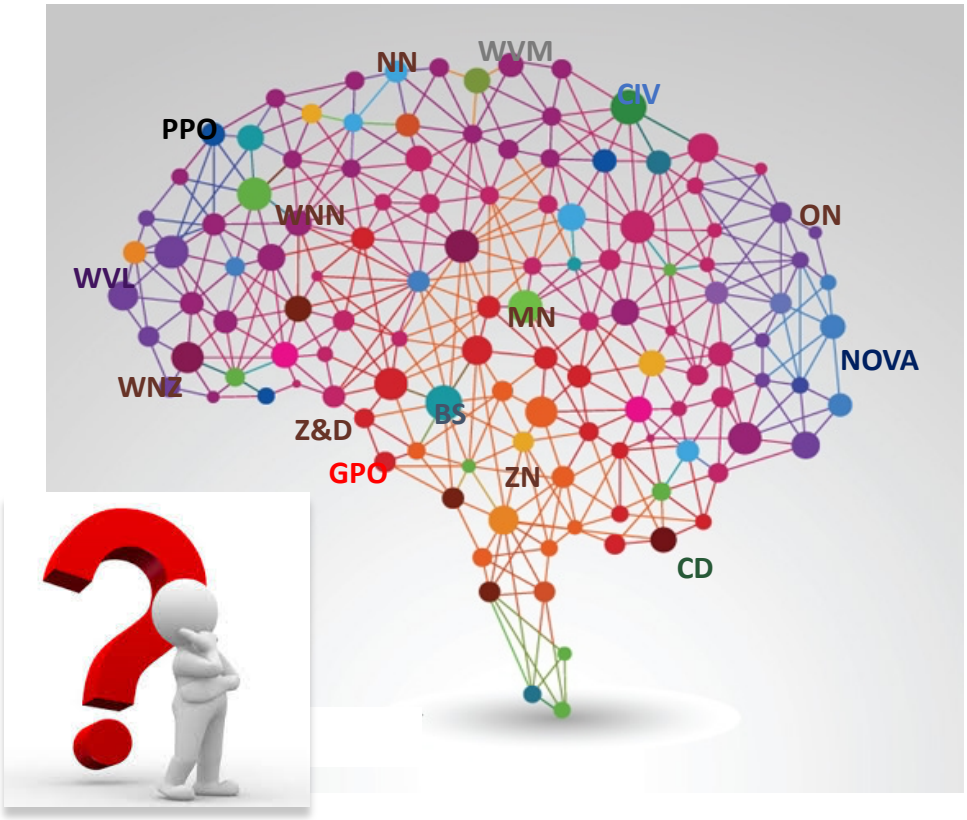
Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

RWS BEDRIJFSVERTROUWELIJK

Lerend vermogen PPO-projectenorganisatie

Waarom lukt het, ondanks al onze kennis, ervaring en betrokken en deskundig personeel, niet om van zich hardnekkig herhalende problemen/risico's optredend binnen de projecten (productie) organisatie breed en effectief te leren voor volgende projecten ?

Datum	7 juni 2021
Versie	2.0
Status	DEFINITIEF



Colofon

Uitgegeven door	RWS-PPO
Auteur	S.Christiaanse
Informatie	
Telefoon	06-22485170
E-mail	saskia.christiaanse.01@rws.nl
Datum	7 juni 2021
Versie	2.0
Status	DEFINITIEF

Versiebeheer

Inhoud

Voorwoord: Het belang van een betrouwbare partner zijn (en de relatie met lerend vermogen) 4

1 Onderzoeksvraagstuk 4
1.1 Wat valt op (aanleiding): 4
1.2 Doelstelling 5
1.2.1 Het lonkend perspectief 5
1.3 Aanpak (in Coronatijdperk) 6
1.3.1 Systeemanalyse 6
1.3.2 Invloed Corona 6

2 Incidenten en gebeurtenissen 6

3 Trends 7

4 Welke patronen (archetypen) houden het systeem in stand? 8
4.1 Archetype 1: (Groei en) Onderinvestering 9
4.2 Archetype 2: Verslaving aan inkoop (of uitbesteding / inhuur) 9
4.3 Archetype 3: onbedoelde tegenstrevers 10

5 Waardoor gebeurt dit ? (drijvende krachten) 11
5.1 Drijvende krachten archetype 1: (Groei en) Onderinvestering 11
5.2 Drijvende krachten archetype 2: Verslaving aan Inkoop 11
5.3 Drijvende krachten archetype 3: Onbedoelde tegenstrevers 11

6 Welke interventies kunnen we doen ? 12
6.1 Interventies en doorbreken patronen 12
6.1.1 Archetype 1: (Groei en) Onderinvestering 12
6.1.2 Archetype 2: Verslaving aan inkoop 12
6.1.3 Archetype 3: Onbedoelde tegenstrevers 12
6.2 Koppeling drijvende krachten en interventies 13
6.3 Meest effectieve interventies – Top 6 13

7 Naschrift: Hoe gaat het bij de overheid en waarom gaat dat zo ? 15

Bijlage 1: De werkgroep & system in the room 17
Bijlage 2: Rijkswaterstaat – Lerend organiseren 18
Bijlage 3: Oogst verschijnselen 19
Bijlage 4: Systeempatronen (Archetypen) 23
Bijlage 5: Drijvende krachten per archetype 24
Bijlage 6: Zwaarte drijvende Krachten 27
Bijlage 7: Overzicht interventies 28
Bijlage 8: Indicatie relaties interventies en drijvende krachten (sheet samenstel) 30

Voorwoord : Het belang van een betrouwbare partner zijn (en de relatie met lerend vermogen)

Toen ik bijna 14 jaar geleden bij RWS begon was er een tijd van grote veranderingen. Na de problemen met de HSL en de Betuweroute (projecten die veel langer duurden en veel duurder werden dan voorzien) en de parlementaire enquête naar de bouwfraude stond de bouw en als onderdeel daarvan ook RWS niet in een fraai daglicht. Het bestuur van RWS besloot toen het roer om te gooien.

Wat me onder andere is bijgebleven uit mijn beginperiode is dat het vertrouwen van de maatschappij (en de politiek) in je organisatie snel om kan slaan. En dat je altijd in staat moet zijn verantwoording af te leggen over je resultaten, je aanpak, je keuzes. Dit laatste betekent ook: niet bij herhaling dezelfde fouten maken, maar (liefst als één RWS) leren van de ervaringen van je voorgangers en collega's.

Een jaar geleden sprak ik op een reünie van mijn middelbare school een oud-klasgenoot (nu werkzaam in de IT) en vertelde hem dat ik bij Rijkswaterstaat werk. Hij maakte toen de opmerking dat hij Rijkswaterstaat de enige echt goed functionerende uitvoeringsorganisatie van het Rijk vond. Daaruit spreekt zowel een compliment (aan RWS) als kritiek (op bijvoorbeeld de Belastingdienst of Defensie), en beide raakten me.

Het versterkt bij mij de beleving dat op alle niveaus samen leren (en ook af en toe echt naar jezelf durven kijken en zo nodig het roer omgooien) een basisvoorwaarde is om je rol als Rijksdienst goed te kunnen blijven vervullen.

In dit onderzoek brengen we op basis van systemisch denken in kaart hoe we daarin bij RWS (projectenorganisatie) opnieuw stappen kunnen zetten en welke interventies daarbij kunnen helpen.

Dit verslag is het product voor het afronden van het kernprogramma en mocht maximaal 8 pagina's omvatten. Het is gebaseerd op een uitgebreider rapport waarin met name t.a.v. analyse en oplossingen (interventies) meer achtergrond en toelichting is terug te vinden.

1 Onderzoeksvraagstuk

1.1 Wat valt op (aanleiding):

In de afgelopen 14 jaar heb ik ervaren dat we de risico's en problemen die binnen het (productie-)proces dat projecten doormaken al kennen en we toch veelvuldig dezelfde issues en risico's tegenkomen. Het lukt vaak niet om ze te voorkomen of effectief te beheersen.

Als ik op zoek ging en ga naar ervaringen en informatie lukt het geregeld niet om die te vinden. Enkele voorbeelden van informatie die niet traceerbaar / verkrijgbaar bleek:

- We gunnen aan Aannemer A. Ik wil graag even sparren met collega's die de afgelopen jaren met deze partij hebben samengewerkt of hun evaluatieverslag lezen.
- Waar vind je voorbeeldcontracten op het gebied van sluisrenovaties.
- Ik zoek iemand die ons deelproduct wil reviewen op een specialistisch terrein.
- Informatie over de beheersing van het risico op niet ABC areaal informatie.
- Ongevallenstatistieken of meldingsgegevens m.b.t. veiligheidsrisico's bij nat onderhoud.
- Best practices t.a.v. toepassen duurzaamheidsincentives in contracten.
- Projectevaluaties.

Uit deze voorbeelden zou je de conclusie kunnen trekken dat we geen aandacht besteden aan kwaliteits- en risicomanagement en dat we te weinig energie steken in het leren van voorgaande ervaringen. Niets is echter minder waar. Aan kwaliteits- en risicomanagement wordt veel aandacht besteed en er zijn veel initiatieven om deze problemen beter te beheersen en hierop te anticiperen.
Niettemin zien we al tenminste 14 jaar dezelfde problemen optreden die niet fundamenteel worden opgelost.

1.2 Doelstelling

Doel van deze 'kwestie' is

- Het in kaart brengen van dieper liggende oorzaken en hun onderlinge relaties die maken dat ons lerend vermogen (als projectenorganisatie) beperkt wordt en is.
- Het doorgronden van de drijvende krachten die dit in stand houden en het formuleren van enkele effectieve interventies.
- Het formuleren van een 'wenkend perspectief'. Wat is nodig in de nieuwe visie / lerende organisatie waar we allemaal graag willen werken en ontwikkelen?
- Het leren van de analyse zelf; met andere ogen naar het probleem, de organisatie en onszelf kijken.

1.2.1 Het lonkend perspectief

Ideaalbeeld / visie

RWS is een organisatie waarin het delen van kennis en het leren van elkaar vanzelfsprekend is. Waarin alle projecten doorlopend expliciet maken wat ze hebben geleerd en dit beschikbaar stellen aan degenen die met vergelijkbare issues te maken hebben. Het faciliteren van de informatie-uitwisseling verloopt (onder andere) via afdelingen werkwijze, afdelingen in de regio, productielijnteams, kennisvelden, Communities of Practise en intranet.

Het expliciet leren is verankerd in onze sturings- en beloningsstructuur.

We worden steeds slimmer in het beheersen van risico's en wendbaarder en creatiever in het inspelen op behoeften vanuit omgeving en maatschappij. Dit wordt gezien en onderkend door publiek, politiek en onze partners en maakt RWS een (extra) aantrekkelijke werkgever.

1.3 Aanpak (in Coronatijdperk)

1.3.1 Systeemanalyse

Geïnspireerd door het college systeemdenken door Jaap Schaveling is gekozen om te werken met de methode systeemanalyse: Ik herkende verschillende patronen en archetypen en werd getriggerd door mijn eigen gevoel dat het probleem dieper in de organisatie zit en je op een ander niveau moet kijken om effectief te kunnen interveniëren.

Voorafgaand aan de systeemanalyse is bepaald wie de belangrijkste actoren en betrokkenen zijn, het zogeheten "system in the room''. Dit betreft de mensen die nu last hebben van het probleem en straks baat hebben bij de oplossing. Insteek is om met 20 % van de belangrijkste betrokkenen 80 % van de analyse te maken. Om dit gezamenlijk te kunnen doen is een werkgroep gevormd. De samenstelling van deze werkgroep is opgenomen in bijlage 1. Bij de samenstelling is tevens gekeken naar het actuele thema binnen RWS van 'lerend organiseren' en het raakvlak tussen projectteams en de organisatie gekozen (zie bijlage 2).

De stappen die we hebben gezet met de werkgroep zijn als volgt samen te vatten:

1. Kick-off (digitaal 17 en 30 augustus):
2. 1e werkgroepsessie (live 16 september):
3. 2e werkgroepsessie (digitaal 30 september):
4. Gesprek met de werkgroep over interventies, advies en vervolg op 25 januari 2021.
5. Gesprek met Elly Altena (PFM PPO-ON) en Danny de Jonge (AH afdeling werkwijze bedrijfsvoering PPO): hoe brengen we het verder?

1.3.2 Invloed Corona

In het voorjaar van 2020 (vlak voor de eerste werkgroep sessie) ging Nederland in Lockdown vanwege het Covind-19 virus. Daardoor konden beide sessies (in april en mei) niet doorgaan en was bovendien de aandacht en focus een tijdlang op andere dingen gericht. Na de zomer hebben we deels digitaal en gelukkig ook 1 keer live samen toch een prettige en interactieve samenwerking tot stand kunnen brengen. In de laatste sessie leed de interactie mijns inziens zodanig onder de digitale setting dat het me goed lijkt om deze nog een keer live te herhalen zodra dit weer mogelijk is.

Advies: de interventies nog een keer goed bespreken als we dit live kunnen doen met (een groot deel van) de werkgroep.

2 Incidenten en gebeurtenissen

Aan de werkgroep is gevraagd om een top 3 risico's en zich herhalende problemen aan te dragen (de zogeheten 'íncidenten') met betrekking tot het leren op team- en organisatieniveau. Ook is door de groep aangegeven hoe vaak (elementen van) het betreffende verschijnsel genoemd werden bij de inventarisatie van de incidenten. Dit geeft aan hoe vaak we er als groep tegenaan lopen (de mate van herhaling). De (toegelichte) oogst hiervan is opgenomen in bijlage 3, hieronder is een verkort overzicht hiervan weergegeven.

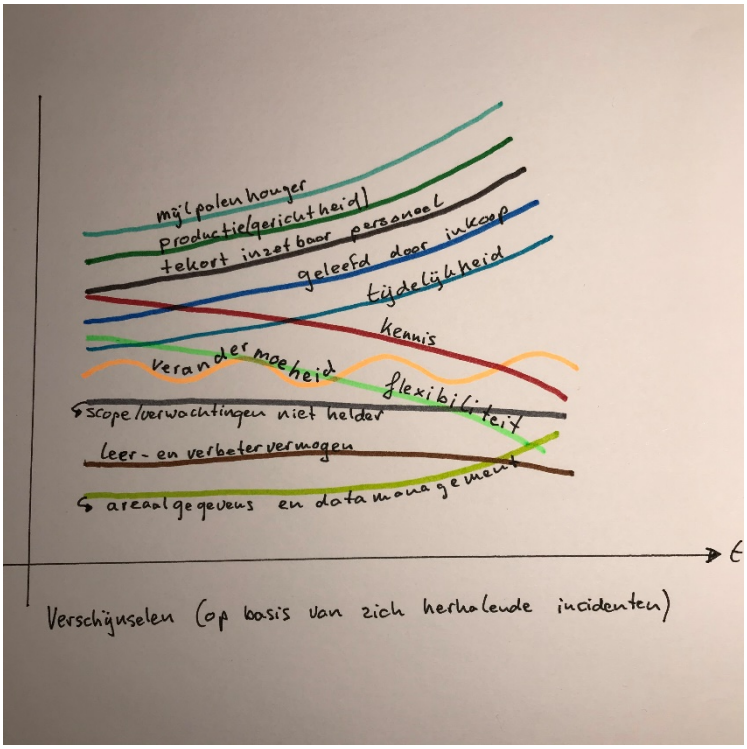
Oogst verschijnselen op volgorde van score op impact leervermogen:

Nr	Verschijnselen	Score leervermogen
1	Productie vs Kennis	8
2	Onvoldoende inzetbaarheid (eigen personeel)	6
3	Tijdelijkheid	4
4	Beperkt leer-en verbetervermogen	4
5	Geleefd door inkoop	4
6	(gebrek aan) Flexibiliteit	3
7	Mijlpalenhonger	2
8	Areaalgegevens niet ABC en datamanagement	1
9	Verandermoeheid	1
10	Scope opdracht niet helder en verwachtingen aan de voorkant moeizaam	0

Ten aanzien van het vraagstuk beperken we ons tot de verschijnselen 1 t/m 7. Deze worden door de werkgroep breed herkend als relevant i.r.t. het lerend en verbeter-vermogen van onze projectenorganisatie.
De overige verschijnselen zijn overigens net zo belangrijk en verdienen nadrukkelijk aandacht.

3 Trends

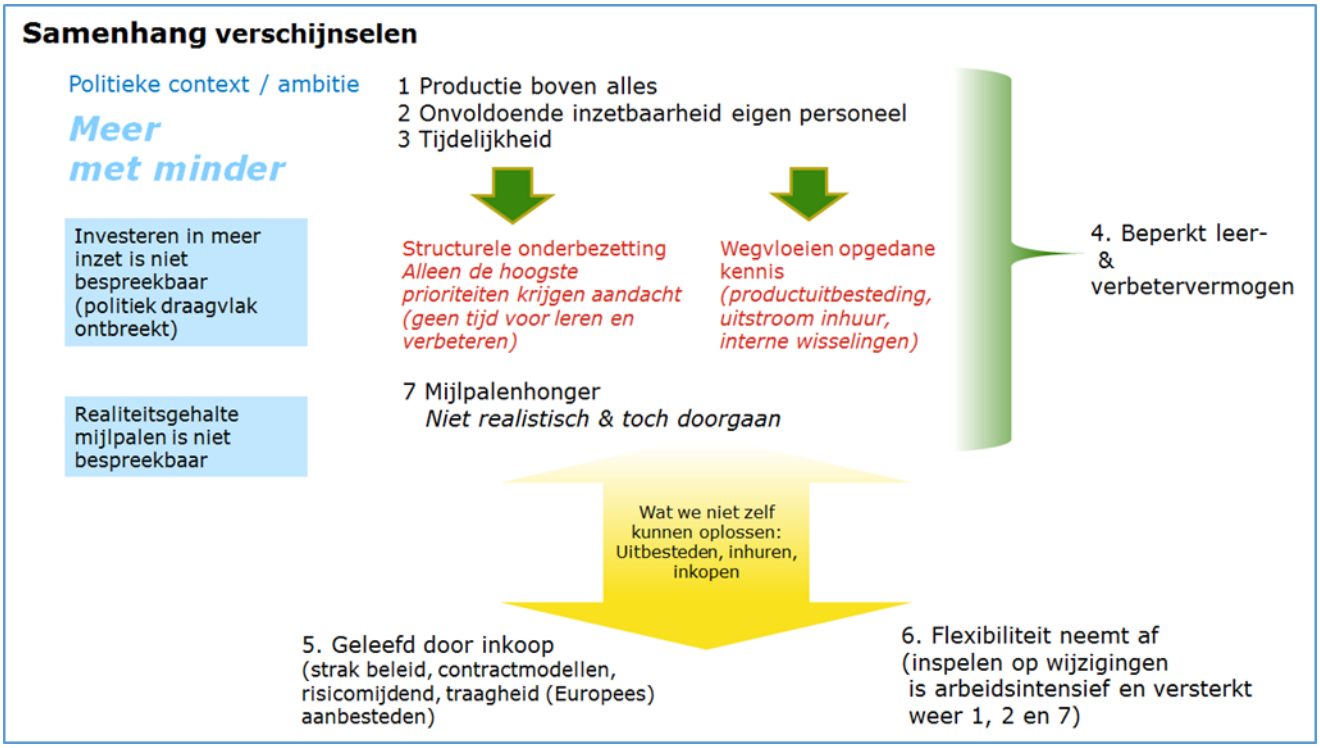
Vervolgens hebben we (ook in sessie 1) gesproken over **trends** in relatie tot die verschijnselen. Opvallend was dat men het daar vlot over eens was.



schets / diagram van alle verschijnselen en hun trend.

Bovenstaand beeld is besproken met en onderkend door de werkgroep.

Onderstaande figuur geeft de relatie tussen de verschijnselen schematisch weer.
Een nadere toelichting hierop staat in bijlage 3.



4 Welke patronen (archetypen) houden het systeem in stand?

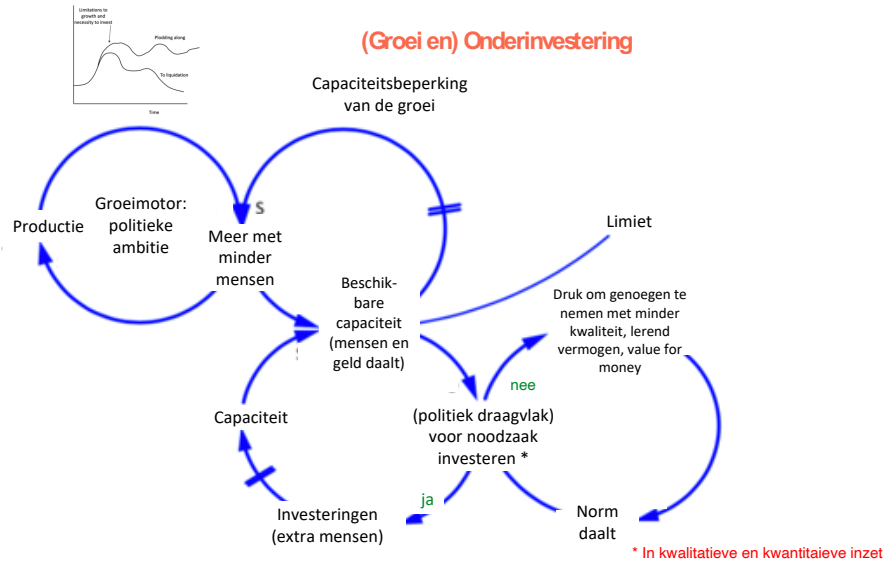
In deze stap maken we visueel hoe verschijnselen en trends elkaar beïnvloeden en wat het systeem in stand houdt. Tevens geven de figuren aanknopingspunten om in interventies te laten aangrijpen.
Door het opbouwen van causale loops kun je een patroon in kaart brengen. In het college over systeemdenken en in het boek van Jaap Schaveling wordt toegelicht dat een aantal (ca 13) systeempatronen bestaan die steeds weer terug komen.
Deze zijn opgenomen in bijlage 4 van dit verslag.

Tijdens het college, naar aanleiding van de output van 1e Werkgroep-sessie en in gesprek met Jaap (en tijdens de 2e Werkgroep sessie) blijken 3 van deze archetypen zich voor te doen in onze 'Kwestie'.

4.1 Archetype 1: (Groei en) Onderinvestering

Dit type is een combinatie van 3 archetypen die zich volgtijdelijk voordoen:

- Grenzen aan de groei
- Verslaafd aan symptoombestrijding
- Afglijdende normen

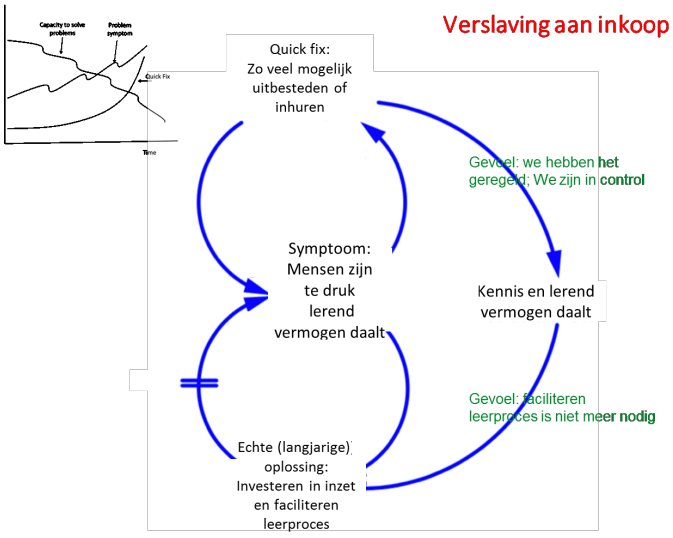


Toelichting: een activiteit (onze productie) moet groeien en groeien en loopt tegen een limiet aan (archetype: grenzen aan de groei). Er moet geïnvesteerd worden maar de zekerheid (politiek draagvlak) ontbreekt om dit te rechtvaardigen.

De oplossing (inhuren en uitbesteden) lost het probleem niet fundamenteel op en heeft negatieve neveneffecten (verslaafd aan symptoombestrijding).
Daarnaast wordt er noodgedwongen met minder (kwaliteit, werkplezier, lerend vermogen etc.) genoegen genomen (afglijdende normen).

4.2 Archetype 2: Verslaving aan inkoop (of uitbesteding / inhuur)

Een belangrijk onderdeel in het eerste patroon (onderinvestering) is 'Verslaving aan inkoop' :



Toelichting:
De kern van dit archetype is dat het verhelpen van het symptoom (snel oplossen werkdruk en tekort aan eigen capaciteit door uitbesteden of inhuren) zo dominant wordt dat het er niet van komt te werken aan een structurele oplossing (het gesprek aangaan met de politiek over een reële opgave of meer personele inzet en het vergroten van het leervermogen om slimmer in plaats van harder te werken).

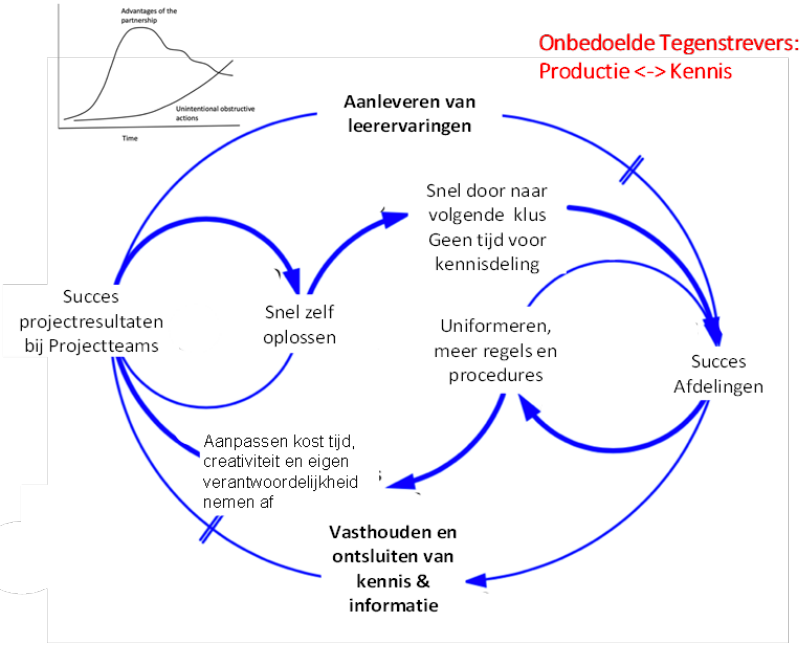
Iets goed uitbesteden, inkopen of inhuur begeleiden kost ook veel tijd en energie waardoor het primaire proces en de fundamentele oplossing nog minder aandacht krijgen. Dit geeft een tijdsvertraging die het symptoom erger maakt.

4.3 Archetype 3: onbedoelde tegenstrevers

Het derde archetype dat we zien is dat van de onbedoelde tegenstrevers:
Dit manifesteert zich tussen:

- productie en kennis (zie hierna)
- en tussen inkoop (standaardiseren, en centraliseren, strikt beleid, raamcontracten en contractmodellen) versus flexibiliteit (en doelmatigheid; opgave voorop stellen). De 2e is hier nu niet uitgewerkt. Maar verdient aandacht (want hier is denk ik veel te winnen).

Advies: uitwerken van dit patroon / dit archetype (onbedoelde tegenstrevers) voor inkoop en flexibiliteit. En hier drijvende krachten en interventies bepalen.



Toelichting: Hier zien we de projectteams (links) en de afdelingen (rechts: als kennisinfrastructuur van de RWS organisatie).
In de buitenste loop werkt de samenwerking optimaal. De PT's leveren leerervaringen en kennis aan de kennisinfrastructuur (de afdelingen). Deze zorgen voor het vasthouden, doorontwikkelen en ontsluiten van deze kennis naar behoefte. Zo dragen beiden bij aan elkaars succes.

De binnenste loop toont het lapmiddel. Bij de projectteams wordt vooral gestuurd op productie en mijlpalen halen. Dit geeft een impuls aan dingen snel zelf oplossen (en niet eerst leerervaringen en kennis van anderen ophalen) en snel door naar de volgende klus als (of vaak nog voordat) de vorige is afgelopen. Zodoende is er geen tijd voor vastleggen en delen van leerervaringen.

De afdelingen willen (en moeten) ook bijdragen aan het verhogen van de productie. Dit gebeurt (vanuit eigen visie) o.a. door het ontwikkelen van uniforme werkwijzen, inkoopbeleid en raamcontracten. Consequentie hiervan is dat het gesprek tussen de afdelingen en projectteams veel gaat over hoe we (tijdig) aan deze modellen en procedures kunnen voldoen. Het gaat ook gepaard met het (centraal) inrichten van loketten waar de projectteams langs moeten. Negatief gevolg (onbedoelde obstructie van beider succes) is dat hier veel tijd aan wordt besteed en het verantwoordelijkheidsgevoel, leervermogen en eigen creativiteit afnemen.

5 Waardoor gebeurt dit ? (drijvende krachten)

Per archetype is met de werkgroep in kaart gebracht wat de drijvende krachten zijn. Hierbij gaat het **om beelden, structuren, opvattingen, cultuur en mentale modellen** die het patroon in stand houden en/of ervoor zorgen dat we steeds in de valkuil (het lapmiddel, de afglijdende norm, de verslaving) stappen en daardoor belemmeren dat we de optimale loop kunnen volgen.

Per archetype zijn de drijvende krachten weergegeven in bijlage 5. Door de werkgroep is gemarkeerd welke als zwaarstwegend worden gezien. Deze staan in bijlage 6 en worden hierna toegelicht.

5.1 Drijvende krachten archetype 1: (Groei en) Onderinvestering

Dit patroon wordt in stand gehouden door (o.a.):

- Cultuur: Bij escalatie van problemen passeert een issue onderweg naar boven meerdere 'filters'. Zodoende komt het vaak alleen in sterk afgezwakte vorm op de plek waar besluit (investering) mogelijk/nodig is.
- Structuren: Spreadsheetmanagement (bij het plannen van capaciteit). Als de aantallen onderaan de streep kloppen gaan we van start (geen rekenschap van verloop, veel mensen met te weinig (paar tiende) inzet, inwerken, goede mix van kwaliteiten, teamwork etc.).
- Structuren: Bij een nieuwe opgave /nieuwe klus gaan we volgens de bestaande structuren aan de slag. Besluitvorming gaat langzaam en als er dan eindelijk een besluit is hebben we haast om resultaten te boeken. Er wordt niet eerst nagedacht over een goede aanpak op het juiste niveau en dan pas gericht werven.

5.2 Drijvende krachten archetype 2: Verslaving aan Inkoop

Dit patroon wordt in stand gehouden door (o.a.):

- Cultuur: De betrokkenheid bij het areaal is bij (een groot deel van) de mensen die in de projectteams werken groot. Hierdoor pakken we ook opdrachten aan waarvan we weten dat de mijlpalen niet realistisch zijn of het projectteam onderbezet. Daardoor wordt de noodzaak om heel veel uit te besteden in stand gehouden.
- Opvattingen: Binnen onze organisatie zijn we weinig direct en zakelijk tegen elkaar. Nee zeggen is daardoor vaak geen optie. Of zo wordt dit ervaren.
- Structuren: De ICM kolom en afdeling ICG zijn alles bepalend geworden de afgelopen 15 jaar. Het aantal juristen en inkopers is toegenomen, het aantal (ervaren) technisch specialisten gedaald.

5.3 Drijvende krachten archetype 3: Onbedoelde tegenstrevers

Dit patroon wordt in stand gehouden door (o.a.):

- Mentale modellen: Het is veel (de kennis en informatie) en niet ontsloten; waar moet je beginnen ? Daarnaast een veelheid aan ontwikkelingen (geeft ruis) en grote omvang organisatie (niemand heeft overzicht).

- Structuren: Er wordt actief gestuurd op productie maar er is geen sturing (en afrekening/verantwoording) op vernieuwing.

6 Welke interventies kunnen we doen ?

Aan de werkgroep is gevraagd om ideeën of bouwstenen aan te dragen voor interventies.
Daaruit is een lange lijst met voorstellen voortgekomen die in bijlage 7 is opgenomen.

Paragraaf 6.2 beschrijft de selectie van de meest effectieve interventies.

6.1 Interventies en doorbreken patronen

Bij de interventies is gekeken naar de volgende centrale vragen:

a. Wat is nodig / hoe creëren we ruimte voor een langjarig leerproces (vooral gerelateerd aan AT1).
b. Hoe krijgen we de lemniscaat aan het draaien ? (vooral gerelateerd aan AT3)
c. Waar gaan we interveniëren in de archetypen ?

6.1.1 Archetype 1: (Groei en) Onderinvestering

Vanuit de vraag wat nodig is / hoe creëren we ruimte voor een langdurig leerproces, lopen we meteen tegen de grens aan van het onderinvesterings patroon. Veel interventies / maatregelen kosten tijd en resulteren in extra werkdruk en die ruimte hadden we juist niet. Dus het creëren van ruimte voor de productieorganisatie om te gaan investeren (slimmer en niet harder te werken) begint wel aan de voorkant. Dit sluit aan op een generieke interventie bij onderinvestering (boek systeemdenken par 7.3) : nl. **reguleer je groei zodat je tijd hebt om te investeren.**

Het betekent ook dat het **echte gesprek** over de keuzes die voorliggen (hoe staan we gesteld voor de toekomst en wat voor organisatie is nodig voor een gezonde infrastructuur in Nederland op de langere termijn) fundamenteler moeten voeren. Mijns inziens zou je dit gesprek op een **systemische manier** moeten voeren en de inzichten die hieruit voorvloeien ook jaarlijks op een systemische manier moeten onderhouden (bijvoorbeeld jaarlijks herbeschouwen).

Eventueel benodigde groei moet dan ook strategisch worden gemanaged zodat we kunnen anticiperen op onze beperkingen. Dat betekent **tijdig investeren** (3-5 jaar vooruit zeker denk ik).

6.1.2 Archetype 2: Verslaving aan inkoop

In het boek systeemdenken is bij het betreffende archetype (hoofdstuk 6.3) beschreven welke generieke interventies hier mogelijk zijn. Deze zijn gekoppeld aan de uitkomst van ons onderzoek en de doorwerking vanuit de drijvende krachten.

6.1.3 Archetype 3: Onbedoelde tegenstrevers

Hier is de vraag: hoe krijgen we de lemniscaat aan het draaien (ofwel hoe komen we in de buitenste loop van het archetype terecht) van belang. Het wederzijds belang bij een positief functionerend systeem is hier evident. Toch kan het goed zijn om hier nog meer aandacht aan te schenken. Hier spelen het gebrek aan bekendheid van de IPM teams met de afdelingen werkwijze en vice versa (wie heb

ik waarvoor nodig ? wie heeft overzicht, wie kan bepaalde informatie halen of brengen) een rol.
Er is een groot aantal interventies benoemd bij dit archetype en er zijn er waarschijnlijk nog meer en wellicht betere te bedenken.

6.2 Koppeling drijvende krachten en interventies

De koppeling tussen de drijvende krachten per archetype en bijbehorende interventies is weergegeven in bijlage 8. Sommige interventies werken door op meerdere drijvende krachten.

In dit overzicht zijn ook de doelgroepen weergegeven die een rol hebben in de interventie:

- Politiek / minister & staatssecretaris;
- (SG/DG) DT / MT;
- Afdelingen WW (AH);
- Afdelingen in de regio's (AH);
- IPM-teams (PM).

Het beeld dat dit oplevert is een (zeer) gelaagde en verknoopte problematiek. Het versterkt het beeld dat je bij strategische sturing en interveniëren op een systemische manier te werk moet gaan. Hiermee bedoel ik dat we met (een afvaardiging van) alle lagen in de sturings- en productieorganisatie de hele ijsberg moeten bespreken.

6.3 Meest effectieve interventies – Top 6

Bevorder een cultuur waarin we (tussen alle lagen) duidelijker communiceren over de haalbaarheid van mijlpalen en doelstellingen.

Duidelijk communiceren wat het risico is van alles uitbesteden, inkopen en inhuren. Welk risico neem je hier (uitholling van de organisatie).

Verminder risicomijding van de intern opdrachtgevers

Mentaal model aanpassen: wees eerlijk en transparant: wees realistisch en zeg nee als het echt niet kan.

Laat de techniek-, projectbeheersing-, projectmanagement- en Omgevingsmanagement- (in de regio)- directies ook een heldere en krachtige visie ontwikkelen op aanpak en strategie van het werk. Doe dit vanuit de opgave & de mensen (inc. leer- en ontwikkelvermogen) centraal. **Hoe** gaan we **slimmer en niet nog harder werken**.

Mentaal model aanpassen: Een project is een groep mensen die samenwerken aan een gezamenlijk resultaat. Hierin zijn continuïteit en interactie cruciale factoren !

Advies: interventies nog nader bespreken en uitwerken samen met de werkgroep en met behulp van (o.a.) toetsing aan de criteria uit paragraaf 1.4.2.

7 Naschrift: Hoe gaat het bij de overheid en waarom gaat dat zo?

Binnen het kernprogramma worden elke leergang door meerdere studenten systeemanalyses gemaakt. Dit jaar ook door mijn collega Harry Boxelaar van het Rijksvastgoedbedrijf. Zijn thema was 'regeldruk'.

Begin oktober (toen zijn verslag al bijna klaar was) mocht ik het lezen en hebben we een interessant gesprek gevoerd over de paralellen tussen zijn en mijn 'kwestie'.

In zijn rapportage werd een beeld geschetst dat ook voor RWS op veel punten herkenbaar is.

In het gesprek kwamen we al pratend tot een soort overkoepelend patroon dat (o.i.) bij politiek gestuurde organisaties optreedt en het echte gesprek over echte oplossingen in de weg staat.

Het begint met een wens/ambitie van de politiek. In mijn (RWS) geval: 'Meer met minder' in Harry's casus: niet 'onderuit gaan' op onrechtmatigheden die niet (expliciet) kunnen worden verantwoord.

Deze wens of ambitie wordt door de organisatie vertaald in actie & beleid. Dit gebeurt vooral (of alleen) door de bovenste sturingslagen (DT en hoger). In het maken van deze vertaalslag is snelheid een vereiste (de politiek wil snel resultaat zien en bij een grote organisatie gaat verandering per definitie langzaam).
Om tegemoet te komen aan de snelheids-eis wordt het echte gesprek met de productie-organisatie (niveau-projectteams) overgeslagen of slechts oppervlakkig (voor de vorm) gevoerd.

Een ander fenomeen is dat de hoogste sturingslagen geen belang hebben bij het schetsen van een volledig en objectief beeld van de staat van de organisatie en problematiek die hierin speelt. Althans er is angst om dit te doen. Zodoende zijn de risico's en weerbarstigheden die invloed hebben op de haalbaarheid van de politieke ambities geen onderwerp van gesprek met de minister en de staatssecretaris.

Een derde fenomeen dat invloed heeft is de banencarroussel. Veel mensen werken heel lang bij de overheid (ook en juist in de hoogste echelons van de organisatie rouleren mensen tussen de verschillende posten), zodoende kom je elkaar steeds weer tegen en ben je ook voor je persoonlijke perspectief afhankelijk van elkaar. Nu en in de toekomst. Dit maakt dat de interactie omzichtig (te weinig open en direct, te wollig, diplomatiek) plaatsvindt. Uit angst om de ander voor het hoofd te stoten worden te veel dingen niet (of niet duidelijk genoeg) gezegd.

De klant en belanghebbende in onze casussen is natuurlijk de maatschappij (de kiezer en belastingbetaler) en deze wordt vertegenwoordigd door de politiek.

Uit de systeemanalyses volgt dat om een stap verder te komen onze klant moet accepteren dat :

- in mijn casus de acceptatie dat in de RWS-organisatie langjarig meer geïnvesteerd moet worden (in personeel; zowel kwalitatief als kwantitatief);

als je tenminste herhaling van fouten wilt voorkomen en als organisatie mee wilt kunnen groeien met de maatschappelijke uitdagingen van de komende decennia (bijvoorbeeld t.a.v. duurzaamheid, klimaatbestendigheid, areaal op orde krijgen en houden).

- in de casus van Harry de acceptatie dat om effectief en efficiënt te kunnen werken een behoorlijke mate van vertrouwen onontbeerlijk is (als je elke (tussen)stap in de productieproces expliciet moet kunnen verantwoorden wordt het werk veel te duur, te traag en ineffectief).

Om hierover het **echte gesprek** te voeren met de minister moeten we onszelf de vraag stellen 'wat is nodig om dit uit te leggen en verdedigbaar te maken naar de tweede kamer en de kiezer'.

Het antwoord hierop is tweeledig:

- een echt goeie langjarige visie voor onze organisaties (en hun opgave) een lonkend perspectief en echt leidershap om hiervoor te gaan staan;

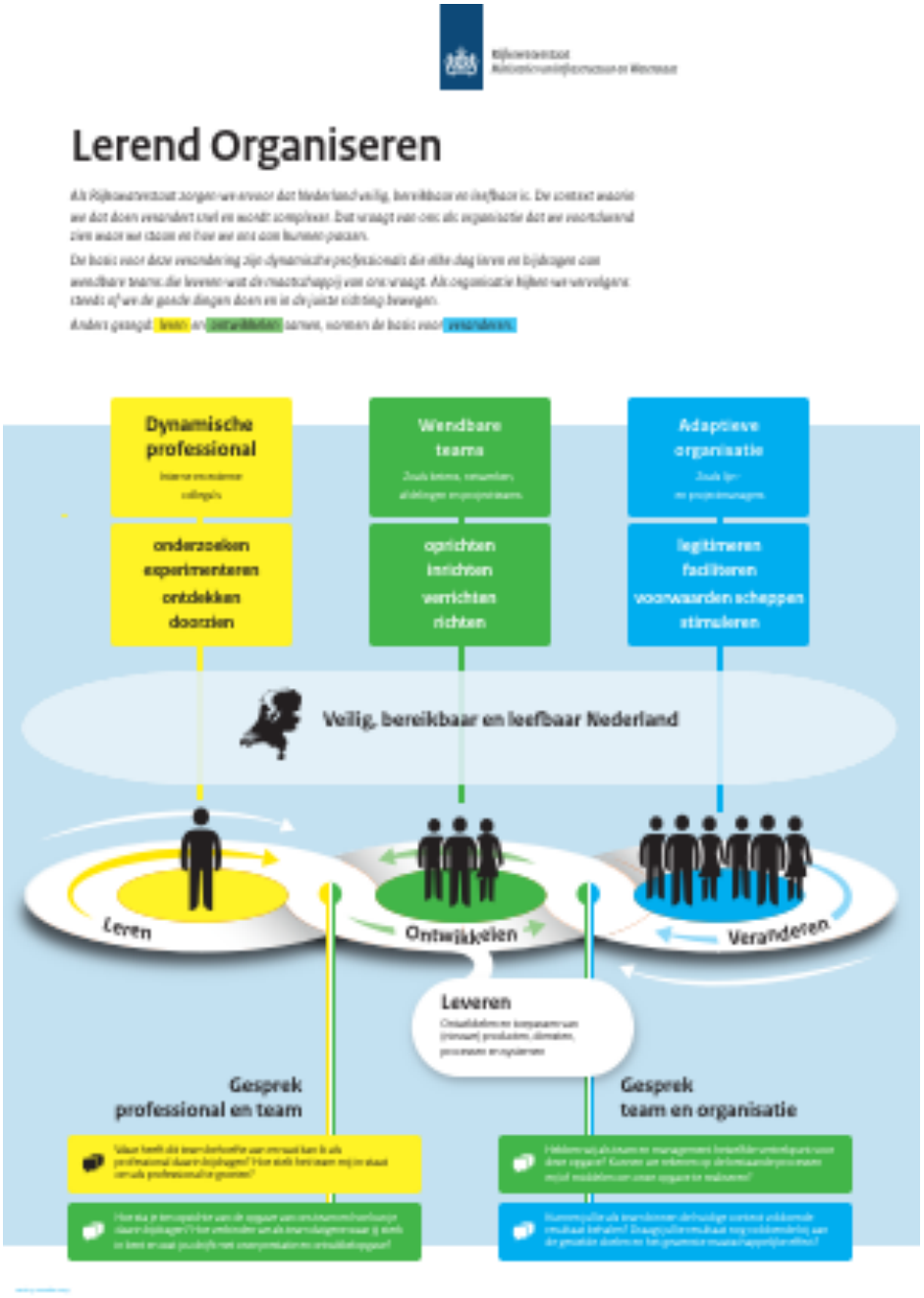
- deze visie moet goed geframed kunnen worden (positief, eenvoudig, en appellerend aan een gevoel of onderstroom die herkenbaar is bij heel veel kiezers).

Als dit niet lukt is de consequentie dat we alleen echt kunnen veranderen bij crises (als de wal het schip keert) hetgeen altijd ad hoc plaatsvindt, veel colatorral damage geeft en leidt tot een te rigoureuze ruk aan het roer op een (te) laat tijdstip.
Hiermee doen we onszelf als organisatie (als mensheid !) te kort. We zijn toch intelligent genoeg om problemen te doorzien en tijdig op een verstandige manier bij te sturen !.

Bijlage 1: De werkgroep & system in the room

nr	Naam	functie	1e WG	2e WG	Sessie interventies
1	Elly Altena	PFM PPO ON	X	X	-
2	Joost Prosman	Afdelingshoofd ICM PPO ON	-	-	-
3	Jeanette Kappe	Afdelingshoofd TM PPO ON	X	X	X
4	Danny de Jonge	Hoofd afdeling werkwijze PB PPO	-	X	X
5	Wendy van den Pangaard	GPO Hoofd Bureau Gate Reviews	X	X	X
6	Kees Scheurwater	PM ON A Wegen	-	-	-
7	Kenji Tollenaar	TM B Vaarwegen	X	X	X
8	Wil Peters	TM C OH Spijk en V&R Spoolde	-	X	-
9	Mehmet Turkkani	CM B Vaarwegen	X	X	X
10	Marc Jacobs	CM productielijn C (aanleg)	X	X	-
11	Laurens Jansen	CM ONBVW	X	X	X
12	Dick Tijsseling	RAM Regio ON	-	X	-
13	Arjen Reuver	Sr adviseur assetmanagement Regio ONO	-	X	X
14	Arjan Thielking	OM B Vaarwegen	X	X	X
15	Erik Terpstra	MPB RSN	X	X	-
16	Jacqueline van Rooij	Afd Werkwijze TTM Kennismanager	X	X	X

Bijlage 2: Rijkswaterstaat – Lerend organiseren



De gele kolom hierin illustreert het lerende individu, de groene het teamleren en de blauwe het leren van de afdelingen (en de gehele organisatie). Op de raakvlakken binnen de lemniscaat moet voldoende verbinding en interactie plaatsvinden om ook het team- en organisatieleren te laten plaatsvinden. De vraagstelling doet vermoeden dat hierin waarschijnlijk verbetering nodig is.

De scope van dit onderzoek richt zich daarom op het raakvlak tussen de projectteams en de organisatie.

Bijlage 3: Oogst verschijnselen

Nr	Verschijnselen	Duiding / beeld/ input	Score leervermogen & trend	*Aantal keer genoemd*
1	Productie vs Kennis	Cultuur: productie gaat voor alles !, je doet het goed als je de klus klaart. Veel waardering voor crisismanagement en weinig of geen voor zaken aan de voorkant goed regelen. In de sturing geen management aandacht voor lange termijn leren en vernieuwen. Geen deelname aan kennisdelingssessies en opbouwen netwerk i.g.v. belangrijke projectbespreking. Projectteams krijgen geen leeropdracht mee. Onvoldoende begeleiding van nieuwe mensen voor goed beeld van hoe RWS werkt.	8 Productie stijgt Kennisopbouw daalt	*7*
2	Onvoldoende inzetbaarheid (eigen personeel)	Veel wisselingen in teams, geen inwerktijd, PB inzet in de projectteams vaak afwezig, incomplete teams, te weinig inzet aan Regio zijde voor OG / beheerdersrol, onvoldoende beschikbaarheid inhoudelijk deskundigen, geen zeggenschap over inzet van mensen (uit team of afdeling), capaciteit niet afgestemd op scope.	6 Neemt toe	*6*
3	Tijdelijkheid	Op cruciale rollen in de projecten wordt veelvuldig gebruik gemaakt van inhuur omdat er geen eigen bezetting (kwantitatief en/of kwalitatief) beschikbaar is. Ook zien we dat op cruciale managementposities ca. elke 5 jaar gewisseld wordt. Zodoende zit het management er nooit lang genoeg om een volledige PDCA cyclus op hun eigen aggregatieniveau mee te maken en daarop door te leren en te verbeteren. Met het vertrek van mensen met ervaring (project of management) vertrekt ook de kennis en beginnen we weer op nieuw. De doorlooptijd van projecten is lang (5 – 10 jaar). Ook dit maakt dat continuïteit van groot belang is om te kunnen leren en verbeteren.	4 Neemt toe	*3*
4	Beperkt leer-en verbetervermogen	Vraag en aanbod van kennis komt niet bij elkaar. Geen inzicht in waar informatie vindbaar is. Initiatieven van collega's bloeden snel dood. Gate-reviews en KAD adviezen zijn niet in te zien (alleen voor het betreffende PT zelf). Er is onvoldoende sturing op basis van risicomanagement (en wat is daarin effectief). Project en productielijn teams proberen zo goed mogelijk te anticiperen op de	4 Blijft gelijk	*6*

Nr	Verschijnselen	Duiding / beeld/ input	Score leervermogen & trend	*Aantal keer genoemd*
		trendmatige incidenten (die we allemaal kennen) maar dieper liggende oorzaken worden niet aangepakt.		
5	Geleefd door inkoop	Inkoopkaders en beleid zijn de meest dominante factor geworden in onze aanpak. Gesprekken over strategie gaan bijna alleen hier nog over. De vanuit de ICM kolom voorgeschreven strategieën, raamcontracten en kaders zijn vaak (vanuit risicomijding) niet doelmatig en efficiënt. Dit leidt tot hoge transactiekosten (veel inzet gericht op uitbesteden en vermarkten en lange doorlooptijd i.v.m. inkooptrajecten). Dit alles gaat ten koste van eigen kennisopbouw.	4 Neemt toe	*5*
6	Flexibiliteit	Onze aanpak, contracten en financieel beheer zijn niet flexibel waardoor geen ruimte is voor omgaan met tegenvallers, zij-invliegers of verschuivende prioriteiten. Deze komen wel veel voor en vragen zodoende veel (extra) capaciteit om e.e.a. toch op te lossen.	3 Neemt af	*4*
7	Mijlpalenhonger	Ondanks dat het projectteam en de OG weten dat de planning niet realistisch is wordt ervoor gekozen om door te gaan. Meestal zonder hierover expliciet aanvullende afspraken of beheersmaatregelen te treffen. Onder druk van een tijdige uitvoering en het halen van mijlpalen worden belangrijke proceseisen (bijvoorbeeld Verificatie en Validatie) losgelaten.	2 Neemt toe	*2*
8	Areaalgegevens niet ABC en datamanagement	We zijn er ons al lang van bewust dat de areaalgegevens niet ABC (actueel, betrouwbaar en compleet) zijn. Er zijn allerlei initiatieven om dit te verbeteren en deze beginnen ook langzaamaan vruchten af te werpen. Door de zich steeds ontwikkelende eisen en door de (nog bestaande) achterstand in de data vergt dit echter veel inspanning (veel onverwachte kosten in de uitvoering en frictie/hoge inspanning bij overdracht van de EOD's).	1 Wordt langzaam beter (data) Mate van continuïteit in aanpak neemt af	*3*
9	Verandermoeheid	Vanuit de organisatie, de eigen directie/kolom of productielijn worden, soms met een golfbeweging, uiteenlopende veranderingen in gang gezet (PPO vernieuwt met focuspunten, visie ICM 2023 met strategische prioriteiten, duurzaamheid, veiligheid, groene kamer proces, etc…). Maar na een gretig begin doven veel acties /	1 Fluctueert met veranderdruk (reorganisaties)	*1*

Nr	**Verschijnselen**	**Duiding / beeld/ input**	**Score leervermogen & trend**	*Aantal keer genoemd*
		initiatieven / werkgroepjes echter na verloop van tijd langzaam uit zonder dat dit een blijvend resultaat heeft opgeleverd. Uiteraard hebben veel veranderthema's nut (de wereld om ons heen verandert snel en we moeten wel meebewegen en wendbaar zijn), maar hoe beklijft e.e.a. binnen de organisatie.		
10	Scope opdracht niet helder en verwachtingen aan de voorkant moeizaam	Aan de voorkant van projecten (speelt veel bij onderhoud) zijn de behoeften en verwachtingen van de beheerder onvoldoende duidelijk. Het zogeheten POF (Project Overdracht Formulier) proces vergt vaak veel doorlooptijd. Door capaciteitstekort, door ontbrekende informatie (inspecties ? areaalgegevens ?), door gebrek aan kennis van behoeften vanuit B&O (tijdens de uitvoering), door ontbreken van een onderhoudsvisie en een ontbrekende visie op totale netwerk (hinder) blijven veel relevante aspecten onvoldoende besproken. Dit leidt tot frictie en/of wijzigingen in de scope in een laat stadium.	0 Blijft gelijk	*11*

Opvallend: het laatste verschijnsel (scope opdracht) had de meeste incidenten (werd door bijna iedereen genoemd als zich herhalend probleem tijdens de inventarisatieronde) maar scoort uiteindelijk niet als het gaat om belemmering i.r.t. leervermogen.

Samenhang verschijnselen

Verschijnsel 1 (productie boven alles), 2 (onvoldoende inzetbaar eigen personeel), 3 (tijdelijkheid) leiden tot èn structurele onderbezetting (alleen de hoogste prioriteiten krijgen aandacht) waardoor er geen tijd overblijft voor kennisdelen en leren en verbeteren èn het wegvloeien van opgedane kennis (door productuitbesteding, uitstroom van inhuur en interne wisselingen).
Verschijnsel 7 (mijlpalenhonger) versterkt dit en illustreert een onderliggende drijfveer: we kunnen (durven ?) niet eerlijk met elkaar te spreken over wat realistisch is.

Hier (verschijnsel 2 en 7) manifesteert zich ook de politieke sturing: op zowel het onderkennen van het tekort aan eigen mensen als op het onderkennen van een realistisch tijdspad rust een taboe. Er kan niet open over gesproken worden met de politiek.
Lijkt ook veelal gekoppeld aan tijdige besteding van (derde) gelden en bestuurlijke afspraken).

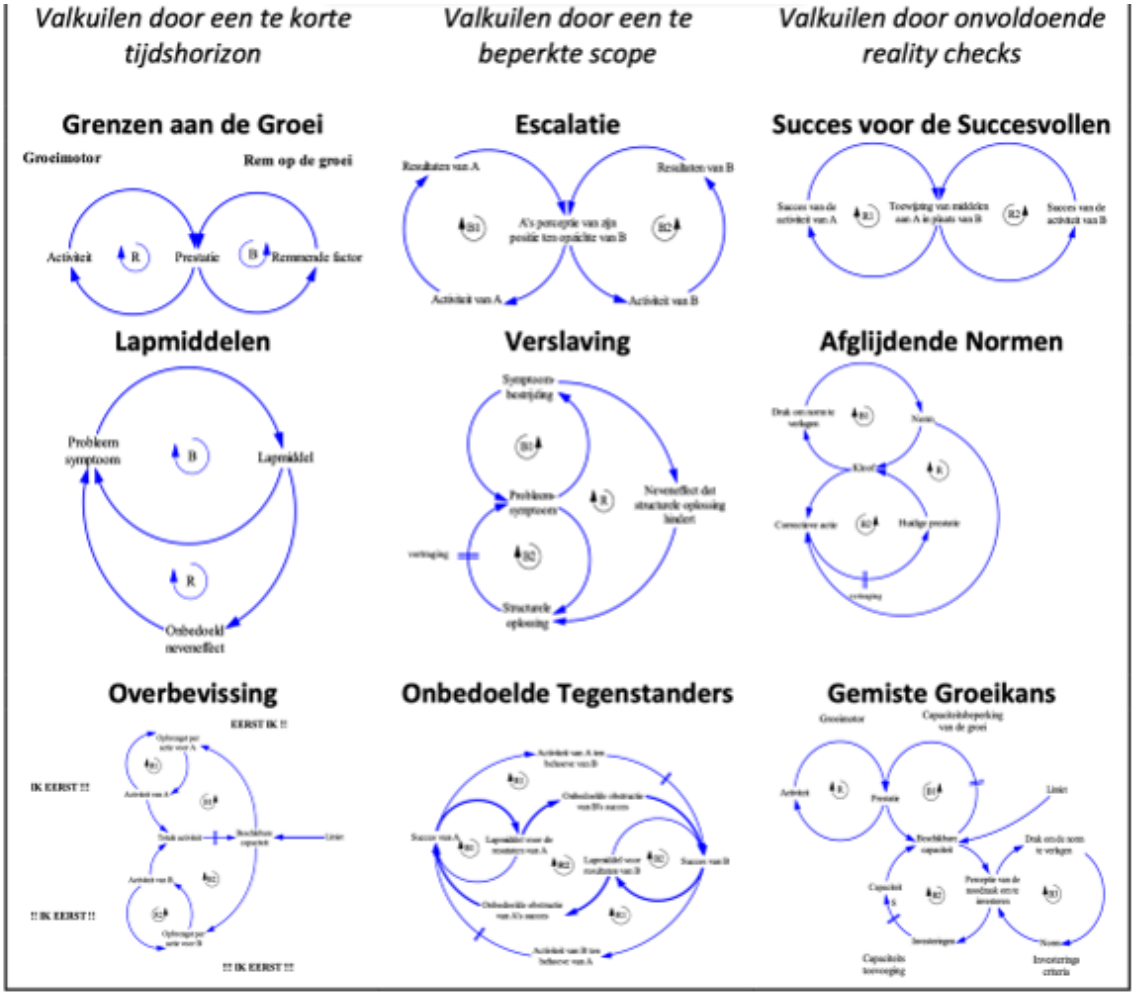
De consequentie toont zich in verschijnsel 4: een beperkt leer- en verbetervermogen en in de rode lijn in de grafiek met trends (onderdeel van verschijnsel 1) een afnemend kennisniveau.

De reactie van de RWS organisatie is te zien in verschijnsel 5: alles wat we zelf niet kunnen oplossen proberen we uit te besteden (of als dat niet kan in te huren).
Op het faciliteren, doorontwikkelen en bewaken (transparantie, rechtmatigheid, en marktwerking) is de afgelopen 13 jaar (zowel bij GPO als PPO) stevig gestuurd. De inkoopdirectie heeft een krachtige positie en een duidelijk beleid vastgelegd in kaders dat bewaakt wordt door een aparte afdeling (ICG).

Dit beleid (met weinig vrijheid om de contractvorm aan te passen aan de opgave van een project) biedt onvoldoende flexibiliteit om onverwachte gebeurtenissen het hoofd te bieden.
Dit kan gaan om voortschrijdend inzicht, veranderde politieke of bestuurlijke prioriteiten, onvolkomenheden in de areaalinformatie (verschijnsel 8) of andere verwachtingen en behoeften vanuit de beheerders en gebruikers (verschijnsel 10). (O.a.) het ontbreken van vrijheid in de keuze van de contractvorm zien we terug in verschijnsel 6 (flexibiliteit).

Bij het kiezen van een interventie zullen we ons bewust moeten zijn van verschijnsel 9 (verandermoeheid). Het pleit voor een oplossing of interventie waarvoor mensen intrinsiek gemotiveerd zijn en die nadrukkelijk en langdurig wordt gefaciliteerd en aangemoedigd door de organisatie.

Bijlage 4: Systeempatronen (Archetypen)



Bijlage 5: Drijvende krachten per archetype

Drijvende krachten archetype 1: (Groei en) Onderinvestering

Dit patroon wordt in stand gehouden door (o.a.):

1	Cultuur	Bij escalatie van problemen passeert een issue onderweg naar boven meerdere 'filters'. Zodoende komt het vaak alleen in sterk afgezwakte vorm op de plek waar besluit (investering) mogelijk/nodig is.
2	Opvattingen	Als er extra ruimte komt (bijv. investering vorig jaar 100 fte extra voor Vervanging & Renovatie) dan verwacht de politiek (het bestuur) dat het probleem per direct is opgelost. Bij capaciteitsproblemen moet je echter eerst werven, inwerken, opleiden (vertraging van ca. 2 jaar voordat je enig effect hebt).
3	Mentaal model	De RWS organisatie is groot. Niemand heeft echt overzicht en kan de vinger op de zere plek leggen / doelgericht ingrijpen. Zwijgen of verhullen dat de doelstelling/mijlpaal niet realistisch is. Niet nee durven zeggen
4	Beelden	Beeld vanuit de politiek: terugdringen van aantal ambtenaren is wenselijk; de markt kan het beter.
5 6	Structuren	Spreadsheetmanagement (bij het plannen van capaciteit). Als de aantallen onderaan de streep kloppen gaan we van start (geen rekenschap van verloop, veel mensen met te weinig (paar tiende) inzet, inwerken, goede mix van kwaliteiten, teamwork etc.). Bij een nieuwe opgave /nieuwe klus gaan we volgens de bestaande structuren aan de slag. Besluitvorming gaat langzaam en als er dan eindelijk een besluit is hebben we haast om resultaten te boeken. Er wordt niet eerst nagedacht over een goede aanpak op het juiste niveau en dan pas gericht werven.

Drijvende krachten archetype 2: Verslaving aan Inkoop

Dit patroon wordt in stand gehouden door (o.a.):

7	Cultuur	De betrokkenheid bij het areaal is bij (een groot deel van) de mensen die in de projectteams werken groot. Hierdoor pakken we ook opdrachten aan waarvan we weten dat de mijlpalen niet realistisch zijn of het projectteam onderbezet. Daardoor wordt de noodzaak om heel veel uit te besteden in stand gehouden.
8	Opvattingen	Binnen onze organisatie zijn we weinig direct en zakelijk tegen elkaar. Nee zeggen is daardoor vaak geen optie. Of zo wordt dit ervaren.
9		We moeten continue laten zien dat we in control zijn. Als we alles hebben uitbesteed (alles is belegd) lijkt dit het geval (terwijl onze kennis en lerend vermogen wegvloeit).
10	Mentale modellen	Het management acteert risicomijdend. De confrontatie aangaan is zeldzaam. Het roer omgooien een groot risico en gebeurt alleen bij crises.
11		Het credo: 'De Markt tenzij' is omgevormd naar 'samen met de markt'. Maar de organisatie-aanpassing die daarbij hoort heeft nog niet plaatsgevonden.
12		Door dingen uit te besteden kunnen we een beetje verdoezelen dat we er zelf geen verstand meer van hebben.
13		Als je alles uitbesteed (en iets gaat niet goed) hoef je niet (minder) naar jezelf te kijken.
14	Structuren	De ICM kolom en afdeling ICG zijn alles bepalend geworden de afgelopen 15 jaar. Het aantal juristen en inkopers is toegenomen, het aantal (ervaren) technisch specialisten gedaald.
15		De Normering Kerntaken is gefocust/gebaseerd op (efficiënt) productie leveren, niet op voldoende tijd voor leren en kennisdelen.
16	Beelden	We moeten eindeloos voldoen aan de ambitie 'meer met minder' (tot er echt iets misgaat). Alles moet steeds sneller en korte termijn resultaten zijn belangrijker dan lange(re) termijn successen/doelen.

NB 9, 12 en 13 zijn later toegevoegd (bij herbeschouwing AT2) en daardoor niet gescoord.

Drijvende krachten archetype 3: Onbedoelde tegenstrevers

Dit patroon wordt in stand gehouden door (o.a.):

17	Cultuur	Statusgevoeligheid: iets goed afmaken is niet sexy (als je goed bent ben je al door naar je volgende klus).
18	Mentale modellen	Het is veel (de kennis en informatie) en niet ontsloten; waar moet je beginnen ? Daarnaast een veelheid aan ontwikkelingen (geeft ruis) en grote omvang organisatie (niemand heeft overzicht).
19		Voor veel mensen in de projectteams geldt: tempo maken is lekker en iets zelf bedenken is leuker. Dit geeft energie en je krijgt er meer waardering voor.
20	Beelden	-
21	Structuren	Hokjesdenken: je bent óf van de productie óf van een afdeling. In de organisatie is er scheiding van innovatie en productie en scheiding productie en lijn. Kennis en productie hebben aparte sturingslijnen.
22		Leer-, innovatie en opleidingstaken staan niet in capplan.
23		Er wordt actief gestuurd op productie maar er is geen sturing (en afrekening/verantwoording) op vernieuwing.

Bijlage 6: Zwaarte drijvende Krachten

Alle werkgroepleden is gevraagd aan te geven welke top 3 drijvende krachten zij ervaren. Aan de zwaarste is per persoon 3 punten, de 2e 2 punten en de 3e 1 punt toegekend. Het resultaat is onderstaand weergegeven.

nr	Drijvende kracht	Score (zwaarte)	
5	Trage besluitvorming, late/haastige start volgens bestaande structuren en aanpak	13	Structuren (AT1)
8	Niet direct en zakelijk / nee zeggen geen optie	13	Opvattingen (AT2)
1	Gelaagde organisatie: afzwakking boodschap: geen investering / besluit	10	Cultuur (AT1)
19	Actieve sturing op productie; geen sturing (en afrekening) op vernieuwen en leren	7	Structuren (AT3)
9	Risicomijding (managementlagen)	8	Mentaal model (AT2)
7	Betrokkenheid bij areaal = groot. Niet realistisch ? Toch maar aan de slag (met uitbesteden/inkopen)	6	Cultuur (AT2)
10	ICM kolom en ICG alles bepalend geworden	5	Structuren (AT2)
4	Spreadsheetmanagement	5	Structuren (AT1)
11	Normering KT geen leerruimte	3	Structuren (AT2)
14	Het is veel en niet ontsloten	3	Mentaal model (AT3)

Bijlage 7: Overzicht interventies

Archetype 1: (Groei en) Onderinvestering

1. Verminder risicomijdend gedrag bij de intern OG's: sommige risico's accepteren / bewust nemen. Dat haalt de druk enigszins weg bij het projectteam.
2. Bevorder een cultuur waarin we (tussen alle lagen) duidelijker communiceren over de haalbaarheid van mijlpalen en doelstellingen.
3. Mentaal model aanpassen: wees eerlijk en transparant: wees realistisch en zeg nee als het echt niet kan.
4. Mentaal model aanpassen: kennis & leren = gelijkwaardig aan productie: leren en kennis is voor de productie van morgen.
5. Wellicht is kwaliteit een vehikel (o.a. door het laden van IKB en bijvoorbeeld herwaarderen van vakmanschap).
6. Politiek draagvlak zoeken voor kennisontwikkeling en lerende organisatie (niet meer & harder maar slimmer werken). Politieke aandacht verleggen van productie naar kennisontwikkeling.
7. Stoppen met kaasschaven bij bezuinigingen /taakstelling.

Archetype 2: Verslaving aan inkoop

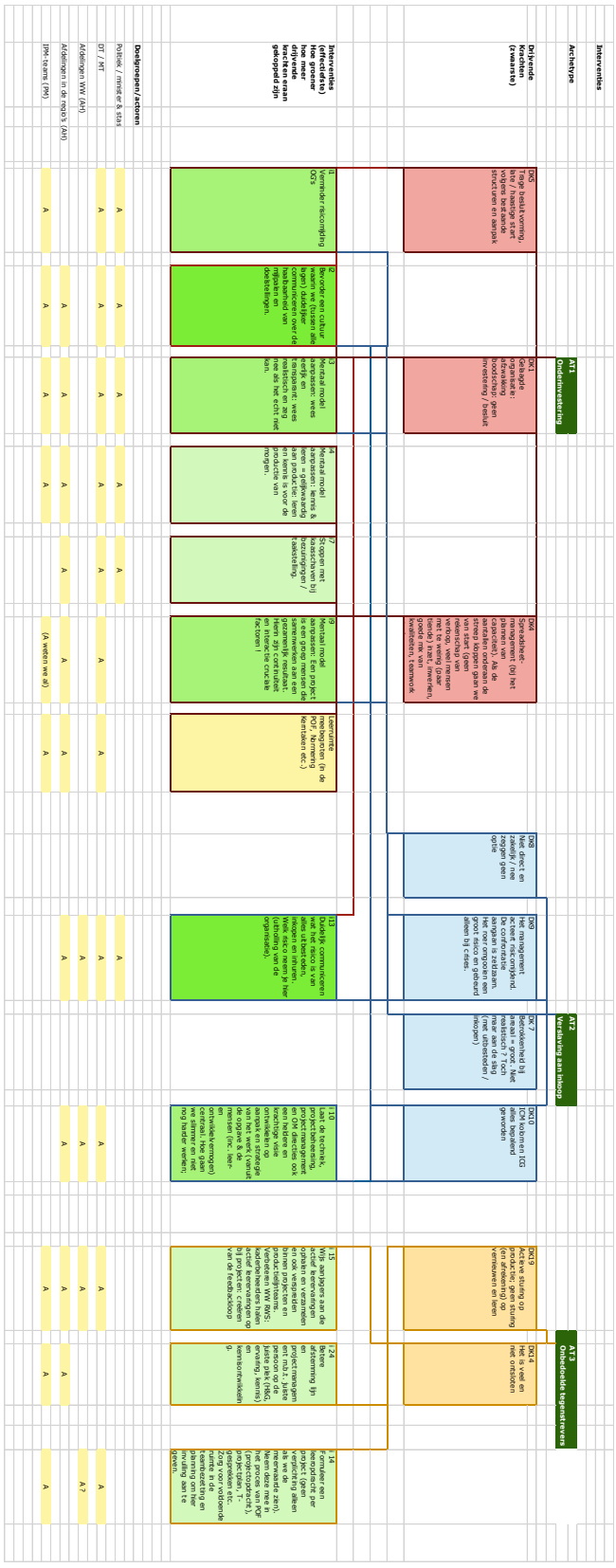
8. Ook ingehuurde medewerkers (en mensen die op productbasis actief zijn) aanzetten tot kennisdeling en faciliteren lerend vermogen RWS. Meegeven in de opdracht;
9. Herformuleer het mentale model: *een project = set producten*.
   Een project is een groep mensen die samenwerken aan een gezamenlijk resultaat. Hierin zijn continuïteit en interactie cruciale factoren !
10. Laat de techniek, projectbeheersing, projectmanagement en OM directies ook een heldere en krachtige visie ontwikkelen op aanpak en strategie van het werk (vanuit **de opgave & de mensen (inc. leer- en ontwikkelvermogen) centraal.** Hoe gaan we slimmer en niet nog harder werken;
11. Stoppen met credo: meer met minder;
12. In T-gesprekken en RKW-gesprekken ook aandacht voor leerdoelen / oogst op lange termijn;
13. Duidelijk communiceren wat het risico is van alles uitbesteden, inkopen en inhuren. Welk risico neem je hier (uitholling van de organisatie).

Archetype 3: Onbedoelde tegenstrevers:

14. Formuleer een leeropdracht per project (geen verplichting alleen als we de meerwaarde zien). Neem deze mee in het proces van POF (projectopdracht), projectplan, T-gesprekken etc. Zorg voor voldoende ruimte in de teambezetting en planning om hier invulling aan te geven.
15. Wijs aanjagers aan die actief leerervaringen ophalen en verzamelen en ook verspreiden binnen projecten en productielijnteams. Verbeteren WW RWS: kaderbeheerders halen actief leerervaringen op bij projecten: creëren van de feedbackloop
16. Organiseer dat we elkaar beter weten te vinden.
17. Zet medewerkers op meerdere plekken in over de productielijnen heen (pas wel op voor teveel versnippering), bevorder kruisbestuiving en burenhulp.

18. Binnen PPO (en wellicht breder) kiezen voor 2 principes:
    - specialistische teams
    - generalistische teams
    Met beiden een eigen aanpak. Binnen elk principe: professionalisering, kruisbestuiving, Uniformeren ? En eventueel programmasturing ?
19. Laat bijvoorbeeld afdelingshoofden en projectmanagers eens aan job-rotation doen. Of stimuleer loopbaanpaden waarin dit gebeurt. Elkaars speelveld leren kennen.
20. Laat kennismanagement/-ontwikkeling/-behoud een centrale rol innemen in 'De Werf'..
21. Omzetten structurele inhuur naar vacatures (= uitbreiden vaste formatie).
22. Medewerkers vanuit de afdelingen en innovatie mee laten werken in een project.
23. Sturing vanuit de lijn op individueel en teamniveau meer richten op kennisopbouw en –deling. Loopbaanpaden en loopbaanontwikkeling
24. Betere afstemming lijn en projectmanagement m.b.t. juiste persoon op de juiste plek (H&G, ervaring, kennis) en kennisontwikkeling. Loopbaanpaden en loopbaanontwikkeling.
25. Gebruikersrelevantie van kaders verbeteren (zodat de verhouding tussen uniformeren en maatwerk/vakmanschap evenwichtig wordt).
26. Werkwijze RWS verbeteren.

Bijlage 8: Indicatie relaties interventies en drijvende krachten (sheet samenstel)


Interventies
Archetype
Drijvende Krachten (zwaarste)
Interventies (effectiefste) Hoe groener het meer drijvende krachten eraan gekoppeld zijn
Doelgroepen/ actoren
Politiek / minister & SSS
DT / MT
Afdelingen WW (A1)
Afdelingen in de regio's (A2)
IPM- teams (P0)
A11 Onderbouwing
A12 Verantwoording aan bekoop
A13 Onbekende tegenstrevers
D01 Tragie beslut vormng, lste / haastige start scope, aanpak, scope, structuren en aanpak
D02 Gebrekkige organisatie; onvoldoende bouwing, geen investering / besluit
D03 Samenwerkingsmanagement (bij het opstellen, de planning, de aanpak, de aanbesteding, de strategie kiezen) gaan we moeilijk, veel verschillende verwachtingen, veel mensen betrokken, veel partijen betrokken, (cultuur) (aard, (meer)eisen, goede mix van kwaliteiten), teamwork
D04 Niets direct en zakelijk / nee zeggen / geen opdrachten
D05 Het management accepteert risicomijdend. De opvatting is dat alles uitbesteed moet worden. Het opmpoten een groot risico en gefeurd alleen bij crisis.
D06 Beroosemmend bij aanpak = groot. Niet maatwerk, (te) veel maatregelen (niet uitbesteden / inkopen)
D07 ICM kolomen (CC) alles bepaald gemeenten
D08 Actieve sturing op productie; geen sturing (en afstemming) op verwachten en leren
D09 Het is veel en niet ontsloten
D10 Formuler een leerproject per project (geen kennisproject) alleen als we de meerwaarde zien). Kennisproject: het proces van PDF (projectoproche), projectplan, gesprekken etc. Zorg voor voldoende ruimte en tijd in planning om her inzetting aan te leren
D11 Duidelijk communiceren wat het risico is van alles uitbesteden. Wees realistisch en neem je het (uitleiding van te verwachten)
D12 Laat de rechtsk- projectbenadering, projectmanagement en projectbeheersing een hebbree en krachtige visie aanpak en strategie van het werk (vanuit de mensen (inc. bedrijven) en omgeving) wat slimmer en niet nog harder werken;
D13 Wijs aanjagers aan die actief leereverslagen opstellen en verzamelen binnen projecten en projectmanagers binnen projecten en productieplannen; kostenbewust zijn; actief leereverslagen op de agenda zetten; actief leereverslagen van de (keten)partners
D14 Beleve afstemming tijn en projectmanagers en maat, juiste persoon op de juiste plek (kennis, ervaring, kennis)
D15 Stroppen met klassiekers bij bezuinigingen / reorganisatie
D16 Mentaal model aanpassen: kennis & leren - vaardigheid en kennis is voor de mensen.
D17 Mentaal model aanpassen: wees realistisch en zeg nee als het echt niet kan.
D18 Bevorder een cultuur waarin wel (tussen alle lijnen) duidelijker communicatie over de haalbaarheid van opgaven en beloftes.
D19 Vermoder reconciliring OCI's
Documenten, instrumenten (o.a. Handreiking Verwerven en Aanbesteden, Gebiedsgericht werken, Handreiking Contractmanagement, Handreiking Risicomanagement, Handreiking Omgevingsmanagement, Handreiking Projectbeheersing, Handreiking Kennismanagement, Handreiking Verbinden, Handreiking Aanbesteden