C2. Casus 'IND bij de tijd'	55
C2.1. Korte aanduiding organisatie	55
C2.2. Korte aanduiding programma	55
C2.3. Aanpak	56

C2.4. Behaalde resultaten	58
C2.5. Leermomenten	60
4. Verandermanagement, wat is dat?	63
4.1. Inleiding	63
4.2. Veranderen door de jaren heen	64
4.3. Van organisatieadvies naar managementconsultancy	71
4.4. Resultaten en trends in verandermanagement	79
C3. Politie Amsterdam-Amstelland: Programma Prioritaire Doelgroepen (PD)	87
C3.1. Het korps	87
C3.2. Het programma prioritaire doelgroepen	88
C3.3. Aanpak	90
C3.4. Resultaten	91
C3.5. Leermomenten	92
5. Procesmanagement, het 'makelaarschap in belangen'	93
5.1. Inleiding	93
5.2. Procesmanagement is een hulpmiddel	93
5.3. Historie	94
5.4. De aspecten van een proces	95
5.5. Wat moet een procesmanager kunnen?	99
5.6. Procesarchitectuur	101
5.7. Benaderwijzen	104
C4. Schadelastbeheersing bij schade- en zorgverzekeraars	105
C4.1. De organisatie	105
C4.2. Programma 'Schadelastbeheersing'	105
C4.3. De aanpak	106
C4.4. Het verzilveren van de benefits en leerpunten	108
C4.5. Waarom een programma?	109
6. Het onderzoek, onze onderbouwing	111
6.1. Inleiding	111
6.2. De opzet van het totale onderzoek	112
6.3. Het eerste onderzoek in 2006 en 2007	112
6.4. Onderzoek van 2008	115
6.5. De cijfermatige uitkomsten van het onderzoek	125
6.6. Uitkomsten onderzoek, open deel interviews	135
6.7. De Stelling van HvL ²	136
C5. Programma End State Credits (ABN AMRO)	139
C5.1. Introductie en doelstellingen	139
C5.2. Aanpak	141
C5.3. Blauwdruk Est Credits	143
C5.4. Verloop van het programma	143
C5.5. Resultaten	146
C5.6. Leerpunten	148

7. De praktijk	151
7.1. Inleiding	151
7.2. De vijf praktijkcases	151
7.3. Andere praktijksituaties	153
7.4. Conclusies	162
8. Bevindingen en aanbevelingen	165
8.1. Inleiding	165
8.2. Veranderen is een gegeven! Dus pas uw organisatie er op aan	167
8.3. Gaat het steeds beter?	169
8.4. Voordat er een programma is	170
8.5. 'Bezint eer ge begint!'	178
8.6. De dubbele kamelenrug, soorten interventie	188
8.7. Benefits en doelenboom	200
8.8. Uitvoering van het programma/traject	204
8.9. Overdracht en verzilvering	210
8.10. Ondersteuning en verbetering	213
8.11. Het HvL ² Groeimodel	221
8.13. Epiloog	226
Bijlagen	227
B.1. Overzicht alle betrokkenen	227
B.2. Profielen van de auteurs	232
B.3. Literatuurlijst	234
B.4. Methoden	240
Index	260

1. Inleiding en Management Samenvatting

1.1. Waarom dit boek?

Veranderingen, wanneer houdt het een keer op?

Veranderingen zijn een vast gegeven geworden in de maatschappij en in organisaties. Organisaties die niet veranderen, staan stil en zullen ten onder gaan. Het antwoord op de vraag of veranderingen ooit stoppen, is:

'Veranderingen houden nooit meer op!'

Met deze wetenschap moeten we samen zoeken naar de beste manier om hier op in te spelen. Het tempo waarmee veranderingen op het management afkomen, wordt eigenlijk alleen maar hoger. De dynamiek van markten is enorm. De crisis van 2008 en 2009 heeft aangetoond dat geen enkele organisatie ongemoeid blijft.

Het (middel) management wordt geconfronteerd met steeds andersoortige veranderingen. En dat terwijl de 'Going Concern' al meer dan een dagtaak vergt. 'Moet ik die veranderingen gewoon naast mijn gewone werk doen?' 'Vergt het andere competenties van managers?' Het antwoord op beide vragen is: JA.

Managers van organisaties staan regelmatig voor de vraag: 'Hoe pak ik de volgende uitdaging aan of hoe implementeer ik de noodzakelijke strategie-wijziging?'. Vaak kiest het management voor een traditionele aanpak of een aanpak die bij de vorige uitdaging goed werkte. Nog vaker wordt gekozen voor dezelfde persoon waar ze goede ervaringen mee hebben. Vaak gaat dit goed!

Het is tijd voor verandering! Niemand twijfelt nog aan deze uitspraak. Zeker niet sinds de inspirerende toespraken van president Obama. Hij geeft daarmee aan dat het hoog tijd wordt om anders om te gaan met die veranderingen om ons heen. Niet alleen qua richting maar, naar onze mening, ook de manier waarop we veranderen.

Niet elk traject is hetzelfde en er zijn vele wegen die naar Rome leiden. Van alle kanten krijgen organisaties advies aangeboden. Ze zien door de bomen het bos niet meer.

In dit boek willen we een breed beeld geven van de verschillende aanpakken. Enerzijds vanuit de praktijk en anderzijds via een theoretische onderbouwing, beide gestoeld op een uitvoerig onderzoek.

Programma's als hulpmiddel

Wij zijn ons boek begonnen met de programma-aanpak als middel om veranderingen aan te pakken. Vanuit eerdere onderzoeken waren we benieuwd geworden naar stand van zaken rond programma's. Gedurende ons onderzoek kwamen we erachter dat managers met veel meer vragen zitten. Niet alleen programma's, maar ook projecten, processen en portfolio's bezorgen de meeste managers veel hoofdbrekens. Daar bovenop komt het fenomeen verandermanagement. Wat is de relatie tussen al deze aanpakken? Waar zitten de verschillen? Waar zitten de overeenkomsten? Elke adviseur benadrukt dat zijn aanpak het beste werkt. 'Wij van WC-eend adviseren WC-eend!'. Wij willen met dit boek juist bruggen bouwen tussen de verschillende aanpakken. We willen de manager inzicht geven en hem helpen om de juiste keuze te maken.

Onze drijfveer: de praktijk

Het gaat te ver om als auteurs te zeggen dat je een boek wilt schrijven dat alle andere boeken overbodig maakt. Dat is dus ook niet ons doel geweest. De laatste jaren zijn vele boeken geschreven over methoden en aanpakken om veranderingen in en tussen organisaties te realiseren. Iedere methode is geschreven vanuit de vaste overtuiging dat ze een nieuwe visie op het vakgebied wil toevoegen. Helaas zijn er nog weinig boeken over de relaties tussen de verschillende aanpakken. Er zijn wel boeken waarin een scala aan methoden c.q. modellen zijn beschreven¹. In deze boeken worden vaak de verschillen uitvergroot.

Wij willen bruggen bouwen tussen alle aanpakken en methoden omdat wij in de praktijk hebben gezien dat dat werkt.

De tweede reden om dit boek te schrijven is dat we op basis van meerjarig onderzoek naar de praktijk van veranderprogramma's tot een aantal conclusies zijn gekomen die verder gaan dan de methoden. Hiermee geven we managers inzicht in de samenhang en kunnen ze de keuze maken die het beste past bij de uitdagingen waar ze voor staan. Bij iedere uitdaging kan dat een andere oplossing zijn.

¹ Het Managementmodellenboek van Berenschot is hier een voorbeeld hiervan.

Waarom bruggen bouwen?

De wenselijkheid om bruggen te bouwen wordt breed gevoeld. We zien dat aansprekende veranderkundigen zoeken naar het fenomeen programma's. Hoe helpen programma's hen bij hun professie? Programmamanagers zijn zich er bewust van geworden dat zij onvoldoende kennis en ervaring hebben als het gaat om de veranderkundige aspecten in hun programma's. Methodologen proberen alles in één methode te proppen. Projectmanagers en procesmanagers worden vaak over één kam geschoren. Toch zijn hun interventies vaak 180 graden anders! De procesmanager vindt dat hij het projectmanagement er wel bij kan doen en andersom. De competenties van alle disciplines verschillen enorm. De roep om duidelijkheid horen we steeds vaker.

Er gaat nog steeds te veel mis, maar we doen het steeds beter!

Naast onze persoonlijke drijfveer zijn er ook externe motivatoren. We horen vaak: 'Het gaat nog steeds slecht met projecten en programma's!'. Dan halen de sprekers over het algemeen de Betuwelijn of iets dergelijks uit de kast en hebben dan voor eens en voor altijd bewezen dat het slecht gaat.

Wij willen niet ontkennen dat er ook nog het nodige mis gaat, maar wij willen vooral laten zien dat er ook veel goed gaat. En er gaat steeds meer goed! Wij zijn trots op ons vak, dus we laten graag zien wat wel goed gaat.

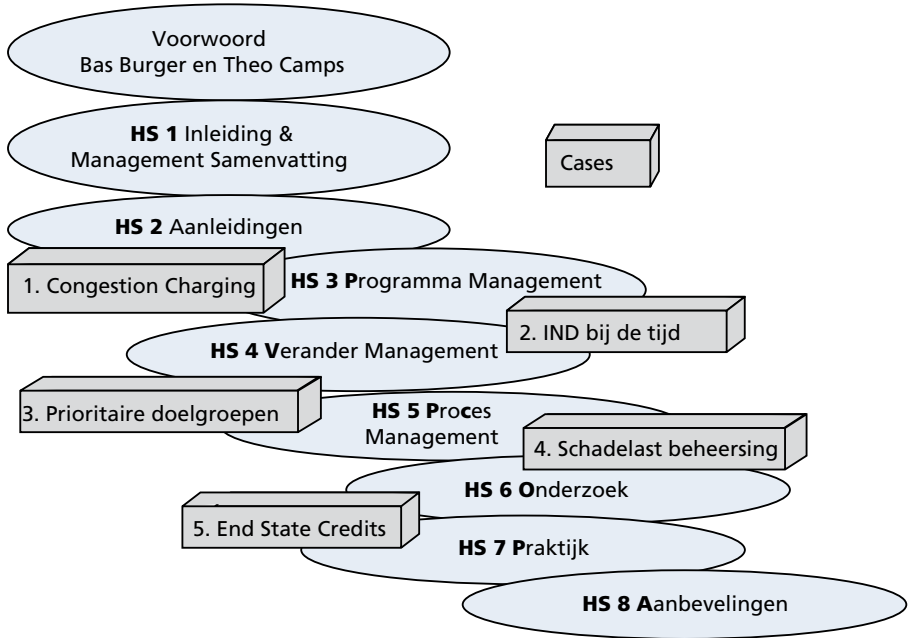
Ons onderzoek heeft zich niet gericht op het in kaart brengen van de oorzaken van halve of hele mislukkingen, maar heeft juist gezocht naar succesfactoren. **Wat wel werkt.** Uit andere onderzoeken en uit de literatuur is een aantal algemene kenmerken te halen van zaken die tot mislukking van een traject kunnen leiden². Die mislukkingen hebben echter grotendeels betrekking op verandertrajecten en met name projecten.

Eén mogelijke oorzaak van die mislukkingen kan zijn dat de huidige theorieën over het aanpakken van grootschalige veranderingen en programma's onvoldoende basis bieden voor de praktijk. We hebben hier niet een eenduidig antwoord op, maar het is ons wel opgevallen dat bij succesvolle programma's vaak gebruik is gemaakt van een mix van verschillende aanpakken. We komen hier bij de resultaten en aanbevelingen op terug. De aanpak waarin de beste onderdelen van meerdere aanpakken worden gecombineerd, wordt de 'pareltjesaanpak' genoemd. Wij zijn hiervan grote pleitbezorgers.

² De Standish onderzoeken geven een duidelijk beeld van faalfactoren. Ook ATOS en Deloitte hebben hierover rapporten geschreven, waarin de Nederlandse situatie ook voorkomt.

1.2. De opbouw van het boek

Onderstaande figuur laat schematisch zien hoe ons boek is opgebouwd:



Figuur 1.1 De opbouw van dit boek

De voorwoorden van Bas Burger en Theo Camps vormen de opmaat voor ons boek. Beiden hebben de lat hoog gelegd voor ons. Zij daagden ons uit een praktijkboek te schrijven dat voor het management van bedrijven en professionals in de zes vakgebieden (algemeen management, projectmanagement, procesmanagement, verandermanagement, portfoliomanagement en programmamanagement) van toegevoegde waarde is. We hebben deze handschoenen opgepakt door vanuit de praktijk te schrijven, met de theorie als fundament op de achtergrond.

Zoals gezegd, is veranderen een gegeven voor organisaties. In het hoofdstuk 2, Aanleidingen voor veranderprogramma's, geven we een globaal beeld van de context waarin veranderprogramma's worden opgestart. Welke triggers geven aanleiding voor de start van een veranderprogramma?

Voor een volledig beeld geven we in de hoofdstukken 3 tot en met 5 (Programma-, Verander- en Procesmanagement) een beeld van de verschillende aanpakken en stromingen die er zijn. Hiermee kunt u zien welke aanpakken er zijn en de verschillen tussen de aanpakken proeven. Projectmanagement hebben we niet apart beschreven. Het boek 'Wegwijzer

voor methoden bij projectmanagement³ geeft een goed beeld van het spectrum aan methoden en een goede vergelijking tussen de methoden.

Het onderzoek en de praktijkcases vormen de kern van het boek. Het onderzoek bestaat uit een gesloten deel en een open deel. Het gesloten deel stelt ons in staat om vergelijkingen te maken tussen de trajecten. Het open deel geeft ons aanknopingspunten uit de leerpunten die we hebben onderzocht. Er zijn vijf cases die met naam en toenaam worden beschreven en een scala aan anonieme praktijkvoorbeelden.

Alle informatie uit de theorie, de onderzoeken, de literatuur en de cases komt samen in hoofdstuk 8, Bevindingen en Aanbevelingen.

Eén van de aspecten waar we op ingaan is bijvoorbeeld de rol van programmamanager: welke kennis en ervaring moet hij / zij hebben?

1.3. Afbakening en begrippen, welke trajecten?

Geografische afbakening

Het boek verschijnt in het Nederlands. De methoden en aanbevelingen zijn ook elders in de westerse wereld toepasbaar. Dit gebied vertoont grote overeenkomsten in welvaart en in de uitdagingen waar organisaties en individuen voor staan. In de aanpak van organisatieveranderingen en programma's zijn binnen dit gebied grote overeenkomsten. We hebben ook meerdere internationale trajecten in ons onderzoek meegenomen.

Soorten trajecten en complexiteit

Voor dit boek hebben we ons vooral gericht op veranderingprogramma's met de volgende kenmerken:

- Ketenproblematiek. Organisaties die in ketens werken om samen een resultaat te behalen waar alle deelnemers belang bij hebben. Denk daarbij ook aan publiek private samenwerking;
- Grotere organisaties. Deze worden gekenmerkt door het aantal medewerkers (meer dan tweehonderd), veelal met meer vestigingsplaatsen en internationaal werkend;
- Middelpunt van de belangstelling. Organisaties die veel in de publiciteit zijn en veel impact hebben op onze maatschappij, zoals politie en banken;
- Complexiteit: Dit kan betrekking hebben op vele gebieden: besturing (complexe interne besturing is er bijvoorbeeld bij ziekenhuizen waar maatschappen van medische professionals samen met 'de verzorgingsfabriek' de uiteindelijke dienstverlening aan de patiënten realiseren), complexe bedrijfsprocessen (productie op order en op voorraad door

³ Hans van Leeuwen (Ijmuiden) is een van de auteurs van de Wegwijzer.

elkaar of voor veel verschillende opdrachtgevers), stringente kwaliteitssystemen (farmacie), etc. Bedenk dan ook dat grotere ziekenhuizen vaak zijn ontstaan uit fusie of overname waarbij integratie nog niet voltooid is. Vaak is er sprake van afnemende marges waardoor financiering van het veranderingstraject buitengewoon lastig is en samenwerking met partners met andere organisatieculturen een uitdaging. In hoofdstuk 3, Programmamanagement, gaan we dieper in op complicerende factoren en karakter van veranderprogramma's);

- Grote impact van programma's op de organisatie. Het succesvol uitvoeren en afronden van het verandertraject is van groot belang voor de organisatie, vaak zelfs levensbelang;
- Veel belanghebbenden. Veranderprogramma's hebben te maken met een veelheid aan belanghebbenden die ook altijd verschillende en tegengestelde belangen hebben.

De hierboven genoemde categorieën zouden in feite kunnen worden samengevoegd tot één: **complexiteit**. Wij hebben juist complexe trajecten bij het onderzoek betrokken, omdat wij veronderstellen dat deze kritischer zijn ten aanzien van aanpak en uitvoering. De verwachting is dat knelpunten eerder naar boven komen: zit het vooral in de besturing, in een te korte doorlooptijd of is omgevingsmanagement (met procesmanagement!) dé succesfactor? Dit zijn onderwerpen die in programmamanagement en verandermanagement beperkt aan de orde komen.

1.4. Doelgroepen, wie heeft iets aan dit boek?

Onze primaire doelgroep bestaat uit leidinggevenden die veranderingen willen of moeten doorvoeren. Zij zijn zich vaak onvoldoende bewust of hebben te weinig kennis en ervaring van moderne manieren om deze trajecten tot een goed einde te brengen.

We willen het midden en hoger management inzicht en overzicht geven. Welke interventies zijn er? Welke hebben bewezen te werken en in welke situatie? Het management staat de komende jaren voor grote uitdagingen. 'Het moet anders!' is het adagium. Maar hoe dan? Na de crisis van 2008 en 2009 is de roep om ander leiderschap steeds groter geworden. Wij willen handvatten geven om de verschillende veranderingen te kunnen plaatsnemen. Een soort praktijkkader van waaruit de keuzes voor de juiste interventies makkelijker te maken zijn.

'We kunnen veel leren van elkaar'

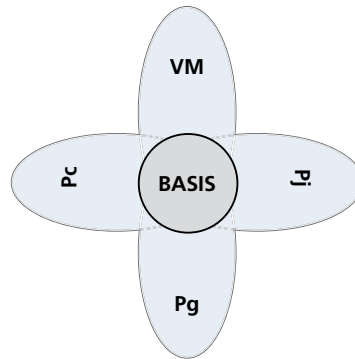
We zijn trots op ons vak en willen openingen creëren voor meer samenwerking. Het zou mooi zijn als de vakbroeders uit de diverse disciplines meer open gaan staan voor elkaars specialisme en met respect over elkaars

toegevoegde waarde gaan praten. Als alle disciplines goed zijn ingevuld, dan is de kans op een succesvolle verandering het grootst.

Er is duidelijk overlap in competenties als het gaat op de 4 stromingen.

De basis vaardigheden moeten minimaal op orde zijn.

Per stroming zijn duidelijke verschillen in competenties!



Figuur 1.2 De vier hoofddisciplines: verandermanagement (VM), procesmanagement (PC), programmamanagement (PG) en projectmanagement (PJ).

Het bouwen van bruggen geldt niet alleen voor de relatie tussen de vakdisciplines. Het gaat ook om het leren tussen publiek en privaat en vice versa. Leren van elkaar tussen markten. Net als tussen de vakdisciplines staan er muren tussen markten en publiek/privaat. Maar ook tussen verschillende branches. Men kijkt te weinig over de schutting.

Door een breed scala aan organisaties en branches bij ons onderzoek te betrekken, hebben wij geleerd dat er veel te halen valt door over de schutting te kijken. Als voorbeelden willen we hier de toepassing van de discipline procesmanagement in de publieke sector noemen. In de publieke sector is procesmanagement al behoorlijk ingeburgerd. Natuurlijk is het evident dat bij grootschalige infrastructurele trajecten veel partijen met verschillende belangen zijn betrokken. Het behoedzaam manoeuvreren naar een gedragen oplossing is een echte kunst. We zien deze kunst te weinig bij bedrijven. Hier zien we nog veel te vaak 'top-down marsroutes'.

Een tweede voorbeeld wordt gevormd door ontwikkelingen op het terrein van verandermanagement. Na jaren van zoeken en experimenteren zien we toch organisaties die ondanks alle problemen en knelpunten er beter in slagen veranderingen door te voeren. Dit wordt wel 'de maakbare verandering' genoemd.⁴

1.5. Woord van dank

Na een paar jaar onderzoek en schrijven, zijn we veel mensen dank verschuldigd. In de eerste plaats zijn dat onze echtgenotes. We hebben

⁴ Maakbare verandering ISBN 90 5261 700 8

meer dan een jaar lang iedere zondag aan ons onderzoek en dit boek gewerkt. We zijn ons bewust dat we veel van onze (privé)omgeving hebben gevraagd. Het is nu tijd om dit goed te maken.

Het boek was er nooit gekomen als er niet zoveel mensen zouden zijn geweest die ons inzicht in hun programma en organisatie hebben gegeven en daar openhartig met ons over hebben gesproken. Onze dank voor de openhartigheid, het kwetsbaar opstellen in de interviews en de tijd die beschikbaar is gesteld!

Een extra woord van dank voor Pieterjan van der Hulst. Hij heeft ons geïnspireerd en een belangrijke bijdrage heeft geleverd voor het hoofdstuk procesmanagement.

De reviewers hebben het boek veel extra body gegeven. We hebben eerst per hoofdstuk en later voor het geheel reviews laten doen. De opmerkingen waren eerlijk, het oordeel vaak hard. Gelukkig! Want hierdoor zijn meerdere verbeterlagen gemaakt. In Bijlage 1 worden alle betrokkenen genoemd.

2. Aanleidingen voor Veranderprogramma's

2.1. Inleiding

Het grote aantal en de snelheid van de ontwikkelingen om ons heen hebben consequenties voor individu en organisatie. Daarover alleen al verschijnen voortdurend boeken in grote aantallen. Dit boek gaat over de vraag *hoe* organisaties reageren op de veranderingen die op ze af komen. Daarom volstaan wij in dit hoofdstuk met een kort maar breed overzicht van een aantal relevante ontwikkelingen.

We bezien niet alleen de aanleidingen, maar ook de antwoorden die organisaties gevonden hebben om met deze aanleidingen om te gaan. De grootschalige veranderprogramma's die organisaties willen, realiseren komen niet uit de lucht vallen. We hebben nog nooit gehoord van organisaties die voor de aardigheid aan een grootschalig, kostbaar, complex en dus ook risicovol traject zijn begonnen. Kortom, er is minimaal één aanleiding en vaak zijn het er meer.

De aanleidingen kunnen zowel van buiten als van binnen komen. Bij de aanleidingen die van buiten komen, kunnen we denken aan verbetering van marktpositie en verhoging van effectiviteit in de relaties met prospects en klanten. Bij interne aanleidingen gaat het vooral om zaken als verhoging van efficiency en kostenbesparingen. De introductie van nieuwe producten en diensten vereist vrijwel altijd zowel interne als externe veranderingen, marktonderzoek, marketing, reclame, ontwikkeling en productie van



Bron: Harvard Business School

(*) Based on research for companies in US, Western Europe and Asia

(**) Figures do not sum to 100%, because respondents could select multiple answers

Figuur 2.1 Waarom verandering?

de dienst of het product, inrichting van het factureringsproces of van de serviceorganisatie, enzovoort. De vraag of dit de juiste acties zijn en of dit soort trajecten goed zijn aangepakt, zullen wij in dit hoofdstuk niet beantwoorden. We geven in hoofdstuk 8 hierover aanbevelingen.

Vanwege de enorme variëteit en verschillen in karakter van de ontwikkelingen hebben wij gekozen voor een aantal herkenbare invalshoeken:

- wat zie je als mens op je af komen? wat wil je als mens met deze ontwikkeling doen?
- wat zien we op het niveau van organisaties?
- wat zien we in het algemeen?

Het onderscheid tussen bovenstaande categorieën kan de indruk wekken dat er geen verbanden zijn. Die zijn er natuurlijk wel. Ieder individu maakt immers ook deel uit van grotere verbanden. Denk alleen al aan familie, werk en verenigingsleven. Ook heeft vrijwel iedereen meer rollen: als consument en als producent of dienstverlener.

2.2. De financiële en economische crisis

Sinds 2008 hebben we er nog een zeer grote uitdaging bij: de crisis in het mondiale financiële systeem en de groeiende zware economische crisis. Deze crisis laat zien dat het idee van maximalisering van aandeelhouderswaarde ('Stakeholder Value') en de bonussen die hierop zijn gebaseerd, leiden tot het opstuwten van omzet en winst op korte termijn. De waarde van de organisatie op lange termijn wordt uit het oog verloren. Als de groei niet meer mogelijk is door autonome groei, leidt dit tot constructies die niemand meer begrijpt. Ook leidt het tot risico's die het financiële systeem dat ze heeft bedacht niet meer kan dragen. Er moeten nieuwe organisatie-modellen en businessmodellen worden ontwikkeld die het middellange- en langetermijnbelang van de maatschappij als geheel meer recht doen.

De kern van het probleem zit in de ondermijning van het 'vertrouwen'. Dit is een schijnbaar ongrijpbaar fenomeen. Toch moet er snel iets gebeuren. Het belang van het financiële systeem voor de maatschappij, zowel nationaal als internationaal, is te groot om nog meer risico's te nemen. En dan moet de overheid bijspringen. Zie bijvoorbeeld de ingrepen van vrijwel alle landen van de westerse wereld in oktober 2008. Snel wordt dan duidelijk dat de regeringen van landen niet op eigen houtje maatregelen kunnen nemen. De financiële markten zijn mondiale markten. Afstemming blijkt dus noodzakelijk. Dit zal niet eenvoudig te realiseren zijn, omdat tegengestelde belangen buiten noodsituaties sneller opspelen. In deze situaties kan een programmatische aanpak uitkomsten bieden.

2.3. Diensten en producten van de overheid

Dit boek gaat over veranderprogramma's in de publieke en in de private sector. De overheid heeft als aanbieder van producten en diensten een aantal specifieke kenmerken die doorwerken in haar positie en relevant zijn voor de verwachtingen die we van de overheid (mogen) hebben. Aan de ene kant zien we veel overeenkomsten in programma's bij overheden en bedrijfsleven. Anderzijds zijn er verschillen.

De klanten van de overheid eisen snelle veranderingen, maar de reactie hierop komt langzamer of de overheid kan of wil niet tegemoet komen aan die wensen. Dat geldt bijvoorbeeld bij hogere of specifieke eisen op het terrein van persoonlijke veiligheid. Die worden dan ingevuld door een bewakingsdienst of persoonsbeveiliging.

Een ander aspect is dat het vanwege het gelijkheidsbeginsel per definitie niet mogelijk is overheidsdiensten en overheidsproducten toe te snijden op alle individuele wensen. Wel kunnen producten en diensten op klantgroepen worden toegesneden: subsidies zijn vaak inkomensafhankelijk, maar boetes zijn dat zelden.

Ten slotte moeten we ons realiseren dat bij de overheid de keuze voor één product of dienst andere producten of diensten vaak automatisch uitsluit. De keuze voor verbreding van de autosnelweg A4 leidt er bijvoorbeeld toe dat andere keuzes, zoals het 'groene hart' openhouden, bijna onmogelijk worden. Bij consumptie van producten en diensten die door bedrijven worden aangeboden, is dat zelden het geval. Als mijn buurman een grote auto koopt, kan ik dat niet leuk vinden, maar ik kan zelf nog steeds voor openbaar vervoer kiezen. Ook hierdoor neemt de onvrede over de politiek toe en ogenschijnlijk 'simpele' oplossingen worden omarmd.

De scheiding tussen producten en diensten die door de overheid worden geleverd of verleend en de producten die door bedrijven worden geleverd of verleend, is overigens niet absoluut. En bovendien verschuiven de grenzen voortdurend. We zien ook steeds vaker gecombineerde producten ontstaan uit Privaat Publieke Samenwerkingen (PPS).

2.4. Individueel niveau: u en ik

De ongelofelijke welvaart voor de meerderheid van de mensen in onze (westerse) wereld speelt een allesoverheersende rol. Het gemiddelde inkomen is de afgelopen vijftig jaar verviervoudigd. Die welvaart maakt het ons mogelijk, mede door de technologische ontwikkelingen, ons leven volstrekt anders in te richten dan de generaties voor ons. Het is dan ook niet verbazingwekkend dat, nu die welvaart al enige tientallen jaren voortduurt,

allerlei oude patronen verdwijnen en worden vervangen door nieuwe, gebaseerd op het nieuwe wereldbeeld.

De crisis en de recessie hebben zeker gevolgen. Wij verwachten dat hierdoor de ontwikkelingen wel geremd worden, maar zeker niet verdwijnen. Hieronder volgt een aantal voorbeelden, waarbij er natuurlijk overlap is met het beeld vanuit de hierboven geschetste perspectieven.

- **Lifestyle**
Nieuwe producten en diensten moeten echt iets nieuws bieden en het wordt voor de leveranciers steeds lastiger om te innoveren. In de consumentenmarkt zien we hiervan twee recente voorbeelden: de Senseo en de thuistap. Het uniek maken van producten gebeurt, door ze te koppelen aan een bepaalde ifestyle, denk aan de I-pod. Gezondheid en er jong uitzien zijn belangrijke elementen geworden. Bedrijven als Philips en Apple hebben al begrepen dat hier een belangrijke groeiemarkt ligt die (nog) minder snelle prijserosie laat zien.
- **Transparantie en 'connectiviteit' door internet, mobiele telefonie, digitale fotografie en video**
Door internet zijn het aanbod en de daarbij horende prijzen en kwaliteit voor de consument veel inzichtelijker geworden. Als gevolg daarvan is het individu een nog veel kritischer consument geworden:
 - door de mogelijkheid om voortdurend prijs en kwaliteit te vergelijken, of het nu huizen zijn of digitale camera's, is er voor veel consumentenproducten een continue prijzenslag ontstaan.
 - als Amazon precies weet waar mijn interesses liggen, waarom weet de boekhandelaar achter de toonbank het dan niet?Gelukkig biedt internet veel meer mogelijkheden om informatie te vergaren en te delen dan alleen voor het kopen van producten en diensten. Denk bijvoorbeeld aan filmpjes op YouTube en vergelijkbare sites, netwerksites, vriendsites en weblogs. Zeker in combinatie met video, dat altijd al een krachtig communicatiemiddel was, ontstaan nieuw mogelijkheden.
- **Van goederen naar diensten**
De overdaad aan goederen heeft geleid tot een verschuiving van goederen naar diensten. Peter Drucker heeft jaren geleden al geschreven dat de markt voor diensten in feite onuitputtelijk is. Bij diensten zie je in feite meer innovatie dan bij producten. Het aantal hypotheekvormen, allerlei vormen van ouderenzorg en de ongelofelijke variatie in vakanties zijn hier goede voorbeelden van.
- **Behoeftte aan 'mind food'**
Een belangrijke trend is dat door de materiële overdaad de behoefte aan 'mind food' (geestelijke en spirituele verdieping) is toegenomen. Frappant is ook dat hier de traditionele distributiekkanalen (de kerken) niet worden vervangen, maar worden aangevuld met nieuwe: stilteweekenden, filosofiecurssussen, 'wandelende coaches' en dergelijke. Zingeving wordt bij mensen ook in belangrijke mate ingevuld door relaties met

anderen. Deze nieuwe wegen zullen de traditionele middelen aanvullen en deels verdringen.

- **Langere levensverwachting**
Dit is eigenlijk geen trend, maar een gegeven. De langere levensverwachting is een gevolg van meer geld en dus betere voeding, huisvesting, gezondheidszorg, enzovoort. Het is wel een ontwikkeling waar het individu mee te maken heeft. In combinatie met de eerdergenoemde vergrijzing leidt dit tot discussies over pensioenleeftijd en arbeidsduur. De internationale verschillen, alleen al tussen de Noord-Amerikaanse regio en de Europese Unie, zijn heel groot. Hierdoor is beleidsvorming op dit punt een groot probleem.
- **Milieu en grondstoffen**
Tenslotte beseffen steeds meer mensen dat we uiteindelijk op één planeet leven en dat we het daar ook mee moeten doen. Onze verwachting is dat die mondialisering in het bewustzijn van het individu een steeds grotere rol gaat spelen.

Het lijkt alsof het niet op kan! Toch is onder invloed van de financiële crisis, de economische crisis en de onzekerheid op de arbeidsmarkt het perspectief voor de korte en middenlange termijn duidelijk minder rooskleurig geworden. Anderzijds, in vergelijking met het perspectief voor de overgrote meerderheid van de wereldbevolking, mogen wij niet klagen.

2.5. De wereld om ons heen

De nieuwe ontwikkelingen en trends hebben een belangrijke invloed op relatievorming. Vroeger was de gemeenschap kleiner: het dorp, de kerk en de fabriek. Het individu ging dus relaties aan met mensen die hij meestal al kende. Hij was lid van het plaatselijke voetbalteam en trouwde met het meisje uit zijn dorp. Dat zag je terug in de continuïteit van arbeidsrelaties. Langetermijnrelaties tussen individuen en tussen organisaties en individuen waren de norm. Nog steeds onderhouden veel mensen in belangrijke mate de relaties met hun familie en directe omgeving. Ze streven naar langdurige relaties. Die relaties zijn echter vluchtiger geworden: noch een dienstverband, noch een huwelijk lijkt tegenwoordig een verbond voor het leven. Er worden hogere eisen aan relaties gesteld en tegelijkertijd kan de relatie met de één worden ingewisseld voor een relatie met een ander. Eeuwige trouw zit er bij bedrijven niet meer in en dat geldt ook voor persoonlijke relaties.

In de sfeer van flexibilisering van arbeidsrelaties in 'productieorganisaties' zien we verschillende trends die te maken hebben met meer of minder vaste relaties tussen mensen en organisaties.

- Een kleine vaste kern met daaromheen specialisten of uitvoerende medewerkers die worden ingehuurd als en voor zover nodig. Dat

betekent een veel grotere onzekerheid voor grote delen van het legioen dat vroeger een vaste baan had¹.

- Werken in projecten en programma's (deels samenhangend met bovenstaande, maar ook een autonome trend);
- Het steeds vaker werken in ketens en netwerken;
- Parttime werken;
- Een tijdje er tussenuit, een sabbatical;
- Geheel uitbesteden van werk aan andere organisaties (outsourcing);
- Uitbesteden van (delen van) het werk aan organisaties in lagelonenlanden (offshoring).

De keuzemogelijkheden zijn toegenomen. Het wordt voor mensen die zich niet thuis voelen in die traditionele verbanden veel makkelijker een nieuwe omgeving te zoeken.

Zoals gezegd, de technologische ontwikkeling helpt hier een handje bij. Virtuele teams, de gsm die ook in de vakantie aanstaat, mobiel werken en internationale samenwerking nemen sterk toe. Dit geldt zowel voor het bedrijfsleven als voor overheden (Europa!).

2.6. Mondiaal niveau en het niveau van landen

De toenemende concurrentie, de netwerken die ons met de hele wereld verbinden en het intensieve verkeer van personen en goederen hebben er mede toe bijgedragen dat een deel van ons werk nu in India en China wordt gedaan (IT respectievelijk productie). Deze ontwikkelingen leiden tot machtsverschuivingen. De traditionele overmacht van de Verenigde Staten op militair en economische terrein brokkelt gestaag af. De macht van Rusland als energieleverancier neemt gestaag toe. De economische macht van China en India groeit snel. De macht van Europa is de afgelopen jaren duidelijk toegenomen, maar de complexe besturingsstructuur en de vele verschillende belangen maken een krachtig Europees politiek optreden geen sinecure.

In China, India en een aantal kleinere landen in Azië zien we dat door snel stijgende welvaart een nieuwe middenklasse is ontstaan, met mensen die meer geld hebben dan alleen voor de eerste levensbehoefte noodzakelijk is. We zien in deze 'nieuwe' economieën ook nieuwe manieren van denken². Het zijn niet meer de productiekosten die de grens stellen, zoals bij de eerste CD- en DVD-spelers. Nee, het zijn de klanten die de mogelijkheden bepalen. En daarom komt Tata Steel met een autootje van 1500 euro. Dat heeft op allerlei terreinen gevolgen, zoals op economisch en politiek gebied

¹ Charles Handy: De paradox van de lege jas. Contact, Amsterdam 1995.

² C.K. Prahalad.

(mensen willen eerst eten en daarna toch wat over hun eigen leven te zeggen hebben) en op het leefklimaat.

De reacties van producenten en dienstverleners zijn breed en gevarieerd. Natuurlijk proberen ze de consument te helpen met producten en diensten. Al is door die toegenomen keuze en transparantie de concurrentiestrijd juist heviger geworden. We komen hier later op terug.

Zowel bij de overheid als in bedrijfsleven gaan de veranderingen steeds sneller. Hieronder geven wij een aantal voorbeelden van veranderingen die op dit moment in organisaties spelen. De belangrijkste 'drive' voor al die veranderingen is concurrentie. De belangrijkste 'enabler' is de technologische ontwikkeling om producten te maken met meer mogelijkheden voor minder geld. Denk aan auto's, mobiele telefoons en laptops. Die technologische ontwikkeling maakt het ook mogelijk om nieuwe diensten aan te bieden, zoals betaaltelevisie, of om bestaande diensten op andere manieren aan te bieden. Denk aan telebankieren of het boeken van reizen via internet. De interne bedrijfsvoering van veel organisaties is hierdoor drastisch veranderd.

In algemene zin heeft men het over 'hyperconcurrentie'. Het zet de verhoudingen tussen leveranciers onderling op scherp, omdat de klanten zien wat er mogelijk is. Veel markten zijn immers transparanter geworden. Dat heeft tot gevolg dat klanten steeds veeleisender worden en gemakkelijker overstappen. Alle mooie retoriek over klantgerichtheid neemt niet weg dat de concurrentie om de klant aanzienlijk harder is geworden. Langdurige relaties zijn lastig, omdat zeer regelmatig wordt gezien of het niet nog goedkoper kan. Bovendien kan die concurrentie uit onverwachte hoek komen door verdringing. Gratis kranten hebben er bijvoorbeeld voor gezorgd dat de losse verkoop van betaalde kranten is afgenomen.

Hieronder laten we zien dat relaties vluchtiger zijn geworden. Dit geldt dus ook voor de relatie tussen de klant en de leverancier. Men stapt makkelijker over. In die relatie wordt vertrouwen steeds belangrijker. Ook de kredietcrisis heeft laten zien hoe groot het belang van vertrouwen is voor de waarde van een bedrijf. Dat geldt ook voor 'imago' en 'kwaliteitsperceptie'.

Leveranciers zetten van hun kant ook technologie in om die klanten op te sporen en ze vervolgens te binden. 'Loyaltymanagement' heet dat tegenwoordig. Je kunt je portefeuille vullen met klantenkaarten. De dienstverlening wordt steeds meer door IT ondersteund. CRM-systemen ondersteunen de relatie met de klant en leveren bovendien extra informatie over de hele populatie.

2.7. Reacties in soorten en maten

Organisaties reageren op vele manieren op deze ontwikkelingen. Hieronder geven we een aantal voorbeelden van reacties die van buitenaf zichtbaar zijn en die leiden tot veranderprogramma's. In het laatste onderdeel van dit hoofdstuk gaan we veel meer in op de veranderingen die binnen organisaties plaatsvinden om deze externe veranderingen te realiseren. Overigens zit er aan de zichtbare veranderingen van buitenaf altijd een interne kant.

De bekendste reacties zijn natuurlijk het aanbieden van nieuwe producten en diensten. Dit gebeurt echter niet van de ene dag op de andere, maar moet georganiseerd worden. Daarnaast zijn organisaties voortdurend bezig de bestaande producten en diensten effectiever en efficiënter aan te bieden.

Fusies en overnames

Sinds tientallen jaren zien we in toenemende mate het gebruik van fusies en overnames om veranderingen tegemoet te treden. Tot de jaren tachtig van de vorige eeuw was autonome groei de belangrijkste doelstelling van een bedrijf. Zelf zorgen voor meer klanten. Zelf zorgen voor betere en nieuwe producten en diensten die aan meer klanten kunnen worden geleverd. Overname gebeurde eigenlijk alleen als het bedrijf slecht draaide of als er geen opvolger voor de directeur beschikbaar was. Vanaf de jaren tachtig zijn fusies en overnames als instrument gehanteerd om een verandering te realiseren. Inkoop van klantgroepen of verwerven van producten en diensten, kennis en ervaring die men niet in huis had. De laatste tien jaren is de techniek van fusies en overnames in een stroomversnelling gekomen. Een belangrijke oorzaak is dat het accent meer is komen te liggen op aandeelhouderswaarde (korte termijn) in plaats van op continuïteit (lange termijn). Dat betekent, dat als het rendement van een bedrijf onvoldoende is, dat bedrijf kan worden overgenomen met als doel het op te splitsen om daarmee een scheiding tussen rendabele en minder rendabele activiteiten te realiseren. Die techniek is de laatste jaren verder verfijnd door het overgenomen bedrijf op te zadelen met de financiering van de overname. In korte tijd kan op die manier een flinke verhoging van de beurswaarde gerealiseerd worden. Dat wordt gezien als het voordeel voor de aandeelhouders.

Een zeer groot nadeel is dat de band die de leiding van de organisatie vroeger had met die organisatie, haar medewerkers en haar historie, wordt ingeruild voor een kortetermijnrelatie, vooral gericht op winstgevendheid. Dit verdraagt zich slecht met de aandacht voor leiderschap, het belang van medewerkertevredenheid en de cultuur in de organisatie. De crisis in het mondiale financiële systeem met uitstraling naar de hele economie is een tweede aanleiding om grote vraagtekens bij deze trend te zetten. Het devies is meer aandacht voor de langere termijn en niet alleen sturen op financiële waarde.

'Core business', 'outsourcing' en 'offshoring'³

Veelvoorkomende initiatieven om meer focus op de kernactiviteiten te krijgen, zijn het teruggaan naar de kernactiviteiten en het afstoten/inkopen van ondersteunende bedrijfsactiviteiten zoals facilitair management en wagenparkbeheer. En passant worden vaak ook kosten bespaard door deze activiteiten uit te besteden aan gespecialiseerde bedrijven. In de bedrijfstak ICT zijn er trends als 'outsourcing' en 'offshoring', van netwerk, infrastructuur, applicaties of alles tegelijk: 'Business Process Outsourcing (BPO)'. Een vergelijkbare ontwikkeling is dat meer organisaties ondersteunende diensten samenvoegen in een 'Shared Service Centre (SSC)'. Ook met die constructie beoogt men kostenbesparingen en kwaliteitsverbeteringen te realiseren door specialisatie en schaalvoordelen.

Veel organisaties zijn van mening dat dit soort processen minder relevant zijn voor de kwaliteitsperceptie van de klant en dat de kosten dus belangrijker zijn dan de baten. Het zal interessant zijn in hoeverre dit zich verhoudt met andere hier gesignaleerde trends zoals aanzienlijke vergroting van klantgerichtheid. Hierover is nog weinig onderzoek gedaan.

Publiek Private Samenwerking (PPS).

De steeds grotere opgaven waar zowel overheden als bedrijven voor geplaatst worden, hebben tot gevolg gehad dat men voor samenwerking nieuwe wegen is ingeslagen: 'De Publiek Private Samenwerking (PPS)'. Essentieel is dat overheden en bedrijven belangen hebben die parallel lopen of in elkaars verlengde liggen. Er kunnen en moeten dus meer partijen van profiteren.

Een voorbeeld hiervan is de aanleg van een fijn vertakt glasvezelnetwerk om inwoners supersnel internet aan te kunnen bieden. Ook de ontwikkeling van de Amsterdamse 'Zuid-As' als kantoor- en woongebied is een vorm van Publiek Private Samenwerking. Een ander voorbeeld is de samenwerking tussen overheid, zorgverleners, verzekeraars en vele andere partijen om de sterke stijging van de kosten van de gezondheidszorg om te buigen. Het gemeenschappelijk belang is om de totale kosten beheersbaar te maken, omdat anders 'het systeem ontploft'. Maar daarbinnen zijn er natuurlijk forse belangentegenstellingen.

Om tot effectieve samenwerking te komen, zijn er nogal wat obstakels. Zoals verschillen in financiering, besluitvorming en cultuur. Vanwege het vaak langdurige karakter, de verschillen in besturing en de verschillen in

³ Voor de duidelijkheid is de oorspronkelijke (Engelstalige) terminologie aangehouden. Dit zijn ingeburgerde begrippen geworden op managementniveau binnen organisaties.

belangen zijn dit complexe trajecten. Goede persoonlijke relaties tussen de belangrijkste spelers zijn daarnaast cruciaal.

Keten- en netwerksamenwerking.

Organisaties kunnen vaak niet autonoom aan de wensen van de klant voldoen. Ook efficiency en effectiviteit zijn argumenten om samen te werken. De kosten voor investeringen van innovaties in relatie tot subsidieverlenging dwingen organisaties te denken in netwerken. Daardoor kunnen ze aan de klanten betere producten, diensten of service bieden. In de industrie is het gebruikmaken van toeleveranciers al veel langer gebruikelijk. In de dienstensector – inclusief de overheid – is dit duidelijk in opkomst. Voorbeelden in de publieke sfeer:

- De wet OM-Afdoening. Deze wet beoogt de rechterlijke macht te ontlasten door meer zaken door het openbaar ministerie (OM) zelfstandig af te laten doen. Na een geconstateerde overtreding is het uiteindelijke resultaat dus een schikkingsvoorstel. Verschillende organisaties in de keten opsporing-vervolgning werken samen, zoals politie, openbaar ministerie en rechterlijke macht, Rijksdienst voor het Wegverkeer en het Centraal Justitieel Incasso Bureau. Bij gebleken succes zal dit concept op meer en zwaardere delicten worden toegepast;
- Het elektronisch patiëntendossier (EPD), waarin verschillende hulpverleners samenwerken. Doel hiervan is informatie uitwisselen om ervoor te zorgen dat alle instanties waar een patiënt contact mee heeft minder langs elkaar heen werken. Maar de betrokken instanties blijven bij hun eigen processen. Provocerend gesteld kan je zeggen dat dit per definitie tot problemen leidt. Het EPD leidt op zich niet tot betere zorg als het initiatief niet wordt verbreed. Zo zijn er bijvoorbeeld ziekenhuizen die de zorg rond de patiënt zo organiseren, dat deze maar één keer naar het ziekenhuis hoeft te komen voor allerlei onderzoeken.

Uit deze voorbeelden blijkt al dat de keten soms strak is georganiseerd en soms niet. In het geval van de wet OM-Afdoening is dat duidelijk strakker. Er is een overtreding en die leidt tot allerlei acties in de keten. Bij een dergelijk programma is het dus noodzakelijk eerst de verschillende doelstellingen en bedrijfsprocessen in kaart te brengen, om op basis daarvan overeenstemming te zoeken.

Soms is ketensamenwerking niet als zodanig herkenbaar. Bijvoorbeeld bij het verkopen van verzekeringen onder eigen naam, terwijl het eigenlijk producten van een andere maatschappij zijn.

Het verschil met 'outsourcing' en andere hierboven genoemde categorieën is dat het bij ketensamenwerking gaat over het primaire proces, het verkopen en leveren van goederen en diensten. Bij outsourcing en dergelijke gaat het vooral over ondersteunende processen.

Personeelsreductie.

Beursgenoteerde organisaties die het moeilijk krijgen, hebben een soort primaire reactie: personeelsreductie. Het is een kostenreductie, maar het leidt op zich niet tot meer omzet of winst. Bovendien zijn er neveneffecten. Personeelstekorten kunnen intern tot acute knelpunten, onrust en stress leiden, ook bij de medewerkers die mogen blijven. Het verlies aan kennis is op lange termijn zelfs slecht voor de organisatie.

Toch is personeelsreductie als gevolg van de hiervoor genoemde trajecten een logische zaak. Maar dan moet de reductie ingebed worden in een groter geheel en wordt het zorgvuldiger aangepakt.

Personeelsreductie kan ook een strategische doelstelling hebben. Tom Peters⁴ pleit voor het af en toe opschudden en drastisch vernieuwen van de organisatie. Dat kan alleen door op allerlei manieren afscheid te nemen van het bestaande, inclusief de medewerkers.

Innovatie

Om te kunnen overleven nu productie en bulkdienstverlening steeds meer worden overgenomen door lagelonenlanden, is innovatie noodzakelijk. Bovendien veroudert kennis snel en kunnen producten snel worden nagemaakt. Dat betekent: sneller innoveren en ook sneller realiseren. Zowel in de zakelijke markt als in de consumentenmarkt is de economische levensduur van producten afgenomen door innovatie. Nieuwe modellen volgen elkaar steeds sneller op! De kernkwaliteit die nodig is om snel te innoveren, is: wie kan het snelst van idee tot prototype en uitvoering komen?

Vooraf in de door technologie gedreven producten als mobiele telefoons en computers zien we een steeds snellere innovatie en worden nieuwe types met een hogere frequenties uitgebracht. Een effect hiervan is dat er tegenwoordig ook producten op de markt worden gebracht die half af zijn. Met minder leuke gevolgen voor de consument.

Bij de ontwikkeling van geneesmiddelen is innovatie de belangrijkste drijfveer. Het is een lastig en risicovol proces dat vaak meer dan tien jaren duurt. De tijd om te oogsten is vaak relatief kort. Het patent op een nieuw medicijn verloopt weer, waarna het nagemaakt kan worden door de concurrentie.

⁴ Tom Peters, zie literatuurlijst

Aanzienlijke verbetering van klantgerichtheid.

De grote welvaart in een aantal regio's in onze wereld heeft tot gevolg dat mensen alles wat ze willen hebben ook al hebben. Het wordt daardoor steeds moeilijker producten en diensten te verkopen. Bovendien is er met name door internet een continue prijzenslag voor makkelijk te verhandelen standaardproducten en -diensten ontstaan. De klant aan je organisatie binden is alleen mogelijk door die klantgerichtheid tot het uiterste op te voeren: laat de klant bepalen met wie en op welke manier hij zaken met de organisatie wil doen, vraag hem om commentaar op de dienstverlening, zodat de organisatie er haar voordeel mee kan doen en bijvoorbeeld de opleiding van het personeel erop af kan stemmen.

De kwaliteitsperceptie van de klant is dan ook cruciaal. Dat vergt grote veranderingen bij traditionele organisaties. Met nieuwere concepten, zoals Ikea en webwinkels, kan hier makkelijker op ingespeeld worden dan door het omvormen van bestaande organisaties.

2.8. Veranderingen en veranderprogramma's

We hebben laten zien op welke manieren organisaties proberen in te spelen op veranderingen in hun omgeving. Om die veranderingen 'aan de buitenkant' te kunnen realiseren, zijn ook interne veranderingen nodig. De lijst voorbeelden hieronder is niet uitputtend, maar geeft zeker de belangrijkste trends weer:

Organiseer het bedrijf rond processen:⁵ De traditionele, functionele indeling maakt plaats voor een indeling op basis van processen: 'end-to-end-dienstverlening' en 'one-stop-shopping' voor klanten. Dat moet in kleinere units in een platte structuur. Dit sluit goed aan bij de trend naar intern ondernemerschap c.q. eigenaarschap en de samenwerking over de grenzen van organisaties heen. Veel veranderprogramma's hebben hierop betrekking.

Plattere organisaties. Het procesgewijs organiseren en de grotere 'span of control' van het management maken het mogelijk om organisaties in te richten met minder lagen in de besturing. De besturing kan hiermee directer plaatsvinden, omdat er minder schakels zijn tussen top en werkvloer. Plattere organisaties maken het mogelijk om sneller besluiten te nemen, omdat er minder schakels in de besluitvorming zijn.

⁵ Gary Hamel. Ook Tom Peters hamert hier op in zijn publicaties.

Die verplattung heeft ook gevolgen voor de traditionele carrière: het gaat er in organisaties niet meer om hogerop te komen in de hiërarchie, maar om nieuwe uitdagingen te krijgen op basis van aan de klant geleverde prestaties.

Samenwerking over de grenzen van organisaties heen. Het procesgericht organiseren houdt niet op bij de grenzen van de organisatie. Ketensamenwerking komt zowel in het bedrijfsleven als binnen de overheid steeds vaker voor. Doelstellingen voor de overheid op dit gebied lijken vooral op het terrein van de effectiviteit te liggen. In het bedrijfsleven gaat het vaker om efficiency (goedkoper kunnen produceren), strategische flexibiliteit (makkelijker wisselen van toeleverancier, enzovoort.) en concentratie op 'doen waar je goed in bent'. Dat betekent overigens niet dat effectiviteit en kwaliteit van dienstverlening in het bedrijfsleven geen belangrijke reden is.

Ondernemerschap en creativiteit. Het afscheid van de hiërarchie en het feit dat grootschalige productie vaak is uitbesteed of volledig is gemechaniseerd, betekenen dat er minder grote 'productieorganisaties' zijn waar medewerkers in lange rijen hun werk doen. Dat is ook noodzakelijk, want het maakt organisaties flexibeler. Het is daardoor mogelijk om beter in te spelen op veranderingen in klantwensen. Flexibele productie met de voordelen van massaproductie enerzijds en op de individuele klant toegesneden producten anderzijds, kennen we als 'massamaatwerk'.

Grotere rol professionals. Samen met de relatieve toename van de levering van diensten ten opzichte van producten heeft dit tot gevolg dat organisaties van tegenwoordig in veel grotere mate worden bevolkt door professionals. Deze organisaties leveren hun diensten door de kwaliteiten van de mensen die er werken: onderwijs, medische zorg, reclamebureaus en ICT-bedrijven. Dat vergt ondernemerschap en creativiteit van die medewerkers. Organisaties concurreren dan ook om de beste mensen. Het aannemen van goede mensen is belangrijk, maar het behouden is nog belangrijker. Koester ze, stimuleer ze en geef ze de ruimte. Dat is lastig voor organisaties die jarenlang hebben gedacht dat meer toezicht en meer controle de antwoorden waren op de uitdagingen van nu.

Organisaties worden groter... en kleiner. Voor veel diensten en producten is schaalgrootte een voordeel. Vandaar ook de fusies en overnames. Toch hebben grotere organisaties duidelijk nadelen: externe focus en klantgerichtheid zijn moeilijk te realiseren voor grote groepen medewerkers, bureaucrativering treedt onvermijdelijk op, betrokkenheid bij de resultaten is minder breed gedeeld, enzovoort. Met name voor professionals die minstens even trots zijn op hun vak als op hun bedrijf is de uitdaging groot om als zelfstandige (ZZP'er) door het leven te gaan of met een paar vakgenoten een klein bureau op te richten. Dat zien we niet alleen in de zakelijke dienstverlening, maar dat is bijvoorbeeld al lang gebruikelijk bij medisch specialisten. De laatste jaren stijgt het aantal ZZP'ers. De vervreemding die

professionals in grote, bureaucratische organisaties voelen, zou hier wel eens mede debet aan kunnen zijn.

Balanced scorecard en prestatie management. Een tijdje geleden was de 'balanced scorecard' erg in de mode. Dit is een instrument waarmee de prestaties van een organisatie op een aantal aspecten wordt gemeten. Dat zijn zowel de kwantitatieve, externe factoren als de meer intern gerichte, kwalitatieve factoren. Performancemanagement is specifiek gericht op verbetering van externe prestaties en de daarmee samenhangende interne prestaties.

Bedrijven moeten zich in ras en sekse spiegelen aan hun klanten. Die toename van professionele dienstverlening heeft tot gevolg dat de beleving van de dienstverlening in belangrijke mate wordt bepaald in het directe contact tussen dienstverlener en klant. Daarom zullen organisaties in samenstelling (bijvoorbeeld vrouwen en allochtonen) steeds meer een afspiegeling van hun klanten moeten zijn, zodat ze hun klanten beter begrijpen. Dat zien we zowel in de marktsector als bij de overheid. Bovendien zijn vrouwen meer gericht op relaties dan mannen en minder op hiërarchie. Dat wordt door klanten gewaardeerd. We zullen dan ook steeds meer vrouwen op belangrijke posities in organisaties zien.

2.9. Epiloog

De wereld om ons heen verandert voortdurend. Het individu en de organisatie zijn voortdurend bezig om daar zo goed mogelijk mee om te gaan. De schets van uitdagingen en reacties zegt nog weinig over hoe dit soort trajecten moeten worden aangepakt. Daar gaan de volgende hoofdstukken over.