

# VAN A NAAR WAAR?

## Reorganisatie bij Rijkswaterstaat

*Rijkswaterstaat staat voor een ingrijpende organisatie- en cultuurverandering: vijftien koninkrijkjes moeten samensmelten tot één organisatie waarin proces- en klantgerichtheid, in- en externe samenwerking en continue verbetering centraal staan. Sleutelwoorden in de aanpak: een bottom-up benadering, de inzet van blog en boegbeeld om onrust te bezweren en storytelling als middel om mensen mee te krijgen in het veranderingsproces.*

### **DE CASUS**

- 185 miljoen euro (17,5%) besparen op de uitvoeringskosten
- kantelen naar een procesgerichte organisatie
- lean werken invoeren
- cultuurverandering bij 9.000 medewerkers
- 450 managers transformeren in dienend leiders volgens de lean-filosofie

### **FASE 0**

#### **Asfalt voorbij**

Eigenlijk is verandering voor Rijkswaterstaat al sinds 2004 een constante. 'Als uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Infrastructuur en Milieu moeten wij inspelen op een verschuiving in de politieke realiteit en de maatschappelijke behoeften', aldus Valérie Verschuijl, senior communicatieadviseur bij Rijkswaterstaat. 'Het gaat niet alleen meer om bereikbaarheid en veiligheid, maar ook om leefbaarheid en duurzame oplossingen. We moeten zoeken naar het slim benutten van de bestaande ruimte door techniek, ict en samenwerking met ketenpartner.'

### **FASE 1**

#### **Van vijftien bedrijfs- onderdelen naar zeven werkprocessen**

In juni 2011 werd het Ondernemingsplan 2015 gepresenteerd als leidraad voor de nieuwe organisatie. Zo wordt de huidige structuur met vijftien bedrijfsonderdelen gekanteld naar een organisatie-inrichting rond de zeven belangrijkste werkprocessen. 'Onze mensen werken straks bijvoorbeeld niet meer bij de dienst Noord-Holland, maar in het werkproces Aanleg en Onderhoud', legt Verschuijl uit. Voorlopig blijft het merendeel van de circa 9.000 medewerkers echter gewoon achter hetzelfde bureau zitten. De gevolgen zijn in eerste instantie voelbaar voor het management. Zij zien per 1 april hun bedrijfsonderdeel en functie opgaan in de nieuwe structuur.

### **FASE 2**

#### **Eén RWS en elke dag beter**

Toch wordt ook de werkvloer geconfronteerd met grote veranderingen. Niet alleen de organisatie, maar ook de cultuur moet op de schop: van vijftien koninkrijkjes naar één organisatie waarin proces- en klantgericht gedacht wordt, van alleen gerichtheid op de productie van het eigen organisatieonderdeel naar verbinding binnen en buiten de organisatie en afwachten tot actief verantwoordelijkheid nemen voor continue verbetering.

### **Financiële taakstelling en reorganisatie**

Deze drie doelstellingen zijn ook leidend voor de onvermijdelijke reorganisatie. Want met een financiële taakstelling van 185 miljoen euro ontkomt ook Rijkswaterstaat op termijn niet aan verlies van arbeidsplaatsen, hoewel geprobeerd wordt gedwongen ontslagen te voorkomen.

In juni moest het iconische pand van Rijkswaterstaat aan de A12 worden ontruimd omdat medewerkers het gebouw voelden trillen. Enige symboliek lijkt hieraan niet vreemd. Ook figuurlijk is Rijkswaterstaat sterk in beweging, door een ingrijpende organisatie- en cultuurverandering (zie het rode kader hierboven). Nadat publieksgericht werken al een aantal jaar hoog op de agenda van Rijkswaterstaat stond, is het nu tijd voor een volgende stap: het aanpassen van de organisatiestructuur, waardoor flexibeler kan worden ingespeeld op verschuivingen in de maatschappelijke



**RANDVOORWAARDEN**  
Zo'n ambitieus veranderproject vraagt om een goede organisatie van de communicatie en een aantal randvoorwaarden:

**MUST 1:**  
Eis een strategische positie in het veranderteam

Verschuijl zegt een goede entree te hebben tot de bestuurskamer. 'Je moet zorgen dat je dicht bij het vuur zit.' Zo heeft ze samen met collega Karianne de Voogd zitting in het organisatiebrede regieteam dat de veranderactiviteiten moet stroomlijnen. 'Eerst maakten we daarvan geen onderdeel uit, maar dan ontstaat er ruis op de lijn en weet je onvoldoende wat er speelt.'

**MUST 2:**  
Zorg voor extra ogen en oren

Daarnaast is een Community gevormd van 30 tot 35 communicatieprofessionals uit elk werkproces en organisatieonderdeel. Daarin zijn alle disciplines vertegenwoordigd. 'Zij zijn onze ogen en oren', aldus Verschuijl. 'Zij kunnen de informatiebehoefte en eventuele onrust en onzekerheid van medewerkers en leidinggevenden veel beter inschatten dan wij vanuit onze centrale positie. Bovendien vormt de Community een platform voor het uitwisselen van ervaringen en informatie: zo helpen en versterken de leden van de

vraag en beter kan worden samengewerkt met in- en externe partners. Verandering is een constante geworden, iets waar managers en medewerkers van Rijkswaterstaat erg aan moeten wennen. Terwijl het voortdurend verbeteren van de werkprocessen juist *going concern* moet worden. Welke aanpak volgden senior communicatieadviseur Valérie Verschuijl en haar collega Karianne de Voogd?

### COMMUNICATIEKLUIF 1 OMGAAN MET ONZEKERHEID

In de nieuwe organisatiestructuur van Rijkswaterstaat – die per 1 april 2013 ingaat – staan niet langer de regionale diensten, maar de werkprocessen centraal. Omdat de nieuwe manier van werken bottom-up gestalte moet krijgen, is het extra belangrijk om alle medewerkers mee te nemen in het veranderingsproces: wanneer worden welke besluiten genomen en hoe komt de nieuwe structuur – en de indeling van het werk – tot stand? Voor de meeste medewerkers blijft het werk hetzelfde, maar kan de plek binnen de organisatie veranderen. Dat zorgt voor onzekerheid en onrust. Het midden-

management speelt een essentiële rol bij het bespreekbaar maken daarvan, als scharnier tussen top en werkvloer en de informatiestroom daartussen. Zij krijgen als leidinggevenden hulp om die belangrijke taak te vervullen. Een complicerende factor daarbij is echter dat de middenmanagers zelf ook onzeker zijn over hun positie.

### OPLOSSING A: TRANSPARANTIE OVER HET VERANDERPROCES

Om mensen mee te krijgen in het veranderingsproces, moeten ze weten waar ze aan toe zijn. 'In het begin was dat best lastig', aldus Verschuijl. 'We konden niet altijd de duidelijkheid geven waaraan men behoefte had: medewerkers wilden weten hoe de toekomstige structuur eruit zou zien en wat hun plek daarin was. Maar in een procesgericht veranderproces komt die informatie pas later naar boven. We hadden het dus vooral over het proces en dat leidde tot kritiek. Het is dan van belang om mensen continu te blijven informeren over de manier van veranderen, ook als dat niet altijd gewaardeerd wordt, en goed uit te leggen waarom je nog niet tegemoet kunt komen aan de informatiebehoefte.'

### OPLOSSING B: REGELMAAT EN ACTUALITEIT

Een regelmatige communicatiestroom en een actuele procesplanning vormen dan ook het hart van de communicatie over de nieuwe organisatiestructuur, in combinatie met het bieden van handelingsperspectief. 'Daarmee probeer je medewerkers in ieder geval zoveel mogelijk houvast te bieden', aldus Verschuijl.

### OPLOSSING C: WOORDEN GEVEN AAN ONRUST EN ONZEKERHEID

Om de energie in het veranderingsproces te houden, wordt managers en medewerkers een platform geboden om ervaringen te delen via blogs en Yammer. Vervolgens gaat het bestuur via Yammer met hen in gesprek. 'De recentste YamJam opende onze directeur-generaal Jan Hendrik Dronkers bijvoorbeeld met de open vraag: "Hoe gaat het met je? Hoe ervaar je de verandering tot nu toe?"'

### OPLOSSING D: DG ALS BOEGBEELD INZETTEN

Voor die berichten van de directeur-generaal worden goed gelezen, stelt Verschuijl. 'Dat is toch de baas. Zo'n boegbeeld heb je nodig tijdens een veranderingsproces.' Is Dronkers als ingenieur van huis wel goed communication material? 'Hij is open, eerlijk en durft de pijn te benoemen. Hij laat zich ook goed door ons adviseren. Zo hebben we verrassingsbezoeken aan de werkvloer georganiseerd voor hem en de andere bestuursleden. Het geeft een goed signaal als het bestuur zelf bedrijfsonderdelen bezoekt, luistert en doorvraagt. Mensen merken daardoor dat ze gehoord worden en het bestuur wordt weer even geconfronteerd met het werk van alledag.'

### BOTTLENECK:

Bij sommige medewerkers van Rijkswaterstaat heeft de verandermoeheid toegeslagen. Ze zien de nieuwe organisatiestructuur als de zoveelste verandering en weten dat ze momenteel niet acuut hoeven te vrezen voor hun baan. De aangekondigde bezuinigingen maken het gevoel van urgentie om te ver-

communicatieketen elkaar. Elke communicatieprofessional loopt bij zijn of haar bedrijfs onderdeel tegen dezelfde issues aan.'

**MUST 3:**  
Help communicatieadviseurs om baas tegen te spreken  
Communicatieadviseurs moeten de hoofdingenieur-directeuren feedback durven geven. 'Maar het is niet makkelijk om je hoogste baas tegen te spreken', weet Verschuijl. Ook hier doet de hiërarchische cultuur zich voelen. Alle HID's hebben met hun managementteam een communicatietraining gekregen.

'WE HADDEN  
HET VOORAL  
OVER HET  
PROCES EN  
DAT LEIDDE  
TOT KRITIEK'

anderen overigens wel groter. De financiële taakstelling van 185 miljoen euro helpt mensen om anders naar de organisatie, het werk en de eigen bijdrage daaraan te kijken.

### COMMUNICATIEKLUIF 2 DE VERANDERING IS NOOIT AF

Veranderen zit over het algemeen echter niet in de aard van de mens en zeker niet elke dag veranderen. Om de mensen aan de gedachte van continue verbetering te laten wennen, is gestart met KR8, de variant van Rijkswaterstaat op lean werken. Medewerkers worden via sessies met collega's uitgedaagd om te kijken waar verbeteringen mogelijk zijn. Dit alles vraagt een andere aansturing van de organisatie: talent beter benutten door te luisteren naar medemedewerkers en hun meer de ruimte te geven. Go see, ask why and show respect. Die nieuwe leiderschapstijl is zowel voor managers als medewerkers wennen, aldus Verschuijl.

### OPLOSSING A: INSPIREREND VERHAAL VERTELLEN

Hoe medewerkers te winnen voor continue





verandering en verbetering? ‘Door een dia-  
loog te voeren, mensen te inspireren en te  
laten zien wat een andere manier van werken  
en een betere samenwerking met je col-  
lega’s uit jouw werkproces oplevert’, aldus  
Verschuijl. ‘We proberen dat zo persoonlijk  
mogelijk te maken door mensen te stimu-  
leren om hun eigen verhalen te vertellen  
en ervaringen met elkaar te delen. Van het  
management tot en met de weginspecteur.’

### **OPLOSSING B: BETROKKENHEID STIMULEREN VIA IDEEËNMANAGEMENT**

Om medewerkers te stimuleren ook uit  
zichzelf bij te dragen aan continue verbe-  
tering en zo hun eigen verhaal te creëren, is  
ideeënmanagement in het leven geroepen.  
Medewerkers kunnen ideeën indienen via  
hun leidinggevende en een ideeënmakelaar  
en krijgen budget en eventueel menskracht  
toegewezen om die plannen ook zelf te  
realiseren. Zoals de weginspecteur die een  
idee indiende voor standaardisering van het  
registratiesysteem, waarmee voorkomen  
werd dat zeventig gegevens steeds opnieuw  
moeten worden ingevoerd. Dat kan weer  
een mooi verhaal opleveren, met de bood-  
schap dat je binnen je cirkel van invloed

### **LEERERVARINGEN**

Inmiddels kun-  
nen Verschuijl en  
Nienhuis terugkijken  
op de ervaring met  
Verkeer & Waterma-  
nagement: het eerste  
voorbeeld van de in te  
voeren procesorgani-  
satie, die als een pilot  
heeft gefungeerd. Wat  
hebben ze geleerd?

**Leerervaring 1:  
Doseer en temporiseer**  
‘Het duurt langer voor  
mensen gewend zijn  
aan hun nieuwe plek  
dan we dachten’,  
aldus Verschuijl. ‘We  
moeten dus niet te ver  
voor de troepen uitlo-  
pen, mensen meer bij  
de hand nemen met  
onze communicatie.’  
En we moeten goed  
blijven opletten dat  
we geen overdosis  
informatie geven; het  
gaat erom de balans  
te vinden tussen de  
informatiebehoefte  
van de medewerker  
en de dynamiek van  
het veranderproces.’

### **Leerervaring 2: Boegbeeld beter inzetten**

Een ander leerpunt  
was de rol van DG  
Dronkers bij de  
communicatie over  
de toedeling van  
afdelingshoofden.  
‘Het leek ons goed  
als hij daar zelf een  
toelichting op zou ge-  
ven’, aldus Verschuijl.  
‘Maar achteraf gezien  
hebben we hem toen  
verkeerd ingezet  
als boegbeeld’, vult  
Nienhuis aan.  
‘We lieten hem het  
proces uitleggen,  
terwijl zijn kracht juist  
ligt in het schetsen  
van een wenkend  
perspectief.’

moet samenwerken met anderen om je doel  
uiteindelijk te bereiken.

### **OPLOSSING C: LEERTRAJECEN VOOR LEIDINGGEVENDEN**

Alle managers van Rijkswaterstaat worden  
uitvoerig getraind in ‘dienend leiderschap’:  
medewerkers de ruimte geven om hun eigen  
expertise in te zetten in het werk. Naast deze  
intensieve training, worden de managers  
getraind in ‘storytelling’. Maatschap voor  
Communicatie, een van de raamcontractan-  
tanten van Rijkswaterstaat, levert hierbij  
ondersteuning. Op die manier zijn leiding-  
gevenden beter in staat om de werkvloer te  
inspireren met hun eigen ervaringen met  
KR8 en hun medewerkers te laten aanhaken.

### **OPLOSSING D: CONCRETE VOORBEELDEN LATEN ZIEN**

Verschuijl en De Voogd proberen ook in-  
zichtelijk te maken dat werken met KR8 het  
bedrijf efficiënter en klantgerichter maakt.  
‘Wanneer mensen zich bewuster worden van  
hun plaats in het proces en de relatie met de  
klant en hun eigen verbeterideeën kunnen  
uitvoeren, snijdt het mes aan twee kanten:  
voor de medewerker wordt het werk leuker  
en voor de klant verbetert het product. Dat  
laten we zien in de communicatie. Bijvoor-  
beeld met blogs, portretten en dialogen op  
bijkomsten.’

### **BOTTLENECK:**

Begrippen als ‘verhalen vertellen’ of  
‘cultuurverandering’ en ‘leiderschapsstijl’  
landen niet makkelijk in een organisatie  
van doeners, waar men gewend is aan het  
opleveren van projecten binnen tijd, scope

en budget. ‘Er moet productie gedraaid wor-  
den, die weg moet áf, licht Verschuijl toe. In  
die cultuur is het een uitdaging om orga-  
nische en duurzame verandering te laten  
ontstaan. ‘Projecten hebben een einddatum,  
terwijl cultuurverandering een langdurig  
en ongoing proces is. Van de vraag om tien  
minuten per dag te reflecteren op hun werk,  
krijgen sommige mensen acuut kriebel. Bo-  
vendien zijn ze bang dat alle veranderingen  
boven op hun huidige werk komen.’ Ook is  
de cultuur bij Rijkswaterstaat vrij hiërar-  
chisch en taakgericht. Communicatie moet  
dus een brug helpen slaan naar begrippen  
als dienend leiderschap en lean werken.

### **COMMUNICATIEKLUIF 3 CENTRAAL OF DECENTRAAL?**

Een van de organisatie doelstellingen is  
uniform werken: Eén Rijkswaterstaat.  
Communicatieprofessionals in den lande  
hebben vaak te maken met een verschillende  
uitgangssituatie voor het veranderingspro-  
ces, ontstaan door de regionale spreiding en  
de bestaande decentrale structuur. ‘Som-  
mige bedrijfsonderdelen staan fysiek en ook  
figuurlijk verder van elkaar af en varen zo  
een meer eigen koers’, stelt Eefje Nienhuis,  
adviseur bij Maatschap voor Communicatie.

### **OPLOSSING: RUIMTE VOOR INDIVIDUALITEIT**

Er wordt bewust ruimte geschapen voor  
een individuele benadering, als men maar  
binnen bepaalde kaders blijft. Zo kunnen de  
communicatieadviseurs zo goed mogelijk  
voldoen aan de behoefte in hun omgeving  
en tegelijkertijd aansluiten bij de dynamiek  
van het veranderproces.

### **VALKUILEN**

- Je laten meeslepen door de waan van de dag.
- Verzanden in complexiteit en techniek.
- De verkeerde inspanning plegen: alleen middelen in plaats van strategische communicatie.
- Verantwoordelijkheid van communicatie niet afbakenen. Laat je niet verleiden om onderwerpen op te pakken die niet bij je taak horen.
- Geen nee durven zeggen tegen deelproceeseigenaren die je allemaal voor hun eigen karretje willen spannen. Zeg: ‘Dat past nu niet’ als dat nodig is.

‘HET IS EEN  
OPGAVE OM  
EEN GOEDE  
BALANSTE  
VINDEN’

### **BOTTLENECK:**

Die vrijheid brengt ook risico’s met zich  
mee. Als bedrijfsonderdelen de organisatie-  
doelen te veel op hun eigen manier invullen  
of vooral zichzelf profileren, druist dat in  
tegen de doelstelling Eén Rijkswaterstaat.  
‘Het is een opgave om een goede balans te  
vinden tussen een centrale aansturing, bij-  
voorbeeld een nieuwsbrief, en een decentra-  
le invulling van het communicatiebeleid’,  
aldus Nienhuis. ‘Met de communicatiecom-  
munity hebben we die balans inmiddels  
gevonden.’

### **HET PERSPECTIEF**

De commotie rond het trillende gebouw  
van Rijkswaterstaat, inclusief de tijdelijke  
evacuatie van medewerkers, kwam nog  
eens boven op alle veranderingen van orga-  
niserende en culturele aard, maar bleek  
uiteindelijk goed voor het saam-  
horigheidsgevoel. Een ongeplande pilot  
voor Eén RWS. Verschuijl: ‘Collega’s in  
andere vestigingen zeiden meteen: wij  
schikken wel een beetje in, nemen jul-  
lie dan Bossche bollen mee? Het toont de  
veerkracht van de organisatie. Dat schept  
vertrouwen in de toekomst.’



### **LEERERVARING 1:**

‘Het duurt  
langer voor  
mensen zijn  
gewend aan hun  
nieuwe plek dan  
we dachten’