

Thema: reorganisatie

Ingrijpende organisatieontwikkeling Nederlands Openluchtmuseum

Geschiedenis en toekomst

Het Nederlands Openluchtmuseum in Arnhem moest drastisch innoveren van een wat ouderwets park naar een sprankelend (digitaal) podium voor de Nederlandse geschiedenis. De combi met forse bezuinigingen leek een spagaat. Toch lukte het: op een creatieve manier een toekomstbestendige reorganisatie doorvoeren. Ex-directeur Jaap de Jong focuste daarbij op een hoge participatie van de medewerkers. Een terugblik.

Door Maria de Jong

Van een 'reorganisatie' wil ex-directeur Jaap de Jong eigenlijk niet spreken. "Een reorganisatie is een verandering in het 'harkje' van het organogram", licht hij toe. "Maar dat kost veel tijd en energie, je richt de organisatie naar binnen, en het is maar de vraag of je iets oplost. Je houdt altijd problemen met wie wat doet. Als je de structuur verandert, krijg je weer een ander coördinatieprobleem. In de cultuur kun je ook niet zoveel veranderen. Wel is het voorbeeldgedrag van leidinggevend heel belangrijk. Mijn invalshoek is altijd de derde component: de werkprocessen. Laten we kijken of we die werkprocessen beter kunnen organiseren. Dat leidt dan tot wijzigingen in de cultuur en de structuur." Ook het woord 'bezuinigen' is aan hem niet besteed. "In 2012 dreigden we in totaal één miljoen tekort te komen in de exploitatie. Dan kun je twee dingen doen. De kaasschaaf hanteren en gaan snijden, maar dat is een negatieve impuls voor de organisatie en kweekt weerstand. Liever: we gaan het exploitatieprobleem oplossen door enerzijds efficiënter en goedkoper te werken en anderzijds meer geld te verdienen." Daarnaast ziet hij 'de organisatie' als niet meer dan een denkconstructie, een mentaal beeld dat belanghebbenden in stand houden. Waarom een organisatie altijd weergeven in dat hoekige organogram met stijf vertakte

lijnen tussen directie en werkvloer? Ronde flexibele vormen met daartussen dynamische projecten en creatieve teams kunnen ook. Vanuit deze inzichten en zijn 30 jaar ervaring als organisatieadviseur en (interim) bestuurder, met de participatie van werknemers in het beleid als speciaal aandachtsgebied, begon De Jong in juni 2012 aan de ingrijpende organisatieontwikkeling. De terugblik op de inmiddels afgeronde reorganisatie vindt plaats in een ander museum, Museum Arnhem, waar hij alweer aan zijn volgende interimopdracht is begonnen. Op 15 mei 2015 volgt Saskia Bak hem daar op als directeur. Zij was voorheen directeur van het Fries Museum. Volop beweging dus, in de museumwereld.

Podium voor geschiedenis

Het Nederlands Openluchtmuseum in Arnhem is vanouds het museum over de geschiedenis en cultuur van het dagelijkse leven van gewone mensen in Nederland. Er werken ruim 200 vaste museummedewerkers en 400 vrijwilligers. De horeca en salesactiviteiten worden verzorgd door 30 à 40 vaste medewerkers, in het hoogseizoen 80 à 90. De or bestaat uit 7 personen. In 2011 waren er nog aparte kiesgroepen voor de horecamedewerkers en de museummedewerkers, inmiddels niet meer. De werkzaamheden worden verricht vanuit afdelingen en

sectoren. Subsidie komt van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, andere inkomsten van sponsors, fondsen en 'vrienden'.

In 2011 ontstonden er gigantische uitdagingen voor het museum. De top was (met twee directeuren, zeven managers en 25 stafleden) veel te zwaar, er dreigde een tekort van 1 miljoen euro door vermindering van de subsidie en het aflopen van sponsor-schappen, intern speelden er veel tegenstellingen en er heerste onbegrip, de organisatie vertoonde trekken van 'verwaarlozing'. Voor de periode 2012-2016 moest er een nieuwe subsidieaanvraag komen, deze keer met de ambitieuze invulling van een sprankelende nieuwe opzet. Na veel landelijk gebakkelei over een nationaal historisch museum wilde het Openluchtmuseum uitgroeien tot hét fysieke en digitale podium voor de Nederlandse geschiedenis. In 2017 moet de presentatie van de Canon van de Nederlandse Geschiedenis gereed zijn (in samenwerking met het Rijksmuseum). In het Entreegebouw komt een Canon Experience, in het park worden vensters van de Canon opgesteld en er komt een Canon online.

Om het proces van innoveren en bezuinigen zorgvuldig en snel te laten verlopen, voegde de Raad van Toezicht Jaap de Jong toe aan de tweehoofdige directie. De Jong maakte al negen jaar deel uit van deze Raad van Toezicht, op voordracht van de or. "Ik heb politicologie gestudeerd. Mijn hart ligt bij het dagelijkse leven van gewone mensen en bij geschiedenis", verklaart hij zijn affiniteit met het Openluchtmuseum. Hij kreeg de opdracht het museum toekomstbestendig te maken en geschikt voor een eenhoofdige leiding.

Bruggenbouwtraject

Daarop startte De Jong het Bruggenbouwttraject, een 'gezamenlijke reis met de medewerkers' naar de toekomst. Met nadruk zegt hij: "Van het begin af aan heb ik ingestoken op een hoge participatie van de medewerkers, op betrokkenheid en draagvlak. Op de werkvloer, in de teams, daar moest de grootste verandering plaatsvinden." Er kwam allereerst een grote eerste verkennende ronde. Medewerkers kregen de gelegenheid ideeën te spuien tijdens een mobiliteits sessie. Ook



Jaap de Jong en museummedewerker John Wieringa

konden ze ideeën rechtstreeks mailen naar 'zeg-t-Jaap'. Duo's van medewerkers en vrijwilligers hielden een klantsafari: ze liepen het park en museum in om bezoekers naar mogelijke verbeteringen te vragen. Dit laatste idee kwam van het externe bureau The Bridge, dat De Jong had ingeschakeld om met de blik van buiten mee te denken over vernieuwende acties. Het was bijzonder dat ook de vrijwilligers hier direct bij betrokken werden. Meteen kwam er al een eyeopener uit. Het museum dacht dat bezoekers meteen na aankomst koffie wilden. Dat bleek helemaal niet zo te zijn, tenminste niet voor de gezinnen met kinderen. Die wilden na een lange autorit eerst lekker bewegen. Groepen uit bussen daarentegen wilden wel eerst koffie. De benodigde capaciteit in het restaurant bleek dus heel anders dan verondersteld.

De Jong: "Alles bij elkaar kwam er een baai-erd van ideeën binnen. Uiteindelijk hebben we tien projecten ingesteld ter verbetering en vernieuwing. Als directeur formuleerde ik de projectopdrachten. Vervolgens vroeg ik aan medewerkers of zij projectleider wilden worden. Mijn voorwaarde was dat een projectteam samengesteld moest zijn uit medewerkers uit de hele organisatie, van elk niveau. En ook dat ze op zoek zouden gaan naar wat ik noem 'dwarsliggers' – mensen die zeggen: 'waarom?' en 'hoezo?' en 'kan

het niet anders?' Interessant was dat naast afdelingshoofden ook beleidsmedewerkers projectleider werden, zoals van P&O en marketing & communicatie. Dat was een revolutie, dat beleidsmedewerkers projectleider konden worden."

Door deze aanpak ontstonden er veel dwarsverbanden tussen de afdelingen en de medewerkers. Taken en verantwoordelijkheden van de teams werden zorgvuldig vastgelegd, maar wel 'ademend'. Het ging immers juist om een flexibele, creatieve samenwerking. Later bleek ook duidelijk dat de veranderingen een proces waren: "Een proces van praten, nadenken, momenten van reflectie inbouwen, reageren op gebeurtenissen. Tijdens zo'n gezamenlijke reis blijken er ineens mensen van wie je het niet verwacht, op te staan met de juiste competenties. Het gaat dus ook om ruimte geven."

Tien projecten

De projectteams bogen zich over diverse onderwerpen, zoals de samenwerking tussen vijf technische afdelingen, een nieuwe parkeerplaats, de stroomlijning van leveran-

ciers, toegangskaartjesacties, het terugdringen van verschillende vormen van arbeidscontracten. Overal viel winst te behalen. Neem de samenwerking tussen de technische afdelingen. De Jong: "Voorheen kon het gebeuren dat de technische dienst in de muren ging hakken van een gebouwtje dat de afdeling schoonmaak een week eerder had staan schoonmaken. Nu zitten elke week de afdelingshoofden bij elkaar om de

planning te bespreken. Een ander voorbeeld is dat het aantal leveranciers extreem hoog was. Nu hebben we een centraal inkoopstelsel." Door de persoonlijke contacten in de teams liepen zaken veel beter en efficiënter.

Waren dit nog projecten die intern waren op te lossen, bij andere moest er rekening gehouden worden met externe partners. De aanleg van een nieuwe parkeerplaats lukte binnen de vastgestelde periode van zeven maanden, maar met het zweet in de handen. Want de gemeente eiste dat er slechts één maand daadwerkelijk gebouwd zou worden, wegens het beschermen van het planten- en dierenleven in de omgeving. Verder werd er gesleuteld aan de openings-

'Van het begin af aan heb ik ingestoken op een hoge participatie van medewerkers, op betrokkenheid en draagvlak'



tijden. Als er in de wintermaanden acht bezoekers per dag kwamen, van wie vijf met een museumjaarkaart, kon dat bedrijfsmatig natuurlijk niet uit. De openingstijden van restaurant, hoofdgebouw en park werden aangepast, en diverse promotie-activiteiten richtten zich op acties met toegangskaarten.

De projectleiders kregen tweewekelijks ondersteuning van het externe bureau. Verder kwam er naast de tien projecten een meerjarig bedrijfsplan. Daarin werden de activiteiten overzichtelijk gepresenteerd en gevolgd met behulp van de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) en kwartaalrapportages.

Open gesprek

Inmiddels was de nieuwe subsidieaanvraag opgesteld, ingediend en gehonoreerd. Met de zittende directeuren werden vertrekafspraken gemaakt. Vanaf 1 januari 2014 was Jaap de Jong de enige directeur; hij maakte in april 2014 plaats voor een opvolger. Tijdens zijn afscheid vertelde hij onder andere: "Medezeggenschap was, is, blijft mijn onderwerp. Niet vanuit denken in tegenstellingen, niet als ongelijkheidscompensatie. Maar als noodzakelijk onderdeel van good governance."

Dat de medewerkers van het Nederlands Openluchtmuseum rechtstreeks en nauw betrokken werden bij de reorganisatie, is duidelijk. Maar hoe zat dat met de ondernemingsraad? "Natuurlijk is een hoge positie van de or belangrijk," zegt hij direct. Daarna peinzend en zorgvuldig formulerend: "Maar soms ook lastig. Soms ging het met horten en stoten, maar de or heeft uiteindelijk met advies en instemming alle veranderingen mogelijk gemaakt. Aanvankelijk was het contact niet ontspannen. Ik ben gewend om al open pratend met iedereen een lijn te bedenken. Soms kwam ik er dan later achter dat ik het anders wilde doen. Dan werd ik vastgepind op eerdere uitspraken, dat was niet fijn. Er heerste een wat defensieve, formele houding. De or koos vaak voor een positie waarin hij het inhoudelijke gesprek niet aanging. We hadden dan geen discussie over de onderwerpen zelf, maar over de manier waarop. We begrepen elkaar niet altijd goed. Heel lang bleef bij de or het gevoel bestaan: onze positie als medewerkers is in gevaar. Het lukte niet goed om dat gevoel om te buigen." Na de verkiezingen kreeg de or een nieuwe voorzitter en enkele nieuwe leden. Ontdaan van historische belasting werd de sfeer meer ontspannen. Een concreet lastig punt waar hij tegenaan liep met de or, waren de rapporten van de projectteams. De or wilde deze rapporten



inzien, maar dat weigerde hij. Medewerkers moesten zich veilig voelen in de projectteams. Het was niet de bedoeling om alles overal met iedereen te delen, de rapporten waren vertrouwelijk. Als ze leidden tot een voorgenomen besluit, dan ging de motivatie van dat besluit naar de or.

Een ander heikel punt was het zichtbaar maken van de sluitende exploitatie na twee jaar reorganiseren. Er waren geen gedwongen ontslagen nodig onder de vaste medewerkers, een aantal flexibele krachten kreeg een vaste aanstelling, de flexibele schil daaromheen is wel dunner geworden. Jaap de Jong: "Het was erg ingewikkeld om dat te communiceren naar de or, omdat de financiële effecten zo verdeeld waren over de hele exploitatie. In de financiële modellen waren die effecten niet goed zichtbaar te maken. Dat was soms wat negatief voor het draagvlak. 'Maar de ontslagen dan?', bleef de or vragen. Het was lastig om geruststelling te communiceren in tijden van zulke urgente maatregelen. De interne communicatie was daardoor heel wisselend."

Drukbezocht museum

De projectmatige aanpak bleek te werken. Ondanks de lastige punten en momenten constateert hij dat de operatie is geslaagd, al zijn nog niet alle projecten helemaal uitgerold. In 2014 boekte het museum een positief resultaat, voor 2015 sluit de begroting. Nieuwe werkwijzen zijn ingevoerd, werkprocessen beschreven. Medewerkers hebben veel leerervaringen opgedaan, met name in het projectmatig werken. De inter-

ne eilandjescultuur is verdwenen, het MT is meer een team. Nieuwe samenwerkingsrelaties met externe partners zijn gaan bloeien. Bezoekersaantallen nemen toe. Met ruim een half miljoen bezoekers in 2014 is het een van de drukst bezochte musea in ons land. En er wordt natuurlijk hard gewerkt aan de presentatie van de Canon, naast de andere nieuwe activiteiten.

Terugblikkend op het reorganisatieproces zou hij wel één ding anders gedaan hebben. "Ik heb destijds gekozen voor centrale sturing op de tien projecten omdat er heilige huisjes moesten worden aangepakt. Maar dat gaf ook afbreukrisico, want op een gegeven moment kom je als bestuurder alleen te staan en heb je onvoldoende tijd. Iedereen keek telkens naar mij, terwijl dingen zich soms al pratende uitkristalliseren, dan komt er een oplossingsrichting. Het zou goed zijn geweest als ik voor mijzelf een goed klankbord had georganiseerd."

Tot slot: heeft hij nog adviezen voor andere ondernemingsraden die in een sterk veranderende organisatie moeten opereren? Jazeker. Wat hem betreft is het voornaamste dat de or een open gesprek met de bestuurder aangaat over de inhoud. "Blijf als or niet in de formele rol zitten. Denk mee over de inhoud. Durf mee te gaan in het proces en ook dingen over te laten aan dat proces. Een or die toch kiest voor een formele opstelling wordt anders een rem op het proces. Wees flexibel, geef de bestuurder ruimte, stimuleer de medewerkers mee te werken aan de noodzakelijke veranderingen en om initiatieven te nemen."