



Maart 2021

Samenwerking tussen projectteams bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

Eindopdracht kernprogramma Neerlands Diep 2018-2020

## Colofon

Samenwerking tussen projectteams bij de Rijksdienst  
voor Ondernemend Nederland

Versienummer 5 (definitief)

Rapportage over een onderzoek uitgevoerd als  
eindopdracht van het Kernprogramma 2018 -2021  
Neerlands Diep

Auteur: Ruud de Bruijne

Begeleider: prof. dr. M.B. (Marcel) Veenswijk

# Inhoud

	Colofon—2
<b>1</b>	<b>Managementsamenvatting—4</b>
<b>2</b>	<b>Inleiding—5</b>
<b>3</b>	<b>Inventarisatie—6</b>
3.1	Methodiek—6
3.2	Bevindingen—8
3.2.1	Documentatieonderzoek—8
3.2.2	Opdrachtenportefeuille—9
3.2.3	Uitvoeringsplannen—9
3.2.4	Enquête teamleden—10
3.2.5	Observaties teambesprekingen—11
3.2.6	Interviews—11
3.3	Samenvatting belangrijkste bevindingen—14
<b>4</b>	<b>Analyse—15</b>
4.1	Systemische analyse—15
4.2	Cultuur—17
4.3	Opgavegericht werken—18
4.4	Samenwerking—19
4.5	Narratief en framing—20
4.6	Lapmiddelen en quick fixes—20
<b>5</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen—21</b>
5.1	Conclusie: opgavegericht werken kan (en moet)—21
5.2	Aanbevelingen: Pak de krachten aan die de huidige situatie in stand houden—22
	Bijlage 1 Enquête—24
	Bijlage 2 MERC—26
	Bijlage 3: Experimenten—27
	Bijlage 4 Gebruikte literatuur—28

# 1 Managementsamenvatting

De aanleiding voor dit onderzoek is de vraag of betere samenwerking tussen programmateams bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) noodzakelijk en mogelijk is. De teams voeren historisch gegroeide aparte programma's voor de ontwikkeling van de verschillende afzonderlijke duurzame energietechnieken. Er dient zich nu een omslagpunt aan, deze werkwijze moet gaan plaats moeten maken voor een bredere opgave: de transitie naar een duurzame energievoorziening als onderdeel van het voorkomen van verdere klimaatverandering.

Het onderzoek is gestart met kwantitatief en kwalitatief onderzoek op basis van documentatie, een enquête, gesprekken en observaties.

Na een analyse van deze bevindingen is het geschetste beeld van de situatie aangescherpt. Er is inderdaad sprake van solitair opereren, en weinig verbinding of kennisuitwisseling tussen de teams. Maar dat staat op zichzelf opgegegericht werken niet in de weg. De achterliggende oorzaak die naar voren komt zijn een aantal drijvende krachten die de huidige situatie in stand houden:

- De belangrijkste drijvende kracht zijn de culturele verschillen binnen de organisatie.
  - Een corporate cultuur waarin de opgave gelijk is gesteld aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de VN
  - Een systeemcultuur waarbinnen de jaarlijkse cyclus van offerte – jaaropdracht – rapportage plaatsvindt. Hier ontbreken geoperationaliseerde opgaven
  - Een teamcultuur waarbij de teams en de teamleden zelf naar problemen en oplossingen op zoek gaan. Het is een onderstroom die het feitelijke functioneren van de organisatie in hoge mate bepaalt.
- Teams en individuele teamleden krijgen veel vrijheid in de uitvoering van de programma's stimuleert niet tot opgegegericht werken
- De teams zijn gefocused op hun eigen projecten /taken. Daardoor is er weinig dynamiek tussen de teams.
- De corporate strategie staat nog (te) los van het primaire proces (op basis van jaarlijkse opdrachten programma's en projecten uitvoeren voor opdrachtgevers)

Kijken we binnen deze verschillende culturen naar de cultuurniveaus dan zien we dat de onderliggende basis goed overeenkomt met de artefacten, de SDG's, die we op corporate niveau zien. Medewerkers hebben een intrinsieke drive om te werken aan een betere wereld. Daartussen gaat het mis: Tussen de artefacten en de onderliggende basis is geen vertaalslag gemaakt naar opgaves die operationele sturing geven aan de programma's.

De manier van werken brengt een risico met zich mee dat de interventies in de verschillende programma's onbedoelde negatieve bijwerkingen hebben. Dit is niet nader onderzocht, wel een punt van aandacht. Evenals het feit dat veel geïnterviewden hebben aangegeven dat de hoge werkdruk samenwerking in de weg staat.

De aanbevelingen die uit deze conclusies volgen zijn:

- Laat teams zelf reflecteren op de huidige werkzaamheden.
- Operationaliseer de systeemcultuur zodat deze op de corporate cultuur past en aansluit op de basisveronderstellingen van de teamleden.
- Integreer samenwerking tussen teams in de uitvoering.

## 2 Inleiding

In de periode 2018 -2020 heb ik het Kernprogramma van Neerlands Diep gevolgd, een leergang voor senior projectmanagers bij de (semi-)overheid. Dit is de eindopdracht van deze leergang, om het geleerde in praktijk te brengen. Daarvoor heb ik onderzocht of een betere samenwerking tussen projectteams bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) noodzakelijk is.

De formele organisatiestructuur van RVO is deels een spiegeling van de opdrachten-portefeuille, deels op inhoudelijke onderwerpen / kennisdomeinen, deels op instrumentarium. Een behoorlijk complexe matrix, die weergegeven is in Bijlage 1. Het werk wordt uitgevoerd binnen teams die elk werken aan deelprojecten.

Dit onderzoek is toegespitst op drie teams: de teams biomassa, decentrale energieopwekking en windenergie. De grootste opdrachtgever van deze teams is het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK). De opdrachten voor deze drie teams waren het afgelopen decennium: zorg voor een grotere toepassing van respectievelijk biomassa, decentrale energieopwekking en windenergie. Dat gaat veranderen in een meer opgavegerichte opdracht, met als opgave de energievoorziening te verduurzamen door het verminderen van uitstoot van broeikasgassen om daarmee de klimaatverandering te beperken. Het gaat dan niet meer (alleen) om de individuele resultaten op microniveau (de prestaties van biomassa, decentrale energieopwekking en windenergie afzonderlijk) maar om de resultaten op macroniveau (duurzame energievoorziening) en mesoniveau (beperken klimaatverandering). Dit sluit aan op de door de directie gekozen speerpunten in de toekomststrategie van RVO: medewerkers in hun kracht zetten en opgavegericht(er) werken.

Mijn hypothese is dat de teams (en soms ook de medewerkers binnen de teams) solitair opereren, er weinig verbinding of kennisuitwisseling tussen de teams is en dat dit de overgang naar een opgavegerichte werkwijze in de weg staat.

Daarvoor zijn een aantal vragen onderzocht:

- In welke mate wordt er solitair gewerkt?
- Wat is het profiel van de teams?
- Wat zien de medewerkers als hun opgave?
- Hoe gaan de organisatie en de teams om met opgavegericht werken?
- En zijn er eenvoudig te implementeren interventies te vinden die de samenwerking tussen de teams verbeteren?

Het onderzoek begint met een inventarisatie van de situatie. De analyse van deze bevindingen leidt tot een toetsing van de hypothese en de basis voor conclusies en aanbevelingen voor interventies die leiden tot een meer opgavegerichte werkwijze. In een bijlage is verslag gedaan van een aantal experimenten om de interventies in de praktijk te testen.

### COVID-19

Tijdens de uitvoering van dit onderzoek, in 2020 en 2021, speelt de COVID-19 pandemie. Daardoor is al het werk online uitgevoerd, dat had uiteraard beperkingen in de aanpak en bemoeilijkte het in praktijk brengen van de resultaten.

Maart 2021,  
Ruud de Bruijne

## 3 Inventarisatie

Om een objectief beeld te krijgen van de situatie is de beschikbare documentatie van de corporate strategie en van de opdrachten biomassa, decentrale opwekking en windenergie onderzocht. Daarna zijn de medewerkers van de teams biomassa, decentrale energieopwekking en windenergie geënquêteerd, zijn een aantal medewerkers uit deze projectteams geïnterviewd en heb ik een aantal teambesprekingen geobserveerd.

In dit hoofdstuk staan een beschrijving van de methodiek die is toegepast en een verslag van de bevindingen. Hiermee heb ik getracht een zo objectief en feitelijk mogelijk beeld van de situatie te schetsen, zonder oordeelsvorming. Om mij hierop voor te bereiden heb ik mij verdiept in het werk van Danieele Braun en Jitske Kramer<sup>1</sup>.

### 3.1 Methodiek

Er zijn meerdere bronnen gebruikt om het onderzoek uit te voeren: documentatie, een enquête en interviews. Dat biedt de mogelijkheid om de bevindingen onderling te verifiëren. Dit wordt in de literatuur triangulatie genoemd, het is een gebruikelijke methode waarbij kwalitatieve en kwantitatieve dataverzamelmethode worden gecombineerd in één onderzoeksopzet. Het verhoogt de geldigheid van onderzoeksresultaten. Ik heb mij daarbij gebaseerd op een artikel van Udo Kelle<sup>2</sup>

#### Documentatieonderzoek

Als eerste is onderzocht wat er over opgavegericht werken en samenwerking is vastgelegd:

- Op corporate niveau de op intranet gepubliceerde documenten die voor alle medewerkers toegankelijk zijn
- De documenten die horen bij de opdrachtenportefeuilles, zoals meerjarenplannen, door RVO uitgebrachte offertes en EZK verstrekte jaarlijkse opdrachtverleningen
- Voor de teamleden toegankelijke uitgewerkte werkplannen
- De individuele jaarlijkse werkplannen worden door medewerker en lijnmanager vastgelegd in het persoonlijke personeelsdossier en zijn niet geraadpleegd.

#### Enquête

Aan de hand van een vragenlijst (bijlage #) zijn alle teamleden geënquêteerd. De enquête bestond uit een aantal feitelijke vragen om een profiel te kunnen schetsen van de teamsamenstellingen. Omdat opgavegericht werken centraal staat in de corporate strategie en ook in dit onderzoek is daar een open vraag over gesteld: *"Wat zie je bij de onderwerpen/activiteiten/(sub)teams waar je aan/bij werkt als de opgave?"*

De term 'opgave' is daarbij niet toegelicht om spontane antwoorden te kunnen krijgen.

#### Interviews

Met een aantal teamleden is een interview gehouden. In eerste instantie begon dat met spontane ongeplande korte gesprekken met medewerkers (tussen vergaderingen, bij de koffieautomaat). Dat heeft niet lang geduurd vanwege de COVID-19 maatregelen waarbij thuiswerken verplicht werd.

De uitgebreide interviews zijn daarom allemaal via videobellen uitgevoerd.

Op een uitzondering na zijn er oudere teamleden die lang bij RVO en langjarig aan hetzelfde onderwerp werken en jongere teamleden die kort bij RVO in dienst zijn. Dat is het gevolg van een zeer laag natuurlijk verloop onder de RVO medewerkers en jarenlange bezuinigingen waardoor er een personeelsstop was. Sinds enkele jaren is het werk aan duurzame energie sterk groeiende en zijn de teams uitgebreid met jongere teamleden.

Ik heb een aantal teamleden geïnterviewd, een mix van oudgedienden en nieuwkomers.

De interviews waren open gesprekken waarbij ik, verkennende en verdiepende vragen heb gebruikt. Daarbij heb ik wel een gespreks-leidraad gehanteerd om de resultaten te kunnen vergelijken, maar die is niet als agenda gehanteerd. Van de interviews zijn aantekeningen gemaakt die vervolgens aan de hand van David Boje's<sup>3</sup> theorie systemisch gedeconstrueerd zijn om inzichten te verkrijgen in wat er bij de uitvoering speelt.

Gespreksonderwerpen	
Wat is je persoonlijke drive? Hoe verhoudt zich dat tot je takenpakket?	
Hoe en wie bepaalt welke taken je uitvoert, wat zie je daarbij als opgave?	
Hoe en wie bepaalt of dat goed gaat? Wat vind je daar zelf van, hoe zou jij het willen?	
Bespreken jullie de voortgang van de taakuitvoering binnen het team? Is dat gestructureerd? Hoe?	
Werk je bij de uitvoering van je taken samen met anderen?	Ook met medewerkers andere teams?
	(Hoe) is dat georganiseerd?
	Hoe vindt je medewerkers die kunnen bijdragen aan jouw taken?

### Observaties

De drie teams hebben elk een eigen overlegstructuur. Een aantal overleggen heb ik geobserveerd. Hier had het thuiswerken een pluspunt tot gevolg. De overleggen gingen uitsluitend als videoconferenties, door als observant camera en microfoon uit te zetten is er minimale beïnvloeding van je aanwezigheid. Doel van de observatie was vast te stellen of opgavegericht werken, samenwerken of andere teams aan de orde kwamen. Daarbij heb ik gelet op onder andere:

- Is er een check-in (een rondje 'hoe zit je erbij')?
- Wie neemt deel aan de discussies, wordt er naar elkaar geluisterd?
- Hoe worden problemen aan de orde gesteld? Hoe komt de groep tot een oplossing?
- Zijn er formaliteiten (agenda, notulen, besluitenlijst)
- Wordt er gerefereerd naar de (formele) opdracht en/of een relatie gelegd met een opgave / SDG?
- Wie heeft het voor het zeggen?
- Hoeveel ruimte is er / krijgen individuele teamleden?
- Wordt er besproken of er (medewerkers uit) andere teams zijn die kunnen bijdragen?

## 3.2 Bevindingen

### 3.2.1 Documentatieonderzoek

Op corporate niveau is de keuze gemaakt om opgavegericht te gaan werken, een strategie die in 2018 is uitgerold onder de titel 'Agenda 2022'. In vier jaar tijd moet deze werkwijze zijn doorgedrongen tot in de haarvaten van RVO.

Uit de communicatie over Agenda 2022 op intranet:

*Om te kunnen werken aan de complexe opgaven waar Nederland en de wereld voor staan, moet RVO in staat zijn om verschillende activiteiten, die we nu nog versnipperd uitvoeren, te verbinden. Dat gaan we doen door elke vraag van elke ondernemer of opdrachtgever met een brede blik en vanuit de volle breedte van RVO te beantwoorden, met inzet van al onze kennis en contacten.*

*Dit toekomstbeeld vraagt niet alleen veel van onze organisatie maar ook van onze systemen en van alle medewerkers. Op heel veel gebieden is RVO al op de goede weg. De Agenda 2022 wil richting geven aan de vele activiteiten die al plaatsvinden en ruimte creëren voor nieuwe initiatieven in de organisatie. Zo is de Agenda tot stand gekomen en zo gaan we vervolgens ook aan de slag.*

Daarbij is de keuze gemaakt dat de opgaves waar RVO aan werkt de zeventien Duurzame Ontwikkelingsdoelen (Sustainable Development Goals – SDG's) zijn die door de Verenigde Naties (VN) zijn gedefinieerd.

Voor elke opdracht die RVO uitvoert zijn een of meerdere van deze SDG's van toepassing. Voor de teams biomassa, decentrale energieopwekking en windenergie zijn dat deze SDG's:

- 7 - betaalbare en schone energie;
- 11 - duurzame steden en gemeenschappen
- 13 - klimaat actie
- 17 – samenwerking

Een uitwerking daarvan in meer operationele, richtinggevende opgaves is (nog) niet gemaakt.



De zeventien Duurzame Ontwikkelings Doelen van de Verenigde Naties



### 3.2.2

#### *Opdrachtenportefeuille*

Het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat is de grootste opdrachtgever voor de programma's en projecten waaraan de teams biomassa, decentrale opwekking en windenergie werken.

De programma's en projecten zijn samengevoegd in enkele bundels. In het "Meerjarenplan 2020-2021 voor de uitvoering van het EZK-opdrachtbundels door RVO" is aandacht geschonken aan de noodzaak van opgavegericht werken, hoewel deze term niet is gebruikt. Wel is de relatie met het klimaatbeleid gemaakt: "Klimaatbeleid is rijksbeleid: sterke wisselwerking tussen instrumenten van diverse departementen. Dit vergt goede afstemming en (in voorkomende gevallen) interdepartementaal opdrachtgeverschap."

Voor de verschillende programma's en projecten zijn zogenaamde Monitoring-, effect- en resultaatindicatoren (MERCs, zie bijlage #) opgesteld. Enkele waarnemingen uit deze MERCs voor de programma's en projecten waaraan de teams biomassa, decentrale opwekking en windenergie werken:

- Elke MERC is een A4 met een beschrijving van doel, doelgroep, beoogde resultaten, aanpak en activiteiten. De gebruikte taal is anders dan die in de Agenda 2022.
- De doelen zijn per MERC vermeld als bijdrage aan het klimaatbeleid, maar steeds anders omschreven. Een uitwerking van de wisselwerking met andere instrumenten van andere departementen is niet beschreven.
- Weinig aandacht voor indicatoren die betrekking hebben op de kwaliteit van uit te voeren taken
- Een uitwerking van de wisselwerking met andere programma's en projecten binnen RVO is niet beschreven.

### 3.2.3

#### *Uitvoeringsplannen*

In de verschillende teams zijn uitvoeringsplannen opgesteld, hieronder een indicatie uit enkele van deze plannen:

- Team windenergie
  - Wind op zee
    - Planning uit te voeren werkzaamheden (locatiestudies)
    - Uitvoeringsplan tenders
    - Communicatieplan
    - Gedetailleerde begroting
    - Overlegstructuur (wekelijks werkoverleg per deelproject, tweewekelijks overleg deelprojectleiders en overall projectleider, kwartaaloverleg alle intern betrokkenen)
- Team decentrale opwekking
  - Expertise Centrum warmte
    - Jaarplan
    - Communicatieplan 2021
    - Overlegstructuur (wekelijks teamoverleg, werkoverleggen voor de afzonderlijke thema's in wisselende frequentie) waarbij de belangrijkste activiteiten de revue passeren.

In geen van deze uitvoeringsplannen is er een link gelegd met opgave.

Er is geen vast format voor de uitvoeringsplannen, daardoor verschilt de diepgang per (deel)project. De plannen zijn niet centraal toegankelijk en het is moeilijk te overzien of alle uit te voeren werkzaamheden zijn uitgewerkt in de uitvoeringsplannen. Voor alle uitvoeringsplannen geldt dat de relatie met de MERC niet concreet is aangegeven. De uitvoeringsplannen lijken eerder op zichzelf te staan dan een uitwerking van de opgaven c.q. doelen die in de MERC zijn geduid.

### 3.2.4 Enquête teamleden

De drie teams hebben in totaal 83 teamleden. De respons op de enquête was 73%. Er is een tweedeling zichtbaar: een grote groep oudere teamleden die al lang in dienst zijn, al lang aan hetzelfde onderwerp werken en een groep jongeren die nog kort in dienst zijn.

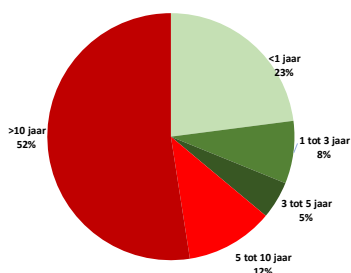
Tweederde van de teamleden is vijf tot meer dan tien jaar in dienst bij RVO of een van haar voorgangers. Dit komt overeen met het algehele beeld binnen RVO: het natuurlijk verloop is laag, de dienstverbanden lang. Sinds een jaar zijn de werkzaamheden van de teams aan het groeien en zijn de teams aan het uitbreiden. Dat is goed te zien: Eenderde van de teamleden is korter dan een jaar in dienst.

Niet alleen de dienstverbanden zijn lang, eenzelfde tweederde meerderheid werkt drie tot meer dan vijf jaar aan hetzelfde onderwerp. Niet alleen het natuurlijk verloop is laag, ook de interne mobiliteit is laag.

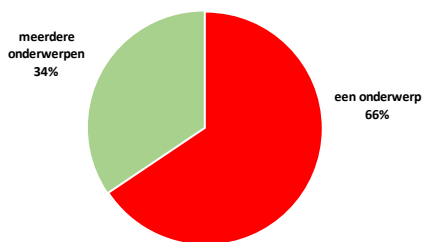
Wel zijn er een aantal teamleden die naast hun hoofonderwerp ook nog aan een ander onderwerp werken.

De gemiddelde leeftijd van de teamleden ligt tussen de 45 en 50 jaar, dat is hoger dan het landelijk gemiddelde van de Nederlandse beroepsbevolking, 41 jaar (CBS).

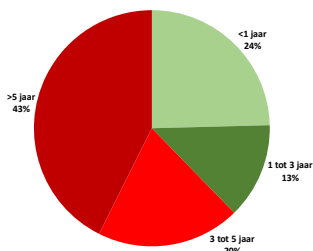
AANTAL JAREN WERKZAAM BIJ RVO



WERKT AAN EEN OF AAN MEERDERE ONDERWERPEN



AANTAL JAREN WERKZAAM AAN ZELFDE ONDERWERP



### LEEFTIJDOPBOUW



Het meest opvallende resultaat waren de antwoorden op de open vraag: "Wat zie als de opgave waar je aan werkt?"

Bij het beantwoorden van deze vraag heeft op een persoon na niemand de Agenda 2022 aangehaald of een link gelegd met een van de SDG's. Vrijwel iedereen omschrijft zijn opgave als het goed uitvoeren van de taak die bij de uitvoering van het programma of project hoort. Er zijn geen referenties gemaakt naar een binnen het team afgesproken gemeenschappelijke opgave.

Enkele antwoorden op de vraag: "Wat zie als de opgave waar je aan werkt?"
Werken aan de energietransitie van Nederland
Gemeenten ondersteunen bij hun regiefunctie in de warmtetransitie
Wegnemen knelpunten voor ontwikkeling zon-PV en lokale initiatieven
Aardgasloos Nederland in 2050.
Locatiestudies uitvoeren op een zo hoog mogelijk kwaliteitsniveau.

### 3.2.5

#### *Observaties teambesprekingen*

Er zijn een aantal teambesprekingen geobserveerd. Daarbij viel mij op:

- De frequentie van de teambesprekingen varieert: wekelijks tot maandelijks.
- De resultaatsindicatoren en doelstellingen uit de offerte kwamen geen enkele keer ter sprake.
- Weinig aandacht voor de kwaliteit van de taakuitvoering.
- Patroon in de teambesprekingen: Elk teamlid vertelt waar hij mee bezig is, benoemt situaties of problemen en de manier waarop zij-hij deze wil gaan oplossen. Meestal met enthousiasme, gemotiveerd en kennis. Opmerkelijk: Groepsdiscussie over mogelijke (alternatieve) oplossingen vond in een enkel geval plaats.
- Geturft: 24 x zijn vraagstukken genoemd, 3 x kwam daarbij een ander team/programma/niet-teamlid ter sprake dat zou worden benaderd om mee te werken aan een oplossing.

### 3.2.6

#### *Interviews*

Aan alle verzoeken voor een interview is medewerking verleend en de geïnterviewden namen ook ruim de tijd om mij te woord te staan.

- Samenwerken met andere teams

Dit is erg verschillend, de meeste teams opereren zonder gestructureerde samenwerking met andere teams. Er is een deelteam dat hierop een uitzondering vormt, omdat dit een project is om een frontoffice voor gemeenten te vormen voor een aantal andere RVO programma's en projecten.

Er is wel contact tussen individuele teamleden van verschillende teams waarmee op ad-hoc basis wordt samengewerkt.

Iedereen toont een grote mate van bereidheid om meer samenwerking te zoeken, daar staan teams en teamleden voor open. Bij doorvragen kwam wel een ander geluid naar voren: Het wordt als een bijzaak gezien, de dagelijkse, eigen, werkzaamheden krijgen voorrang boven samenwerking. Daardoor komt samenwerken er niet van: de werkdruk is al groot.

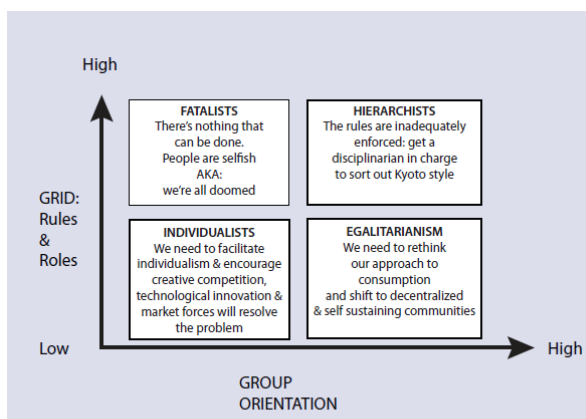
- De uitvoeringspraktijk binnen de teams  
Het format en de strikte beperking van de omvang maken dat de offertes en opdrachten beknopt zijn en in geen enkel team leidend bij de uitvoering van de werkzaamheden. Daarvoor zijn uitvoeringsplannen nodig met meer diepgang. Deze uitvoeringsplannen zijn niet structureel gedocumenteerd.
- Op een enkeling na ervaren de teamleden een grote individuele vrijheid om het werk naar eigen inzicht uit te voeren. Toch hoor ik ook hier zwakke signalen dat er een keerzijde is. Als ik daarop doorvraag komen er twijfels naar voren: Onzekerheid of de juiste aanpak is gekozen en sommigen ervaren de vrijheid als een stressfactor. Als stressfactoren zijn genoemd: onduidelijke prioriteiten, ad-hoc aanpak, van de hak op de tak werken, nieuwe taken oppakken en tegelijkertijd andere werkzaamheden niet willen / kunnen laten liggen.

Enkele quotes uit de interviews
Als je buiten de gebaande paden treedt is er vaak een versterde houding: "zo gaat het nu eenmaal"
We zijn te lief voor elkaar
Er ontbreken kwaliteitsstandaarden
Geen overzicht wie doet wat buiten het eigen team
Iedereen is gefixeerd op eigen taak, weinig interactie met andere teams
Iedereen is open en behulpzaam, hulp zoeken en krijgen vereist wel assertiviteit
Ik ben verbaasd over de negatieve ophef in de pers
Als je intern de weg weet kun je veel medewerking van collega's krijgen
Over Agenda 2020: Ze kijken niet wat er bij de uitvoering leeft
Er zijn teveel solo-acties
RVO organogram geeft geen informatie wie doet wat

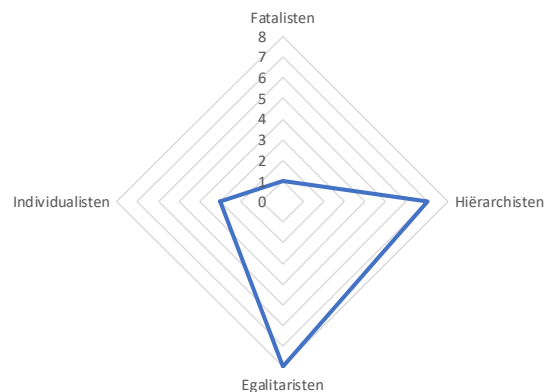
Daarnaast zijn mij een aantal andere zaken opgevallen:

- De jongere medewerkers geven aan bewust te hebben gekozen voor werken in de publieke sector en/of werken aan verduurzaming. Zij hebben een bredere motivatie dan alleen voor het specifieke takenpakket van hun functie. Bij de uitleg waarom ik dit onderzoek doe, beginnen zij spontaan over hun zoektocht naar de bij RVO aanwezige kennis en ervaring. Het kost hen moeite om die te vinden en dat is door het verplichte thuiswerken verergerd.  
De reguliere kennismakingsactiviteiten voor nieuwe medewerkers geeft een beeld van de breedte van de organisatie. Daarnaast krijgen nieuwe medewerkers vaak een buddy toegewezen die hen verder wegwijs maakt. Online (intranet) hulpmiddelen vindt men tekort schieten, het organogram biedt geen informatie, veel medewerkers hebben hun profiel onvolledig of niet ingevuld en het is moeilijk doorzoekbaar.
- Iedereen, jong en oud, is erg enthousiast over het werk, de motivatie is hoog. Op verdiepende vragen (zoals waarom/wat vind je er belangrijk aan?) leggen de geïnterviewden een relatie met de hogere klimaatdoelen. De termen opgavegericht werken of Agenda 2022 komen niet ter sprake.

- Op een enkeling na ervaren de teamleden een grote individuele vrijheid om het werk naar eigen inzicht uit te voeren. Toch hoor ik ook hier zwakke signalen dat er een keerzijde is. Als ik daarop doorvraag komen er twijfels naar voren, bij sommigen onzekerheid of de juiste aanpak is gekozen en sommigen ervaren de vrijheid als een stressfactor.
- Bij alle teams speelt maatschappelijk draagvlak een grote rol. Dat wordt duidelijk als ik vraag wat zij/hij als de grootste uitdaging zien bij de inzet van meer biomassa, decentrale opwekking en windenergie. De berichtgeving in de media ervaren de teamleden vaak als negatief, omdat de berichten te ongenueanceerd negatief zijn, of de feiten niet kloppen. Een bruikbaar verhaal over nut en noodzaak (narratief) ontbreekt. Tegenstanders gebruiken soms populistische frames.
- Iedereen is bezig met het oplossen van het klimaatprobleem. De passie waarmee de teamleden over hun werk spreken geeft ook inzicht in hun persoonlijke overtuiging en de cultuur binnen de teams. Ik heb het kwadrant van Mary Douglas gebruikt om de cultuur te duiden, niet alleen omdat het veelgebruikt wordt, ook omdat zij haar model heeft toegepast bij een onderzoek naar de verschillende cultuurtyperingen met betrekking tot de klimaatverandering (zie onderstaande figuur)



Persoonlijke overtuiging oplossen klimaatprobleem

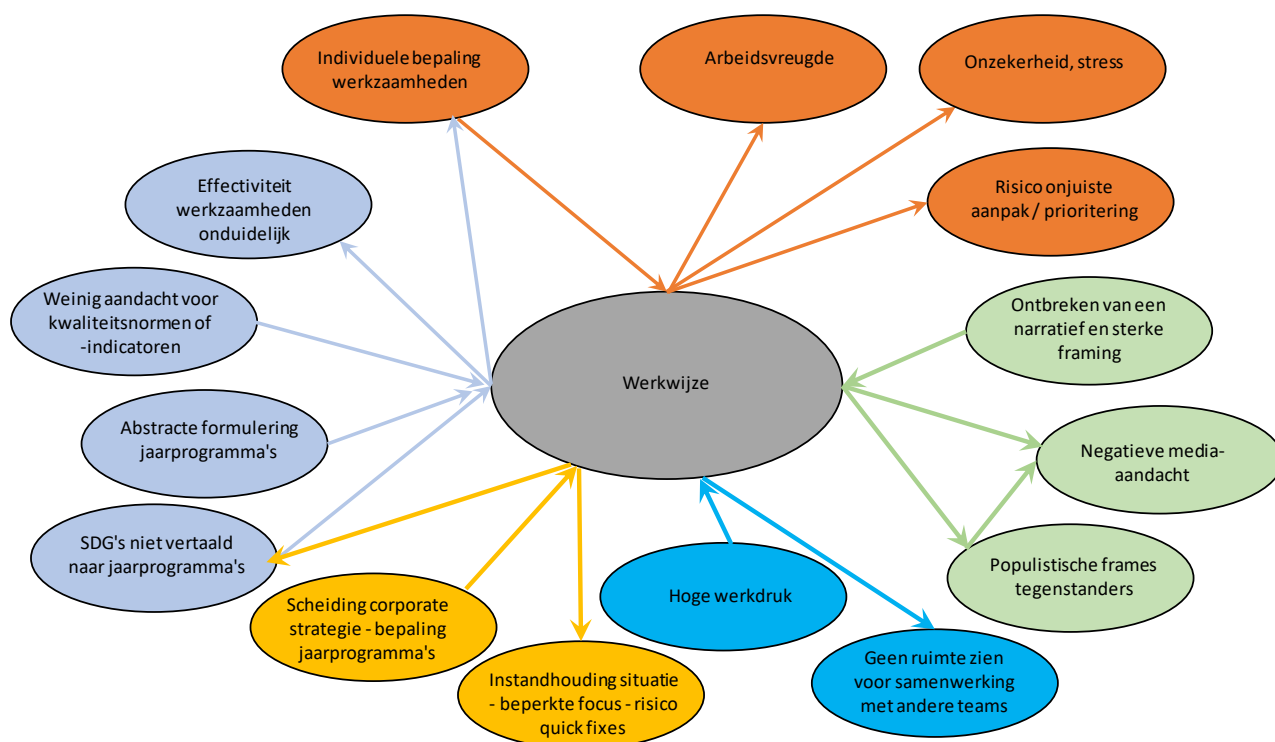


### 3.3 Samenvatting belangrijkste bevindingen

De belangrijkste bevindingen			
Documentatie	Enquête	Observaties	Interviews
De VN SDG's zijn als RVO's corporate opgaven gekozen, maar geen sturingsmechanisme in programma's, projecten en uitvoeringsplannen.	Groot deel teamleden is ouder, lang in dienst en werkt lang aan zelfde onderwerp. Een kleiner deel is kort in dienst en jong.	Deelnemers aan teamoverleggen gefocust op eigen taken, weinig groepsdiscussies over (alternatieve) oplossingen.	Motivatie en enthousiasme zijn hoog, het werk ervaart men als zinvol
Taalgebruik in programma's, projecten en uitvoeringsplannen verschilt	Merendeel ziet het werk goed uitvoeren als de persoonlijke opgave, geen referenties naar de SDG's	Weinig initiatief samenwerking buiten het eigen team te zoeken	Veel individuele vrijheid bij de uitvoering van taken. Vaak wordt dat gewaardeerd, het is ook genoemd als stressfactor door twijfels over juistheid en kwaliteit van activiteiten.
Een uitwerking van de wisselwerking met andere programma's en projecten binnen RVO is niet beschreven.	Natuurlijk verloop en interne mobiliteit zijn laag	SDG's of resultaatsindicatoren uit de opdracht komen niet aan de orde	Gestructureerde samenwerking tussen teams ontbreekt
Weinig aandacht voor indicatoren voor de kwaliteit van uit te voeren taken	Referenties naar een eventuele binnen het team afgesproken gemeenschappelijke opgave ontbreken.	Weinig aandacht voor de kwaliteit van de taakuitvoering.	Samenwerken tussen teams wordt gezien als bijzaak en komt er niet van door de grote werkdruk

## 4 Analyse

Het algemene beeld is dat de teams en teamleden met kennis van zaken en gemotiveerd werken aan de verduurzaming van de energievoorziening. Alle geïnterviewde teamleden staan open voor samenwerking. Dat is het vertrekpunt in deze analyse, waarbij de zoektocht is waar de werkwijze (nog) beter kan. Uit de inventarisatie komen de volgende oorzaken en gevolgen van de huidige werkwijze naar voren:



### 4.1 Systemische analyse

Met gebruikmaking van de theorie van Jaap Staveling<sup>4</sup> is een systemische analyse van de situatie gemaakt:

- Er is sprake van herhaling, een duidelijke trend. De situatie is niet nieuw, er wordt al jaren op deze wijze gewerkt.
- Vanuit verschillende perspectieven wordt de situatie in stand gehouden:
  - Perspectief opdrachtgever  
RVO voldoet aan de opdrachten, de opdrachtgevers zijn over het algemeen tevreden (RVO doet haar werk goed) en willen dat zo houden (houdt de trend in stand).

- Perspectief teamleden  
De opdrachten zijn abstract geformuleerd, er is dus veel ruimte voor persoonlijke invulling en dat willen velen zo houden (houdt de trend in stand).  
Hier ontstaat het risico dat er gekozen wordt voor lapmiddelen of quick fixes met onbedoelde negatieve bijwerkingen. Oftewel: RVO doet de dingen goed maar doen zij de goede dingen?
- Corporate perspectief  
Op het eerste oog zijn er tevreden opdrachtgevers en tevreden medewerkers. Agenda 2020 (opgave gericht werken) is ingezet om te sturen op de goede dingen doen
- Maatschappelijke perspectieven  
Een van de meest dominante maatschappelijke perspectieven is het draagvlak voor de energietransitie. Draagvlak is dan ook een thema dat in alle programma's en projecten een rol speelt. Het draagvlak neemt af.
- Er is een duidelijk patroon herkenbaar: de jaarlijkse cyclus om de jaaropdrachten vast te stellen en de bijbehorende rapportages gebeurt op hoog abstractieniveau, om het overzichtelijk te houden voor het lijnmanagement aan opdrachtgevers- en opdrachtnemerskant. De uitvoerende teams en de individuele teamleden hebben daarom veel ruimte voor eigen invulling. Ook hier ontstaat het risico dat er gekozen wordt voor lapmiddelen of quick fixes met onbedoelde negatieve bijwerkingen.
- Er zijn verschillende drijvende krachten achter deze situatie
  - De combinatie van tevreden opdrachtgever en tevreden medewerkers houdt de situatie in stand.
  - De ruimte die teams en individuele teamleden hebben bij de uitvoering stimuleert niet tot opgavegericht werken.
  - De groepsdynamiek in de verschillende teams is positief: RVO wordt als een veilige omgeving beschouwd, binnen de teams kunnen teamleden op elkaar rekenen en er is sprake van zingeving: het werk heeft betekenis en impact. De groepsdynamiek wordt ook gekenmerkt door gebrek aan structuur en helderheid. De teams zijn gefocused op hun eigen projecten /taken. Daardoor is er weinig dynamiek tussen de teams.
  - De corporate strategie staat nog (te) los van het primaire proces (op basis van jaarlijkse opdrachten programma's en projecten uitvoeren voor opdrachtgevers)

De oorspronkelijke hypothese was: er is sprake van solitair opereren, en weinig verbinding of kennisuitwisseling tussen de teams. Dit staat de overgang naar een opgavegerichte werkwijze in de weg.

Dat moet op basis van de bevindingen aangescherpt worden, er is inderdaad sprake van solitair opereren, en weinig verbinding of kennisuitwisseling tussen de teams. Daarbij is het opvallend dat vrijwel iedereen samenwerking als een groot goed beschouwd en tegelijkertijd aangeeft dat de werkdruk en volle agenda dat in de weg staan. Het krijgt dus weinig prioriteit.

Maar dat staat op zichzelf opgavegericht werken niet in de weg. De achterliggende oorzaak die naar voren komt zijn bovengenoemde drijvende krachten, waarvan de culturele verschillen binnen de organisatie het sterkst lijken.



## 4.2

### Cultuur

Er lijken verschillende culturen te bestaan binnen RVO.

- Een corporate cultuur die het werken aan de VN SDG's na wil streven. Er is een goed gedocumenteerde aanpak beschikbaar om dit te operationaliseren (Agenda 2022). Dit is in feite een poging tot een cultuurverandering. Dat daar vier jaar voor uitgetrokken is weerspiegelt geen urgentie. Het voegt ook weinig toe aan de basiswaarden van de medewerkers, samen te vatten als "werken aan een betere wereld".
- Een systeemcultuur waarbinnen de jaarlijkse cyclus van offerte – opdracht – rapportage plaatsvindt. Het leveren van een bijdrage daaraan wordt ervaren als een verplicht nummer. Het geeft sturing aan het aantal FTE's en het budget dat voor een programma of project beschikbaar is. Hier ontbreekt een vertaling van de basiswaarden naar een opgave waar het programma of project toe moet leiden, iets dat tussen het programmaniveau en SDG in zit, wat nageleefd kan worden bij de uitvoering.
- Een teamcultuur waarbij de teams en de teamleden zelf naar problemen en oplossingen op zoek gaan, er is door de abstracte opdrachtformulering alle ruimte voor dit individualisme. Hoewel dat niet onderzocht is, komt deze situatie ook aan opdrachtgeverszijde voor, wat bijdraagt aan de instandhouding van de situatie.  
Deze cultuur staat los van de corporate strategie voor opgavegericht werken. Het is een onderstroom die het feitelijke functioneren van de organisatie in hoge mate bepaalt.

We zien deze cultuurverschillen terug in het taalgebruik dat in elk van deze culturen verschillend is. Voor hetzelfde begrip worden woorden als opgave en doelstelling gebruikt. In de geobserveerde teambesprekingen is het opgavegericht werken geen levend onderwerp en worden er geen woorden voor gebruikt.

Er zijn binnen deze culturen verschillende cultuurniveaus te onderscheiden. Edgar Schein<sup>5</sup> onderscheidt er drie: de waarneembare, de beleden basiswaarden en de onderliggende basisveronderstellingen, een model dat goed toepasbaar is op de situatie bij RVO.



- Artefacten
  - Corporate cultuur  
Het beleid opgavegericht te gaan werken is duidelijk zichtbaar. Voorbeelden zijn artikelen en toolboxen op intranet, mededelingen en presentaties van directieleden.
  - Systeemcultuur  
De systeemcultuur heeft een eigen set van artefacten, zoals de MERC's. Hierin ontbreekt een vertaalslag van de corporate opgave naar de programma- of project opgave en een beschrijving van de wisselwerking met andere programma's en projecten. Het taalgebruik sluit niet (goed) aan op dat van de corporate cultuur.
  - Teamcultuur  
In de teamcultuur zijn artefacten die samenhangen met opgavegericht werken of de MERC's nauwelijks te zien of worden niet gebruikt. Het taalgebruik verschilt.  
(Verschillen in de werkomgeving, kleding etc. zijn buiten beschouwing gelaten omdat iedereen in de onderzoeksperiode thuis online werkt)
- Beleden basiswaarden
  - Corporate cultuur  
Opgavegericht werken is een van de beleden corporate basiswaarden. De directie presenteert het als overtuiging en kernwaarde. Door de opgave gelijk te stellen aan de SDG's, zonder vertaling naar normen en waarden
  - Systeemcultuur  
In de systeemcultuur ontbreekt het aan een vertaling van de SDG's naar operationele waarden, doelen en interventiestrategieën die op programma- of projectniveau richtinggevend zijn.
  - Teamcultuur  
Teams hebben hun eigen normen, waarden en werkprocessen ontwikkeld.
- Onderliggende basisveronderstellingen  
Binnen dit onderzoek blijken de onderliggende basisveronderstellingen uit de enquête en de gesprekken en interviews met medewerkers. Daar vallen twee waarden op die veel genoemd zijn: betekenisvol werk doen (werken aan verduurzaming en/of werken voor de publieke sector) en het werk kwalitatief goed willen uitvoeren.  
Er is ook veel waardering voor de individuele ontplooiingsmogelijkheden binnen RVO. RVO wordt ook als een veilige werkomgeving beschouwd, er is vooruitzicht op veel werk gedurende lange tijd.

Samenvattend: de top en de basis van de pyramide, de artefacten en de basisveronderstellingen matchen met elkaar. Het knelt ertussen in de beleden waarden waar zowel een top-down als bottom-up uitwerking ontbreken.

### 4.3 Opgavegericht werken

De corporate keuze voor opgavegericht werken is duidelijk. Binnen de systeemcultuur is de noodzaak tot opgavegericht werken ook erkend, er zit in de documentatie daarover (offertes, opdrachtbrieven) een verwijzing naar de gerelateerde SDG's. Maar een vertaling naar een meer operationele opgave die als stuurmiddel kan fungeren voor de uitvoering van de programma's en projecten is er niet.

In elk programma (MERC's) is aan gegeven wat de gerelateerde SDG's zijn en aan welk beleidsdoel het bijdraagt (voorbeelden: CO<sub>2</sub> emissie beperken, voldoen aan internationale (Parijs), Europese en nationale doelstellingen). Dat zijn in feite dezelfde opgaves of ze liggen in elkaars verlengde. De relatie tussen de doelstelling en de beschreven 'effectindicatoren' en de samenhang tussen de geoffreerde activiteiten zijn niet beschreven. De effectindicatoren gaan voor het overgrote deel over inhoudelijke resultaten.

In de corporate- en in de systeemcultuur wordt de opgave als een inhoudelijke opgave gezien. Terwijl op individueel niveau de medewerkers ook het goed uitvoeren van de werkzaamheden als opgave zien.

Het is opvallend dat het begrip 'opgave' in elke cultuur is verengd. Bij de een tot 'doen we de goede dingen' bij de ander tot 'doen we de dingen goed'.

Voor een optimaal functioneren is het natuurlijk nodig om zowel de goede dingen te doen en ze ook goed te doen. Naast inhoudelijke opgaves zijn ook opgaves nodig die gerelateerd zijn aan de kwaliteit van het werk.

Opgaves kunnen functioneren als sturingsmechanisme voor teams en teamleden bij de uitvoering van programma's en projecten. Daarvoor is het nodig om de huidige abstracte SDG's en beleidsdoelstellingen naar operationele opgaves te vertalen. En aangezien kwaliteit (de dingen goed doen) net zo belangrijk is moeten ook daar operationeel hanteerbare opgaves voor worden geformuleerd. Dat kan onderdeel worden van de jaarlijkse offerte – opdrachten – rapportage cyclus.

#### 4.4

#### Samenwerking

Robyn Keast<sup>6</sup> heeft definities geformuleerd van drie niveaus van samenwerking: Cooperation, coordination en collaboration (eigenlijk vijf, competitie en consolidatie laat ik hier buiten beschouwing).

COOPERATION	COORDINATION	COLLABORATION
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loose connections, low trust</li> <li>• Tacit information sharing</li> <li>• Ad hoc communication flows</li> <li>• Independent goals</li> <li>• Adapting to each other or accommodating others actions and goals</li> <li>• Power remains with organisations</li> <li>• Resources remain with organisation</li> <li>• Commitment and accountability to own organisation</li> <li>• Relational timeframe short</li> <li>• Low risk/low reward</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medium connections, work-based trust</li> <li>• Structured communication flows, formalised project-based information sharing</li> <li>• Joint policies, programs and aligned resources</li> <li>• Semi-interdependent goals</li> <li>• Power remains with parent organisations</li> <li>• Commitment and accountability to parent organisation and project</li> <li>• Relational timeframe medium-based on prior projects</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dense interdependent connections, high trust</li> <li>• Frequent communication</li> <li>• Tactical information sharing</li> <li>• System change</li> <li>• Pooled, collective resources</li> <li>• Negotiated shared goals</li> <li>• Power is shared between organisations</li> <li>• Commitment and accountability to network first and community and parent organisation</li> <li>• Relational timeframe—long term (3 years)</li> <li>• High risk/high reward</li> </ul>

Er is een grote bereidheid tot samenwerken genoemd in gesprekken en interviews, zowel samenwerking met individuele leden van andere teams als tussen teams. Toch blijft het vaak bij woorden. Daar zijn verschillende oorzaken voor: samenwerken met andere teams wordt niet gezien als integraal onderdeel van het werk, maar als iets extra's. Aangezien de werkdruk al hoog is komt het er (dus) niet van.

Daarmee lijkt samenwerking beperkt tot wat Keast cooperation noemt. In de inleiding is aangegeven dat zich een omslagpunt aandient waar de historisch gegroeide aparte programma's voor de ontwikkeling van de verschillende duurzame energietechnieken plaats moeten maken voor een bredere opgave: de transitie naar een duurzame van de energievoorziening als onderdeel van het voorkomen van verdere klimaatverandering. Dat vereist een stap naar het niveau van samenwerking dat Keast Coordination noemt.

Een andere factor is de omvang van de organisatie en de enorme diversiteit van taken. Er ontbreekt een overzicht van relevante activiteiten in andere teams en de kennis en ervaring van teamleden uit andere teams. Hierdoor is de samenwerking sterk afhankelijk van persoonlijke netwerken. Teamleden die al langer in dienst zijn kennen vaak de weg wel, teamleden die kort geleden zijn gestart vinden het moeilijk hun weg te vinden.

#### **4.5 Narratief en framing**

Ook taal en framing speelt een rol. Alle teams werken aan de energietransitie, een narratief met uitwerkingen naar de verschillende deelgebieden ontbreekt. Als er een politieke of maatschappelijke discussie ontstaat brengt dat een risico met zich mee en hebben de 'tegenstanders' alle ruimte hun boodschap te framen. Een voorbeeld: Er is discussie over het gebruik van biomassa voor de energievoorziening. De problematiek is complex, ligt genuanceerd maar is door tegenstanders geframed als het verbranden van bomen. Daardoor verliest biomassa maatschappelijk en politiek draagvlak.

Soms is het ook RVO die niet goed framed. Een voorbeeld: bij windenergie is een veelgebruikt frame om de omvang te duiden door een vergelijking te maken met het elektriciteitsverbruik van huishoudens (Dit windpark levert elektriciteit voor ## huishoudens). Onlangs in de pers genadeloos onderuitgehaald: windmolens leveren niet perse aan huishoudens. De goedbedoelde vergelijking verandert in een leugen en maakt de afzender onbetrouwbaar.

Negatieve berichten in de media krijgen vaak een populistische framing.

Framen gebeurt ook in de teams. Die zien zichzelf als bron van kennis en oplosser van knelpunten en bieden zich als zodanig aan bij de opdrachtgever (het ministerie) en hun klanten (de doelgroepen). Het risico daarvan is dat de teams en de opdrachtgever of de teams en hun 'klanten' niet meer met elkaar communiceren maar met elkaars frames, niet meer communiceren over achterliggende problematiek en drijvende krachten (Braun en Kramer).

#### **4.6 Lapmiddelen en quick fixes**

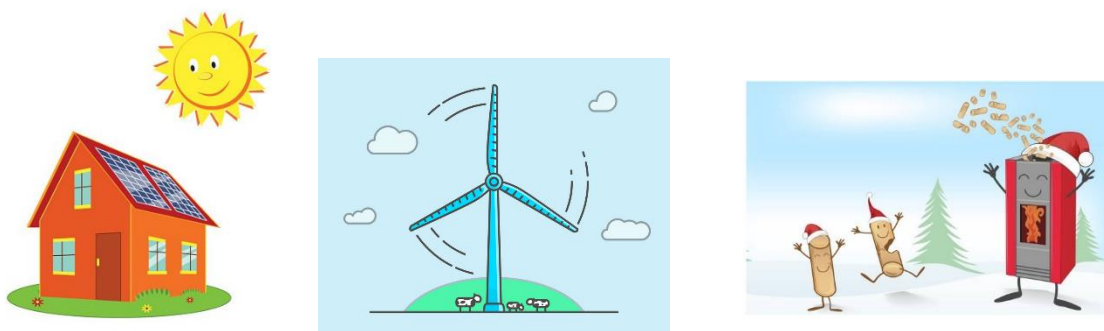
In veel programma's en projecten is het oplossen van knelpunten een belangrijk onderdeel. Daarvoor ondernemen de teams interventies. Deze werkwijze kan leiden tot een aanpak van symptoombestrijding, waarbij de neveneffecten van interventies niet bekend zijn of onderkend worden. Dit kan structurele oplossingen vertragen of bemoeilijken en in het ergste geval de achterliggende problematiek verergeren. Dit is niet onderzocht, wel een punt van aandacht. Temeer als de interventies op opgaveniveau geëvalueerd worden en onderzocht op consistentie en onbedoelde neveneffecten.

## 5 Conclusies en aanbevelingen

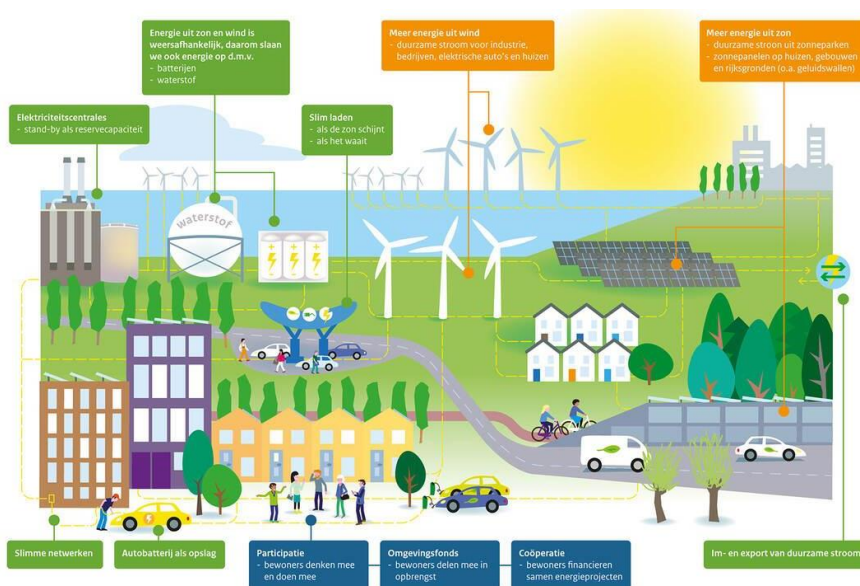
### 5.1 Conclusie: opgavegericht werken kan (en moet)

Bij RVO is weinig verbinding of kennisuitwisseling tussen de teams c.q. teamleden die aan duurzame energie werken. Op zich is dat niet bijzonder, teams hebben nu eenmaal die eigenschap. Het is ook geen waardeoordeel. Het kan wel gaan knellen. Omdat de opgave waar RVO aan bijdraagt, meer duurzame energie, gaat veranderen van het traditionele werken aan afzonderlijke delen (zon PV, wind, biomassa) in een opgave die de transitie van de energievoorziening in een duurzame voorziening omvat. Dit betekent een nieuwe opgave en een natuurlijk moment om meer opgavegericht en meer samen te gaan werken.

Huidige situatie:



Komende situatie:



Er is sprake van een hoge mate van individuele vrijheid bij de uitvoering van de werkzaamheden. Op teamniveau zijn werkprocessen nauwelijks vastgelegd. Dat individuele werken staat op zichzelf opgegeven gericht werken niet in de weg. De achterliggende oorzaak ervan zijn de drijvende krachten die de situatie in stand houden. De belangrijkste daarvan zijn de culturele verschillen binnen de organisatie, drie culturen die (te) los van elkaar staan. De meeste teamleden waarderen de individuele vrijheid. Voor sommigen is het een stressfactor.

Een andere conclusie heeft betrekking op de leeftijdsopbouw. De gemiddelde leeftijd is statistisch gezien aan de hoge kant. Er is een groep die al lang bij RVO werkt en vaak ook lang aan hetzelfde onderwerp. De laatste tijd is er sprake van uitbreiding en stroomt er een jongere generatie binnen die breed georiënteerd zijn minder gefocussed op hun huidige takenpakket. Geen verrassende conclusie, wel een belangrijke bij het opvolgen van de aanbevelingen.

De huidige werkwijze van RVO kan tot gevolg hebben dat voor het oplossen van knelpunten lapmiddelen of quick fixes worden ingezet die ongewenste neveneffecten hebben. Of dat ook het geval is valt buiten het kader van dit onderzoek. Het kan wel meegenomen worden bij het opvolgen van de aanbevelingen.

## **5.2 Aanbevelingen: Pak de krachten aan die de huidige situatie in stand houden**

Er zijn een aantal drijvende krachten geïdentificeerd die de huidige situatie in stand houden. Het is dan ook logisch om die aan te pakken.

- *Zelfreflectie op de huidige werkzaamheden*  
De huidige situatie wordt gekenmerkt door tevreden opdrachtgever(s) en tevreden medewerkers. Naast een mogelijke verandering aan opdrachtgeverskant kunnen de RVO-teams zelf kritisch de huidige werkwijze evalueren en in kaart brengen of er interacties zijn met andere teams, en of de huidige interventies onbedoelde neveneffecten hebben die structurele oplossingen vertragen of ondermijnen.  
Er is een stevige basis voor zo'n zelfreflectie:
  - De teams en individuele teamleden hebben bij de uitvoering een grote mate van vrijheid, dat kan hiervoor worden gebruikt.
  - De groepsdynamiek is positief: RVO wordt als een veilige omgeving beschouwd.

Vanwege de teamfocus op de eigen taken is het van belang om bij het opvolgen van deze aanbeveling ervoor te zorgen dat de jongere generatie een belangrijk aandeel levert. Ook het betrekken van teamleden uit andere teams en het inschakelen van moderators (RVO heeft een moderator pool) kan helpen bij deze zelfreflectie.

Bij de zelfreflectie moet steeds een doorkijk worden gemaakt naar de nieuwe situatie, de stap van individuele programma's naar een transitie op systeemniveau. Daarbij kunnen vragen gehanteerd worden als: Doen we de goede dingen? Welke aanpassingen zouden de opgave sneller realiseren? Veel van de dingen die we doen is het oplossen van knelpunten, wat zijn de achterliggende oorzaken van de knelpunten en kunnen we daar iets aan doen in plaats van lapmiddelen en quick fixes inzetten?

- *Zet een cultuurverandering in gang*  
 Er is sprake van drie culturen binnen de organisatie. Een corporate-, systeem- en teamcultuur. Het goede nieuws is dat de basiswaarden van de medewerkers en de op de SDG's geënte corporate strategie goed op elkaar aansluiten, allebei samen te vatten als: Werken aan een betere wereld. Hier kan de systeemcultuur, de jaarlijkse cyclus van totstandkoming van de jaaropdrachten en de uitvoering daarvan, op worden aangepast. Met in elk geval de volgende elementen:
  - Een top-down vertaling van de SDG's naar een operationeel niveau en een bottom-up vertaling van de basis waarden van de medewerkers naar opgaves die sturend zijn bij de uitvoering van de programma's. Het is aan te bevelen dat er zowel inhoudelijke opgaves worden gedefinieerd, gerelateerd aan de SDG's, als opgaves die gerelateerd zijn aan de kwaliteit van de uitvoering van werkzaamheden.
  - Eenduidig taalgebruik zodat de vertaling van de corporate cultuur naar de systeemcultuur (h)erkent wordt. Maak die taal tot een symbool, betrek daar ook de opdrachtgever(s) in, zorg dat opdrachtgever en opdrachtnemer dezelfde taal (gaan) spreken.
  - Pas de jaarlijkse cyclus van totstandkoming van de jaaropdrachten en de uitvoering daarvan aan. Benoem in offerte en opdracht de nieuw gedefinieerde opgaves in plaats van een verwijzing naar de SDG's. Stel in het verlengde van de opdracht per team een gedocumenteerd uitvoeringsplan.
  
- *Integreer samenwerking in de uitvoering*  
 Een aandachtspunt is de werkdruk die velen aanvoeren als reden waarom er geen samenwerking tot stand komt. Door samenwerking te integreren in de uitvoering van de werkzaamheden zou die situatie moeten verbeteren. Of de werkdruk als zodanig (te) hoog is valt buiten het kader van dit onderzoek

### **Tot slot**

De conclusies en aanbevelingen zijn gericht aan de teams, de teamleden en de teammanagers. Het is een startpunt en hopelijk inspiratie voor een (onvermijdelijk) verandertraject.

Los daarvan ben ik, geïnspireerd door dit onderzoek, ook gaan experimenteren met kleine veranderingen, om te zien of conclusies en aanbevelingen valide zijn, om met haast onzichtbare interventies de verandering te verinnerlijken.

## Bijlage 1 Enquête

1. De werkzaamheden bij RVO zijn ingedeeld in teams. In dit onderzoek focus ik in eerste instantie op de teams van de teammanagers Marjolein van der Made (wind), Richard van der Walle (bio-energie) en Ruud Trines (Duurzame energie decentraal). In welk team ben je werkzaam (meerdere aankruisen indien van toepassing)?

- Bio-energie
- Duurzame energie decentraal
- Windenergie

2. Binnen deze teams zijn de werkzaamheden ingedeeld in een aantal onderwerpen of activiteiten of (sub)teams. Wil je aangeven aan welke jij werkt. Het gaat uitsluitend om de activiteiten binnen de in vraag 1 bedoelde teams. Als je aan meerdere werkt, dan kun je meerdere aankruisen. Aanvullen mag ook.

- Expertise centrum warmte (ECW)
- Zon-PV en Lokale initiatieven
- Zon PV
- Lokale initiatieven
- Experimenten
- Verbetering Informatievoorziening voor de energietransitie (VIVET)
- Team Duurzame energie decentraal (DED)
- Wind op land (WOL)
- Wind monitor
- Wind op zee (WOZ)
- Locatiestudies
- Vergunningentenders
- Communicatie
- Post 2030 beleid
- Bio-brandstoffen
- Bio-energie
- Biomassa - duurzaamheid
- Internationaal
- .....
- .....

3. Een open vraag: wat zie je bij de onderwerpen/activiteiten/(sub)teams waar je aan/bij werkt als de opgave?

*Klik of tik om tekst in te voeren.*

4. Hoe lang werk je binnen RVO aan dit/deze onderwerpen?

- <1 jaar
- 1 tot 3 jaar
- 3 tot 5 jaar
- >5 jaar



5. Hoe lang werk je bij RVO (of haar voorgangers)?

- <1 jaar
- 1 tot 3 jaar
- 3 tot 5 jaar
- 5 tot 10 jaar
- Meer dan 10 jaar

6. Ben je momenteel binnen RVO ook werkzaam binnen andere teams dan de drie bedoeld bij vraag 1?

- Nee
- Ja, voor *Klik of tik om tekst in te voeren.* % van mijn tijd aan: *Klik of tik om tekst in te voeren.*

7. Wat is je leeftijd?

- Jonger dan 30 jaar
- 30 tot 35 jaar
- 35 tot 40 jaar
- 40 tot 45 jaar
- 45 tot 50 jaar
- 50 tot 55 jaar
- 55 tot 60 jaar
- Ouder dan 60 jaar

Eventuele slotopmerkingen:

*Klik of tik om tekst in te voeren.*

## Bijlage 2 MERC

### 16. Programma ISDE – Cluster Duurzame Energieproductie

15 november 2019

Windenergie op Zee / Offshore wind 2020

Marjolein van der Made,  
René Moor/K. Wedage

<p><b>Doel</b></p> <p>Toename van de productie van duurzame elektriciteit met windparken op zee tot 49 TWh/a in 2030</p>	<p><b>Legitimiteit</b></p> <p>Energie- en klimaatakkoord gaan uit opgesteld van toename productievermogen met ca. 1 GW per jaar. De vergunningen voor de windparken zet RVO via tenders in de markt. Daaraan voorafgaand laat RVO de wind- water en bodemcondities onderzoeken en verzorgt (publieks)communicatie over nut, noodzaak, hoe en wat.</p>
<p><b>Effectindicatoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Windenergiegebied Borssele: grotendeels gebouwd</li> <li>• Windenergiegebied Hollandse Kust (zuid): voorbereidingen bouw gestart</li> <li>• Voldoende partijen doen een (subsideloze) aanvraag voor de vergunning van windenergiegebied Hollandse Kust (noord)</li> </ul>	<p><b>Middelenindicatoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoeringskosten: k€</li> <li>• Beleidskosten: (met name ten behoeve van de locatiestudies): een verhoging van het huidige meerjarenbudget, RVO zal in Q1 2020 een raming hiervoor opstellen, orde grootte k€</li> </ul>
<p><b>Resultaatindicatoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Locatiestudies Windenergiegebied Hollandse Kust (west) gecertificeerd</li> <li>• Geen bezwaar- en/of beroepsprocedures tegen beslissingen op de vergunningen tenders</li> <li>• Windparkontwikkelaars tevreden over de beschikbare informatie van de locatie en de tender(s).</li> <li>• Publieksinformatie beschikbaar (eerste tevredenheidsindicatie volgt in 2021)</li> <li>• Input voor post 2030 beleid belangrijke basis voor Outlook Noordzee energie</li> </ul>	<p><b>Activiteitindicatoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tender Hollandse Kust (noord) kavel V: Aanvragen beoordeeld en winnaar geselecteerd.</li> <li>• Hollandse Kust (west) kavels VI en VII: Locatiestudies voltooid</li> <li>• Windenergiegebied Ten Noorden van de Waddeneilanden: Geotechnisch werk uitgevoerd; bureaustudies gereed metocean campagne uitgevoerd (rapportage in 2021)</li> <li>• Communicatie over de vergunningentenders voor windparkontwikkelaars (locatie gegevens, Ministeriele regeling, Kavelbesluit)</li> <li>• Informatievoorziening voor algemeen publiek</li> <li>• Inhoudelijke input en adviezen leveren voor post 2030 beleid (Outlook Noordzee energie)</li> </ul>
<p><b>Doelgroepen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergunningentenders: windparkontwikkelaars; energiebedrijven en andere stakeholders (havens, kustgemeenten)</li> <li>• Algemeen publiek</li> <li>• Post 2030 beleid: Kerndepartement EZK</li> </ul>	<p><b>Aanpak</b></p> <p>RVO voert locatiestudies en vergunningentenders uit, en verzorgt de communicatie met de markt daarover. Co-creëert met EZK de tenders (Ministerieel besluit), coördineert publieksinformatie en ondersteunt EZK met input voor het post 2030 beleid.</p>

## Bijlage 3: Experimenten

De komende tijd ga ik aan de slag met de uitvoering van de aanbevelingen. Dat wordt een mix van bottom up en top down, waarbij de teams zelf aan de slag gaan en samen met de teammanagers de systeemcultuur te veranderen. Nu het onderzoek af is ga ik het aan de teammanagers presenteren en ze enthousiasmeren om de verandering in gang te zetten.

Daarnaast ben ik alvast aan het experimenteren, in het kort een tussenstand:

- Samenwerking tussen teams wind op zee en innovatie  
Binnen wind op zee speelt innovatie sinds kort een grote rol bij het tenderen van vergunningen. RVO heeft een innovatieprogramma. Er is wel ad-hoc contact, maar gecoördineerde samenwerking is er niet. Een van de junioren uit mijn team gaat een klein deel van zijn tijd bij Innovatie werken en is zo een natuurlijke linking pin. In een werksessie hebben leden uit beide teams onderwerpen benoemd waar de teams elkaar kunnen versterken. De meest enthousiaste leden (en ja, dat waren de jongeren) vormen nu een informeel werkgroepje om verdere samenwerking uit te werken. Deze teamleden beginnen een netwerkje te vormen en motiveren bottom up om meer samen te gaan werken en zich te richten op de bredere opgave.
- Binnen het wind op zee team is gestart met zelfreflectie. Een van de senioren heeft de taak gekregen een werkpakket grondig te evalueren, alle onderdelen kritisch te beoordelen op effectiviteit en efficiency. Hij doet dit samen met een van de junioren uit een ander team, zodat er ook een frisse blik meekijkt. De eerste stap is de opgave van dit onderdeel vaststellen, zodat met name de junior een referentiekader heeft en vanuit de opgave kritische vragen kan stellen.
- De teams wind op land en wind op zee vormen vallen onder dezelfde lijnmanager. Het gezamenlijk overleg van deze teams heeft een onduidelijke agenda, meestal gevuld met berichtgeving vanuit de lijn en ad-hoc onderwerpen.  
Samen met de lijnmanager is een idee uitgewerkt om steeds twee teamleden de agenda te laten voorbereiden. De eerste keer zijn daar twee junioren voor gevraagd, die heb ik uitgebreid gesproken en de bevindingen uit dit onderzoek met ze besproken. Ze hebben dat meteen tot onderwerp van de agenda gemaakt. De opgave is aan de orde te gesteld in combinatie met een aanzet zelfreflectie.  
Op een enkeling na kwam er bij de meesten geen enthousiaste reactie op gang, soms zelf een defensieve houding om het huidige takenpakket te laten voor wat het is.  
Dat was dus teveel in te korte tijd met teveel deelnemers gecombineerd met de handicaps van online werken.  
Dat gaan we verder oppakken, in kleinere sessies waar meer tijd wordt ingeruimd en stap voor stap.

Wordt vervolgd

## Bijlage 4 Gebruikte literatuur

---

<sup>1</sup> Danielle Braun en Jitske Kramer, De Corporate Tribe

<sup>2</sup> Kelle, U., Kühberger, C. and Bernhard, R. (2019) 'How to use mixed-methods and triangulation designs'

<sup>3</sup> Narrative Methods for Organizational and Communication Research, Introduction to Narrative Methods. David M. Boje, April 19, 2000, Revised May 1, 2000

<sup>4</sup> Jaap Schaveling et al, Systemdenken

<sup>5</sup> Edgar H Schein, Emeritus professor MIT Management Sloan School

<sup>6</sup> Robyn Keast, Shining a Light on the Black Box of Collaboration