

Begin 2009 rondde Provincie Gelderland de grote operatie 'Gelderland in Beweging' (GiB) af. Onder deze naam werd een reorganisatie uitgevoerd, met als centraal streven het vergroten van de uitvoeringskracht middels een procesgerichte organisatie. Programmamanager Piet Nieuwenhuysen blikt in een gesprek met Johnny van de Vliert terug op de aanpak en de ontwikkeling van dit procesdenken bij de Provincie.

Wat was de aanleiding voor deze grootschalige reorganisatie?

'Aanvankelijk was het niet de bedoeling dat er een reorganisatie zou gaan plaatsvinden. Wel werd er gesproken over het verbeteren van de organisatie. Interne analyse leerde dat uitvoeringsgerichtheid en integraliteit van beleid verbeterd moesten worden. De conclusie, ook vanuit medewerkerstevredenheidonderzoek, dat centrale sturing gemist werd, leidde tot de noodzaak van verandering. Steeds duidelijker werd dat er een fundamentele verandering van de organisatie noodzakelijk was.'

Wat bracht u in aanraking met 'processen'?

'De directie koos voor een procesgericht sturingsmodel en een inrichting van de organisatie via de lijnen van de bedrijfsprocessen. De keuze voor dit model is vooral ingegeven door de constatering dat de Provincie te weinig uitvoeringsgericht

was. Het procesmodel heeft als doel om de besturing van de organisatie transparant te maken. Ook integraliteit van beleid moet vanaf het begin bewerkstelligd worden, door een duidelijk onderscheid te maken tussen de organisatieonderdelen Beleid & Strategie en Programmeren & Contracteren. Het gat tussen beleid en uitvoering was te

DE REORGANISATIE STOPT NIET OP DE STARTDATUM VAN DE GEREORGANISEERDE ORGANISATIE

**PROGRAMMAMANAGER PIET NIEUWENHUYSEN OVER
EEN PROVINCIE IN BEWEGING**

groot. Verbinding van beleidsvoornemens en concrete doelstellingen en afrekenbare afspraken (veelal met externe partijen) moest expliciet gaan plaatsvinden.'

Had het niet veel makkelijker gekund, een totale reorganisatie betekent nogal wat?

'Dit is een principiële keuze geweest. Er was een ingrijpende ommezwaai nodig. Ook met behulp van externen, o.a. onder begeleiding van Teun Hardjono, werd steeds meer duidelijk wat deze verandering zou gaan betekenen. Een heleboel mensen in de organisatie hebben zich dat pas later gerealiseerd. Ik moest zelf ook overtuigd worden

van het nut van deze manier van organiseren. Met het interne veranderteam hebben we veel tijd besteed aan welke consequenties deze reorganisatie en procesgericht werken zou hebben voor onze systemen, personeel, organisatie enzovoorts. Het overzicht van de consequenties hebben we gedeeld met de directie en meerdere mensen intern. Dan ontdek je ook waar de belangrijke punten in de organisatie en de mogelijke risico's liggen. Bijvoorbeeld de zogenoemde transactiemomenten en interfaces in de organisatie. Wanneer deze niet goed ontworpen zijn, vallen mensen snel terug op hun vertrouwde looplijnen.'

Wat zijn succesfactoren voor procesgericht werken bij de overheid?

'Behalve het goed ontwerpen van processen is het van groot belang om de overdrachtsmomenten in de organisatie goed te bewaken en te onderhouden, en te sturen daar waar het niet loopt. Ook voorbeeldgedrag is van groot belang. Bij de reorganisatie speelt het cultuuraspect een grote rol. De reorganisatie stopt ook niet op de startdatum van de gereorganiseerde organisatie. Het kost langere tijd om de verandering in alle hoeken van de organisatie te laten landen. We zijn gestart met de meest elementaire en bedrijfskritische processen, maar ook de andere processen komen aan de beurt.'

Hoe beoordeelt u de ontwikkeling van procesdenken binnen de Provincie?

'Ik heb het idee dat met de tijd hier wel degelijk groei plaatsvindt. Maar het kost tijd en energie. De vroegere afdelingen die sectoraal georganiseerd waren, zijn opgeknipt in de domeinen Beleid & Strategie, Programmeren & Contracteren en Uitvoering. Dit heeft een grote impact. Vergeet niet dat 90% van de mensen waren geworven voor een sectoraal ingerichte organisatie. Er waren in het verleden mensen die alle drie de domeinen voor één sector in eigen portefeuille hadden. Het vereist dus ook

een attitude en vaardigheden die ontwikkeld moeten worden.

In het slagen van het concept ben je afhankelijk van de invulling ervan. Als voorbeeld de relatie met de omgeving van de Provincie: voor de gedeputeerde is het niet van groot belang hoe de Provincie georganiseerd is. Hij of zij had een aanspreekpunt, en deze zorgde ervoor dat de gedeputeerde antwoorden kreeg. Door de reorganisatie is de manier van organiseren wel veranderd, maar het gaat er toch vooral om hoe deze manier ingevuld wordt. Daar wordt kwaliteit in bepaald. Ik blijf ervan overtuigd dat deze manier van organiseren enkele voordelen heeft, maar als de randvoorwaarden niet strak bewaakt en gestuurd worden, loop je risico's.'

Welke waarde heeft het 'bedrijfsprocesmodel' gehad?

'Het is op meerdere manieren van waarde. Bijvoorbeeld nieuwe mensen in de organisatie, die tegen bepaalde 'knips' of onduidelijkheden in de organisatie aanlopen, zeggen: "Met dit model in de hand is het absoluut onnodig, het is allemaal heel goed beschreven, als we maar doen wat we hebben afgesproken". Een model laat ruimte voor cultuur en attitude. En dus geeft het bedrijfsprocesmodel veel duidelijkheid en samenhang, maar je blijft afhankelijk van de uitvoering door de mensen.'

Een procesgerichte verandering kan best als 'blauw' in de zin van 'bureaucratisch, vanaf de tekentafel' ervaren worden.

Heeft 'cultuur' ook een aparte plek gekregen in de reorganisatie?

'Ja, maar de breuk met de traditie van sectoraal werken is echt onderschat. Het management zat al voor de reorganisatie in een cultuurtraject Panta Rei, daar zijn de cultuurwaarden in uitgewerkt. Maar dat alles moet zich in de praktijk gaan zetten. Als een soort zedingswerker moet je de voordelen blijven propageren. Maar ook de nadelen mag je niet bagatelliseren, probeer ze te relativeren of zorg dat



EEN MODEL LAAT RUIMTE VOOR CULTUUR EN ATTITUDE



mensen er weinig last van hebben. Dat kost energie, en je kunt je afvragen of die overall voldoende is ingezet. Want diezelfde energie kun je ook gebruiken om te zeggen: "Ik ga het gewoon weer lekker doen zoals het ging, want zo ging het ook niet slecht". En dat gebeurde evengoed bij mensen die al lang in de organisatie werkten of juist niet.'

Hoe ging het veranderteam met deze ontwikkelingen om?

'In een langdurige reorganisatie is mij geleerd: "Je kunt niet iedereen twee jaar lang bij een veranderingstraject betrokken houden". Dus ga met de grotere groep aan de slag op het moment dat de reorganisatie dicht bij hun eigen functie komt. Dit moment is geweest toen we drie dagen in Wezep hebben gezeten waar de reorganisatie van een beperkte groep naar 250 mensen werd verbreed. Mooie dagen, en het heeft ook gewerkt, maar het blijft zandingswerk; het is niet één keer vertellen, je moet blijven onderhouden.'

We zijn nu anderhalf jaar verder, hoe kijkt u terug op de reorganisatie en het resultaat?

'Dat vind ik best moeilijk. Ik denk dat er een aantal resultaten zijn geboekt die nog niet zichtbaar gemaakt zijn. Een bureaucratische organisatie is altijd ijzersterk om datgene uit te venten wat misgaat. Maar er zijn een aantal ontwikkelingen waar het samenwerken, ook met name in de regio met partners, vraagt om een procesgerichte werkwijze waarin alles van GiB samenkomt. Misschien is het in de Provincie op sommige terreinen ook nodig om modulair nog aanpassingen te maken.

En verder denk ik dat het zandingswerk op alle niveaus moet blijven plaatsvinden. Vooral op hoger niveau zou een herbezinning van 'waarom hebben we dit gedaan?' kunnen plaatsvinden. En dat gebeurt nu ook. Op sommige plekken is het model misschien ook te ingrijpend geweest, en kan het ook geen kwaad om het soms iets meer los te laten. Dan kom je tot een soort compromis tussen horizontaal organiseren en sectoraal.

Maar voordat ik vooruit loop met conclusies, op verschillende terreinen lopen nu juist de evaluaties. En die zijn weer input voor het blijvende verbeteren.'

Bijvoorbeeld het vergroten van de uitvoeringskracht was één van de doelstellingen...

'Inderdaad, en als ik bijvoorbeeld kijk naar Financiën en de processen daar omheen, daar zijn veel verbeteringen behaald. Dus er zijn ook wel degelijk veel resultaten behaald, maar het is ook vooral een continue verbetering aan de hand van de lopende evaluaties. Kijk, en waar je ook mee te maken hebt, is dat tijdens de verbouwing de winkel open blijft. En door de aankomende bezuinigingen en herprofilering van de provinciale rol is het klimaat voor verandering en de tijd nemen om dingen te laten bezinken momenteel niet echt gunstig. Maar momenteel zien we wel dat deze organisatie net zo goed tegen de storm bestand is als de vorige.'

En persoonlijk, hoe kijkt u terug op deze periode?

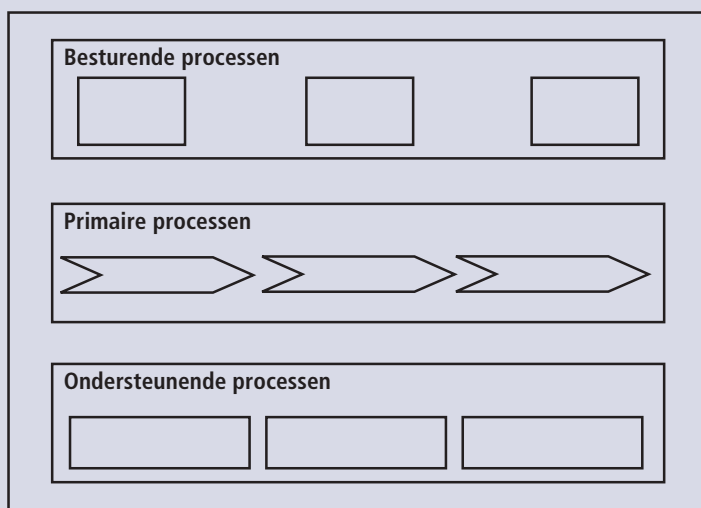
'Aan de ene kant voldoening dat de klus geklaard is en dat er een goede prestatie is geleverd. En ook aangenaam verrast door wat de reorganisatie losmaakt, de sfeer, en ook de kwaliteit van mensen in de organisatie die dan boven komen drijven. Aan de andere

kant, de impact van de verandering is wel onderschat en daar is nog niet voldoende op gestuurd, waardoor wat mij betreft er niet alles uitgehaald is wat er in zit. En daar zijn verschillende redenen voor, met name het verschil tussen het 'ist' en het 'soll' was erg groot.'

Hoe is uw indruk van de inbreng van BPMConsult in zo'n reorganisatie?

'Daar ben ik heel positief over. Ik bespeur dat het instrument procesmanagement zorgvuldig en zeer inhoudelijk verantwoord neergezet wordt. Ook wordt permanent aandacht gevraagd voor het besef van wat je doet, welke impact verandering heeft en welk onderhoud het vergt. En ook met name het feit dat de klus in een breder perspectief werd gezet door het leggen van de relaties met andere disciplines in de organisatie, is erg waardevol.' ■

Piet Nieuwenhuysen was programmamanager van de grootscheepse reorganisatie van het ambtelijk apparaat van de Provincie Gelderland. Daarvoor is hij gedurende acht jaar Hoofd Welzijn, Zorg en Cultuur geweest. Hij publiceerde eerder over de reorganisatie 'Gelderland in Beweging' in Tijdschrift voor Public governance and Control (TPC). Jaargang 8, nummer 1, februari 2010.



Het bedrijfsprocesmodel geeft een totaalbeeld van alle processen van de organisatie, en de onderlinge samenhang. Met dit model geeft een organisatie aan welke processen cruciaal zijn voor het realiseren van haar organisatiedoelen.

In het bedrijfsprocesmodel worden de drie soorten processen onderscheiden – de besturende, primaire en ondersteunende processen. Het wordt ook wel de 'horizontale' variant van het organogram genoemd en vormt de top van de piramide van alle procesontwerpen. Het bedrijfsprocesmodel vormt de basis en de kapstop voor procesontwerpprojecten of documentatiestructuren.

Andere benamingen voor een bedrijfsprocesmodel zijn een bedrijfsvoeringsmodel of bedrijfsmodel.

Illustratie: bedrijfsprocesmodel