



Ministerie van Infrastructuur  
en Waterstaat

12 verhalen over...

# Onderzoek wendbaar en opgavegericht organiseren



KOMPAS IenW



BUITEN VOOROP

SAMEN STERK

TOEKOMSTGERICHT

# Voorwoord van onderzoeksteam

De overheid werkt steeds vaker in wisselende samenwerkingen aan complexe vraagstukken. Ook bij IenW wordt opgavegericht gewerkt aan maatschappelijke vraagstukken. Hierbij staat de opgave centraal en komt IenW in actie met betrokken partijen; burgers, bedrijven én maatschappelijke organisaties. In de praktijk blijkt het een zoektocht hoe je als overheid samen met anderen opgaven aanpakt. Binnen het Rijk wordt al langer nagedacht over wendbaarheid en opgavegericht organiseren. Wij menen daarbij te zien dat de neiging is om het wendbaarheidsvraagstuk op te lossen door personele capaciteit flexibel te organiseren in pools en om opgaven in programma's te gieten. Maar er blijken ook andere oplossingen mogelijk.

Voor dit onderzoek zijn 12 casussen binnen en buiten IenW onderzocht. Het zijn mooie leerzame gesprekken geworden met collega's over de ontwikkeling die ze met hun pool, programma of team sinds de start hebben doorgemaakt. Daarbij is een zo groot mogelijke variatie van casussen bekeken en zijn de interviews in de vorm van verhalen opgeschreven. Elke casus en verhaal biedt dan ook een andere invalshoek op hoe je wendbaar en/of opgavegericht kunt organiseren.

De gepresenteerde casussen en inzichten zijn nadrukkelijk bedoeld als een menukaart, niet als een recept.

Het onderzoeksteam heeft veel geleerd. Belangrijk inzicht is dat het van belang is om het delen van ervaringen en inzichten aan te moedigen. Je vindt in deze verhalenbundel daarom de contactgegevens van de casushouders én die van het onderzoeksteam.

*Den Haag, oktober 2024*

## Organiseren van en samen werken aan maatschappelijk opgaven

Wat verstaan we onder een maatschappelijke opgave? Dit zijn grote maatschappelijke vraagstukken, complex en domeinoverstijgend, waarop publieke meerwaarde gecreëerd moet worden. De overheid neemt daarin het voortouw. Resultaten en effecten bereiken op opgaven kan de overheid echter steeds vaker niet alleen. Dus zij doet dit in ketens of netwerken samen met publieke, semi-publieke en private partners.

Wat is opgavegericht werken? Dat gaat over de opgave of het vraagstuk centraal stellen in de oriëntatie en de werkwijze, in plaats van de overheidsorganisatie en de manier waarop die is ingericht. Kijken wat er voor het realiseren van de opgave nodig is, en welke partners en disciplines binnen en buiten de organisatie daarvoor moeten aansluiten. Deze samenwerking moet georganiseerd en gefaciliteerd worden.

Wat is de link met wendbaar en opgavegericht organiseren? Maatschappelijke vraagstukken of opgaven houden zich niet aan de bestaande grenzen van organisaties en domeinen. De uitdaging is om de organisatie zó in te richten dat deze aansluit bij de opgave. En aangezien een opgave over de tijd heen kan en zal veranderen, betekent dit dat in de organisatie en manier van werken een mate van flexibiliteit en aanpassingsvermogen moet worden ingebouwd om deze aansluiting steeds weer voor elkaar te krijgen.

## Contactgegevens onderzoeksteam

### **Renate Beckers**

Projectleider vanuit BZK Rijksconsultants

[renate.beckers@rijksoverheid.nl](mailto:renate.beckers@rijksoverheid.nl)

06 - 52 89 71 32

### **Klaas Jan Hoogendoorn**

Organisatie adviseur

[linkedin.com/in/klaasjanhoogendoorn/](https://www.linkedin.com/in/klaasjanhoogendoorn/)

06 - 54 25 84 50

### **Matijs Geerlofs**

Organisatieadviseur IenW UDAC

[matijs.geerlofs@minienw.nl](mailto:matijs.geerlofs@minienw.nl)

06 - 52 59 51 22

### **Tineke Zwart**

Organisatieadviseur RWS PPO

[tineke.zwart@rws.nl](mailto:tineke.zwart@rws.nl)

06 - 21 13 43 70

### **Sjoukje Giesing**

Organisatieadviseur RWS GPO

[sjoukje.giesing@rws.nl](mailto:sjoukje.giesing@rws.nl)

06- 11 83 81 01

### **Jasmine Khoshbou**

Organisatieadviseur ILT

[jasmine.khoshbou@ilent.nl](mailto:jasmine.khoshbou@ilent.nl)

06 - 50 03 60 07

# 12 verhalen over...



VERHAAL 1

**De kracht van verbinding en integraliteit | blz 5-6**



VERHAAL 7

**Van denken naar doen met een flexibele aanpak | blz 21-23**



VERHAAL 2

**De motor achter mobiliteit en wendbaarheid bij Justitie en Veiligheid | blz 7-9**



VERHAAL 8

**Bundeling van kostenexpertise binnen RWS | blz 24-26**



VERHAAL 3

**Samenwerken aan de innovatieve opgaven van overmorgen | blz 10-11**



VERHAAL 9

**Een roulerende flexpool voor DG-overstijgende projecten | blz 27-28**



VERHAAL 4

**Flexibel in werk én talent | blz 12-15**



VERHAAL 10

**Landelijke ondersteuningsstructuur Nationaal Programma RES | blz 29-31**



VERHAAL 5

**Versterking van programmatisch werken bij de ILT | blz 16-18**



VERHAAL 11

**Van kiem tot bloem | blz 32-34**



VERHAAL 6

**Vertrouwen als sleutel tot succesvolle samenwerking | blz 19-20**



VERHAAL 12

**Naar een nieuw organisatie-model | blz 35-36**





# Bestuursstaf van Rijkswaterstaat: de kracht van verbinding en integraliteit

## Proactief en integraal werken: van hindermacht naar mogelijk maken

**De Bestuursstaf van Rijkswaterstaat is bij de laatste reorganisatie een stuk kleiner geworden, doordat een deel van de uitvoerende en beleidstaken bij de RWS-onderdelen is belegd. Met vier stafdirecties wil de Bestuursstaf toegevoegde waarde leveren. Dit doet zij door de verbindende schakel te vormen tussen de Bestuursraad en de RWS-onderdelen, externe ontwikkelingen naar binnen te halen en te vertalen naar RWS, en door onderling samen te werken en meer integraal te adviseren. Dit wordt concreet door voor de belangrijkste opgaven integrale teams te vormen. Door een sterkere focus op de opgave hoopt de Bestuursstaf het imago van 'hindermacht' om te buigen naar partner in business. Lees dit verhaal als je wil weten hoe je de beweging naar wendbaar en opgavegericht werken ondersteunt vanuit de staf.**

### Ontwikkeling

De Bestuursstaf van Rijkswaterstaat heeft sinds de laatste reorganisatie een interessante ontwikkeling doorgemaakt. Destijds is er bewust gekozen voor een 'hoge knip', wat resulteerde in een kleinere organisatie met 110-120 fte. Een deel van de uitvoerende en kaderstellende taken zijn nu belegd bij de andere corporate, landelijke of regionale organisatieonderdelen. De keuze voor een compacte organisatie maakt dat de Bestuursstaf het werk niet meer alleen kan doen en dus wel móet samenwerken. Dit helpt om een sterke verbinding te maken binnen de eigen organisatie en tegelijkertijd als een brug naar de externe omgeving te fungeren.

De kracht van de Bestuursstaf ligt in de centrale positionering, waardoor zij overzicht heeft over de hele organisatie en externe ontwikkelingen naar binnen kan brengen. Dat geeft de mogelijkheid om strategisch advies te geven. De dynamiek binnen de Bestuursstaf wordt sterk bepaald door politiek en actualiteiten. De neiging is dan om snel te reageren

in het hier-en-nu terwijl de Bestuursstaf óók proactief wil bouwen en samenwerken aan complexe lange termijn opgaven en vraagstukken. Dit is een groeiend dilemma, mede doordat de organisatie regelmatig vastloopt in vraagstukken doordat niet alle disciplines of invalshoeken zijn meegenomen. De toekomst vraagt dan ook om een structurele inbedding van de proactieve en integrale aanpak.

De laatste ontwikkeling is dat de Bestuursstaf werkt met integrale teams. Per team, dat is samengesteld uit medewerkers van verschillende directies, wordt daardoor vanuit meerdere perspectieven gekeken naar één belangrijke opgave.

### Organisatie van de samenwerkingsvorm

De samenwerking door collega's van de Bestuursstaf is meerlaags georganiseerd. Allereerst de samenwerking binnen de Bestuursstaf. De Bestuursstaf kent vier stafdirecties, elk met een eigen focus:

## Korte typering van deze casus

**Organiseervorm:** De Bestuursstaf van Rijkswaterstaat is een compacte organisatie (110-120 FTE), verdeeld over vier stafdirecties met elk een eigen focus en discipline. Deze vorm noodzaakt tot efficiëntie en samenwerking, maar brengt ook uitdagingen met zich mee bij grote hoeveelheden werk. Dit vraagt om flexibiliteit en constant prioriteren. Een deel van de medewerkers werkt deels in integrale teams gekoppeld aan een opgave.

**Kwaliteiten binnen het team:** De unieke toegevoegde waarde van de Bestuursstaf bestaat bij de gratie van een divers team met kritische geesten dat het vermogen heeft om externe ontwikkelingen naar binnen te halen, de gehele RWS-organisatie te overzien en deze inzichten te vertalen naar integraal en strategisch advies over diverse vraagstukken.

**Intern en extern samenspel:** De Bestuursstaf is blijvend in ontwikkeling. Voor de komende periode ligt de nadruk op het spelen van een sterkere rol in het verbinden van de binnen- en buitenwereld van RWS, evenals tussen het bestuur en de verschillende onderdelen van de organisatie. De Bestuursstaf wordt nu soms nog als hindermacht gezien, wat negatieve invloed heeft op de kwaliteit van haar bijdrage aan de organisatie.

**Ontwikkelingsfase:** De Bestuursstaf wil haar rol ten volle neerzetten en bovendien uitbouwen door meer integraal te adviseren, intern en extern verbindend te werken en zich meer proactief te richten op de complexe opgaven en vraagstukken die op RWS afkomen, binnen de dynamiek van politiek en actualiteiten. Sinds het ingaan van de vernieuwde topstructuur van RWS is dit nog belangrijker.

- Omgeving, Communicatie & Strategie (OCS)
- Productie en Informatievoorziening (P&IV)
- Financiën en Control (F&C) en
- HRM & Organisatie (HRMO).

De tweede laag is dat de Bestuursstaf intern RWS functioneert als een integraal onderdeel van de organisatie. De derde laag is dat de Bestuursstaf de verbindende schakel is tussen de interne onderdelen en de spelers buiten de RWS-organisatie.

De onderlinge afstemming tussen deze lagen blijft een uitdaging, vooral omdat er ook beleidsontwikkeling plaatsvindt binnen andere onderdelen van RWS, wat soms verwarring schept over de politieke lijn die de organisatie als geheel wil lopen.

**Nicoline:**

*“Hoewel er al veel stappen zijn gezet in de ontwikkeling van de Bestuursstaf, gebeurt het nog te weinig structureel. Als lerende organisatie moeten we vaker reflecteren op hoe we werken en waar nog verbeteringen mogelijk zijn.*

#### Randvoorwaarden

- Proactieve en integrale advisering vanuit de Bestuursstaf vraagt vooral om de vaardigheid om verschillende perspectieven en belangen samen te kunnen brengen.
- Goede communicatie en een heldere governance zijn cruciaal, zodat de informatie beter stroomt tussen alle horizontale en verticale lagen.
- Duidelijkheid is gewenst over de positionering en verantwoordelijkheidsverdeling tussen staf en lijn, zodat zij weten wat ze van elkaar mogen verwachten. De nieuwe topstructuur zal daar zeker aan bijdragen (zie kopje actualiteit).
- De integrale en verbindende werkwijze tussen de lagen

wordt nu nog vaak intuïtief gevolgd, afhankelijk van personen. Het is een uitdaging om dit in te bedden in een vaste werkwijze of ritme.

#### Resultaten en uitdagingen

De informatiepositie van de Bestuursstaf is in de afgelopen periode door de focus op integraliteit sterk verbeterd. Vanuit haar centrale overzichtspositie kan de Bestuursstaf beter inspelen op de complexe opgaven en vraagstukken die zich voordoen.

Het blijft noodzakelijk dat de stafdirecties zicht krijgen in de reikwijdte van elkaars werelden en perspectieven. Het resultaat is rijkere bestuurlijke en politieke adviezen, omdat door de verbreding van het blikveld van de adviseurs meer perspectieven samenkomen in het voortraject.

Nieuwsgierigheid en open staan voor het perspectief doe je door elkaar te bevragen. Hoe kijk jij naar dit vraagstuk? Welke invalshoeken zijn mogelijk vanuit jouw stafdirectie? Zo is bijvoorbeeld intussen voor steeds meer collega's van de andere stafdirecties nu bekend, dat de HRMO-stafdirectie gaat over capaciteit, organisatie en formatie, maar óók verstand heeft van RWS als lerende organisatie en governance vraagstukken en dat op deze vlakken dus gezamenlijk opgetrokken kan worden. Op deze manier ontwikkelt Rijkswaterstaat zich, om Nederland ook de komende jaren in beweging te houden en toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden. Er ligt echter nog veel werk voor de Bestuursstaf om deze aanpak als lerende organisatie zelf door te ontwikkelen en structureel te verankeren.

#### Actualiteit

Inmiddels is deze zomer een nieuwe topstructuur ingevoerd binnen Rijkswaterstaat. Dit nieuwe bestuur, dat zich kenmerkt door een grotere focus op de aansturing van het primaire proces, gaat collegiaal samenwerken. Dat betekent dat de Bestuursstaf de advisering van het hele bestuur zal gaan op pakken. Dit is een verbreding van de taken en daarmee een extra uitdaging.

**Randvoorwaarden:** Open staan voor het perspectief van de ander, goede communicatie, een heldere governance, gestructureerd integraal samenwerken zijn cruciale succesfactoren.

**Situatiegebondenheid:** De uitdagingen en oplossingen van de Bestuursstaf zijn niet uniek voor RWS, maar relevant voor andere grote uitvoeringsorganisaties binnen de overheid en dus breder toepasbaar.

**Bijdrage aan wendbaarheid:** De werkwijze met integrale teams maakt het mogelijk om de schaarse capaciteit daar in te zetten waar de focus van het bestuur ligt.

**Bijdrage aan opgabeerichtheid:** De Bestuursstaf werkt deels met integrale teams wat de mogelijkheid biedt om snel in te spelen op prioritaire thematiek en opgaven.

#### Geleerde lessen

De laatste jaren zijn er al veel stappen gezet ter vergroting van de proactiviteit en integraliteit. Op dit moment wordt veel geleerd over de werking van de integrale teams. Deze teams bestaan uit collega's van diverse disciplines, die zijn samengesteld om te worden gekoppeld aan een prioritaire opgave, bijvoorbeeld Wind op Zee en Assetmanagement.

#### Neem contact op

**Nicoline Coorens**

Directeur HRMO

[nicoline.coorens@rws.nl](mailto:nicoline.coorens@rws.nl)

06 - 10 42 74 96





# Deltaflex JenV Mobiliteitscentrum: de motor achter mobiliteit en wendbaarheid bij Justitie en Veiligheid

## Pionieren in mobiliteit en wendbaarheid bij JenV

**Deltaflex JenV Mobiliteitscentrum is hét centrum voor mobiliteit en loopbaanontwikkeling van het ministerie van Justitie en Veiligheid. Samen met alle taakorganisaties heeft dit ministerie een omvang van ruim 100.000 medewerkers. Met een klein team consultants zet Deltaflex zich actief in om medewerkers voor de JenV-organisatie te behouden, interne mobiliteit te bevorderen en talent te ontwikkelen. Ook stimuleert Deltaflex de verschillende JenV-onderdelen om het potentieel van medewerkers optimaal te benutten en JenV als één interne arbeidsmarkt te zien. Als aanjager van een beweging bereikt Deltaflex ook indirecte effecten in termen van bewustwording, stimulans om regie te nemen over je eigen loopbaan en matches die worden gerealiseerd buiten Deltaflex om. Hoe helpt Deltaflex het ministerie van JenV om wendbaarder te worden en zo snel te kunnen acteren op (organisatieoverstijgende) opgaven?**

### Ontwikkeling

Deltaflex heeft sinds de oprichting meerdere organiseervormen gekend.

In 2017 is Deltaflex gestart als onderdeel van het organisatiebrede ontwikkelprogramma 'JenV Verandert'. Daarbij richtte ze zich op het slimmer benutten van de beschikbare capaciteit en expertise in de organisatie en het ontwikkelen van wendbaarheidsprincipes voor het ministerie. Deze eerste programmafase bracht succesvolle experimenten voort, zoals de JenV Klussenbank, waarmee medewerkers binnen verschillende onderdelen van JenV flexibel ingezet konden worden en werd bijgedragen aan het oplossen van capaciteitsvraagstukken.

Gezien het succes van deze initiatieven werd Deltaflex omgevormd tot een tijdelijke werkorganisatie, die in januari 2020 van start ging. Voor de duur van vier jaren werd Deltaflex

onder verantwoordelijkheid van de directeur Personeel & Organisatie (P&O) maar buiten deze directie geïntegreerd, los van de waan van de dag. Deze vastere structuur bood meer continuïteit en comfort dan de programmastatus, terwijl de positionering buiten de staande organisatie nog steeds de ruimte gaf om de benodigde initiatieven te ontplooiën.

### Anja:

*“Om effectief met thematiek aan de slag te kunnen, is een goed idee alleen niet genoeg. Je hebt commitment nodig en een goede timing. Het helpt om aan te sluiten op de sense of urgency.”*

## Korte typering van deze casus

**Organiseervorm:** JenV Deltaflex Mobiliteitscentrum is hét centrum voor mobiliteit en loopbaanontwikkeling van het ministerie van Justitie en Veiligheid. Met een klein team consultants zet Deltaflex zich actief in om medewerkers voor de JenV-organisatie te behouden, interne mobiliteit te bevorderen en talent te ontwikkelen. Deltaflex kent een collectief opdrachtgeverschap vanuit de P&O-directeuren binnen JenV. Dit zorgt voor directe betrokkenheid en steun vanuit de verschillende taakorganisaties. Deltaflex is als onafhankelijk team geïntegreerd binnen de flexibel georganiseerde directie P&O van JenV. Dit geeft de voordelen van een directiestructuur zonder dat de vrijheid of werkwijze van het team nadelig wordt beïnvloed.

**Kwaliteiten binnen het team:** Consultants van Deltaflex moeten de organisatie goed kennen en een pioniersmentaliteit hebben. Ze moeten in staat zijn om kansen te zien en volhardend te zijn in het realiseren van nieuwe initiatieven. Ze hebben veel vrijheid om initiatieven te ontplooiën en het motto 'practice what you preach' staat hoog in het vaandel. Dus ook de consultants van Deltaflex zelf worden ingezet op hun talenten of interesses.

**Intern en extern samenspel:** Deltaflex onderscheidt zich door zich te richten op concrete acties en experimenten, gebaseerd op data en managementinformatie, in plaats van alleen beleidsvorming. Dit praktische en handelingsgerichte karakter is een belangrijke succesfactor.

**Randvoorwaarden:** Wat Deltaflex geholpen heeft, is dat ze vanaf de start een geïntegreerde grondslag heeft in de organisatiestrategie van JenV. Wat ook rust geeft is dat ze na de programmafase meerjarige formatie en budget hebben gekregen. Het is belangrijk om een heldere koers te hebben en die een tijdje vast te houden.

In 2023 werd Deltaflex geëvalueerd en vanwege de positieve resultaten is besloten om het als vast team permanent te verankeren binnen de flexibel georganiseerde directie P&O van JenV. De dienstverlening van Deltaflex is onderdeel geworden van het reguliere takenpakket van deze directie, maar met de teamstructuur en de meer zelforganiserende werkwijze binnen de directie kon de eigenheid van Deltaflex worden behouden.

### Organisatie van het team

Deltaflex is op dit moment georganiseerd als een taakgericht team binnen de Directie P&O van JenV en functioneert onder collectief opdrachtgeverschap van de directeuren Personeel van alle JenV-onderdelen. Dit zorgt voor een directe betrokkenheid van alle uitvoeringsorganisaties, waardoor Deltaflex breed gedragen wordt binnen het ministerie.

Het team bestaat uit ongeveer 7 fte, voornamelijk consultants die verschillende rollen vervullen, zoals aanjager, verbinder, ontwikkelaar en projectleider. Deze consultants werken op basis van hun talenten en interesses, wat bijdraagt aan een dynamische en klantgerichte werkwijze.

#### Coby:

*“Deltaflex vertaalt strategische beleidslijnen naar concrete acties, en ondersteunt hiermee medewerkers, leidinggevend en de hele organisatie.”*

Deltaflex heeft in 2021 een groot netwerk opgericht van HR-professionals die werkzaam zijn binnen de verschillende organisatieonderdelen. De leden houden zich niet alleen bezig met mobiliteit, maar ook met re-integratie of de banenafpraak. Deze professionele community telt inmiddels meer dan 160 leden en wordt ondersteund via een digitaal platform (Connect).

Deltaflex biedt inzicht en overzicht over het brede JenV-werkveld en verbindt mensen en organisaties en vraag en aanbod. Dit doet Deltaflex door diensten en instrumenten te ontwikkelen om

mobiliteit organisatie overstijgend te bevorderen en collega's in beweging te brengen. Dit draagt bij aan het behouden van collega's voor heel JenV.

Een voorbeeld is de JenV Klussenbank, een online platform waar alle JenV-organisaties tijdelijk werk kunnen etaleren. Iedere JenV-medewerker die kennis en werkervaring wil opdoen, kan op de klus reageren. En iedere JenV-organisatie met een tijdelijk capaciteitsprobleem kan een klus plaatsen.

De kracht van Deltaflex ligt in het handelen en experimenteren op basis van cijfers en analyse. Deltaflex maakt gebruik van beschikbare data en managementinformatie om gerichte acties te ondernemen en patronen te doorbreken. Daarbij heeft Deltaflex veelvuldig contact met HR-professionals, leidinggevend en medewerkers zodat zicht is op wat er leeft binnen JenV.

### Randvoorwaarden

Deltaflex krijgt veel ruimte en vrijheid om initiatieven te ontplooiën op het gebied van loopbaanontwikkeling en mobiliteit. Heel goed weten waar je van bent en voor langere tijd hieraan vasthouden, houdt hen op koers.

Wat daarbij helpend is gebleken, is dat Deltaflex een directe link heeft met de organisatiestrategie sinds de oorsprong binnen het ontwikkelprogramma JenV Verandert en steeds de aansluiting zoekt bij externe en interne ontwikkelingen.

### Resultaten en uitdagingen

Deltaflex heeft een duidelijke toegevoegde waarde binnen JenV. Het team biedt inzicht en overzicht op het gebied van loopbaanontwikkeling en mobiliteit. Dat helpt medewerkers en managers om (strategische) keuzes te maken. De klantgerichte en resultaatgerichte houding van Deltaflex en hun vermogen om aan te sluiten bij de urgente vragen van de organisatie, maken hen een onmisbare schakel in de verdere organisatieontwikkeling van JenV.

**Ontwikkelingsfase:** Deltaflex heeft zich in meerdere ontwikkelingsfasen ontwikkeld van een programma naar een tijdelijke werkorganisatie en is nu een vast team binnen de flexibel georganiseerde directie P&O. Uitdagingen zitten in de verankering van mobiliteit, flexibiliteit en talentontwikkeling in beleidskaders en de organisatiecultuur.

**Situatiegebondenheid:** De werkwijze van Deltaflex zou in principe in elke organisatie kunnen worden opgezet, maar de succesvolle implementatie binnen een grote organisatie als JenV is bijzonder. Hiertoe werkt het team samen met een netwerk van professionals op het gebied van loopbaanontwikkeling en mobiliteit binnen de verschillende onderdelen van het ministerie.

**Bijdrage aan wendbaarheid:** Deltaflex ondersteunt de bredere organisatieontwikkeling en mobiliteit binnen JenV met directe interventies die bijdragen aan de algehele wendbaarheid van de organisatie. Daarnaast is Deltaflex aanjager van een beweging. Zo worden ook indirecte effecten bereikt die zich buiten hun gezichtsveld afspelen of niet direct naar hen te herleiden zijn.

**Bijdrage aan opgavegerichtheid:** De primaire focus van Deltaflex ligt niet bij opgavegericht werken, maar ze heeft hier wel een bijdrage aan kunnen leveren, door mee te werken aan de opzet van een flexibele schil voor crisismanagement binnen JenV, gebaseerd op lessen uit eerdere crises zoals COVID-19 en Oekraïne.

Een van de grootste successen van Deltaflex is het vermogen om binnen de organisatie het gesprek aan te gaan over het anders benutten van personele capaciteit en het ter discussie stellen van traditionele aannames. Hoewel er nog volop uitdagingen zijn, zoals het doorbreken van de behoudende mindset van (latende) lijnmanagers, blijft Deltaflex een pionier op het gebied van wendbaarheid en flexibel organiseren.

Vanwege de brede blik en de inmiddels ruime ervaring, kan Deltaflex met de JenV Klussenbank ook relatief eenvoudig bijstand verlenen buiten het eigen ministerie. Zo heeft de SG van JenV in het overleg van secretarissen-generaal (SGO) meermaals hulp aangeboden voor het bemiddelen van flexibel personeel voor programmaorganisaties opgericht voor departement overstijgende opgaven. Denk aan het omgaan met de gevolgen van de COVID-19 pandemie en de oorlog in Oekraïne. Naar aanleiding van deze ervaring zijn met de JenV Klussenbank bovendien 40 collega's geworven voor de flexibele schil van het Departementaal Crisis Coördinatiecentrum binnen JenV.

**Sandra:**

*“Je bindt mensen aan je organisatie door ze de ruimte te bieden om af en toe en andere klus te laten doen.”*

Deltaflex heeft ambities om de focus verder te verleggen naar flexibilisering van de organisatie zelf. Hoewel het primaire doel blijft om loopbaanontwikkeling en optimale inzet van talenten en capaciteit te faciliteren, ziet ze kansen om deze flexibiliteit ook in de 'harde kant' van structuren en systemen te verankeren. Deltaflex wil deze verandering borgen in beleidskaders en in de organisatiecultuur en zoekt hiervoor de samenwerking met andere collega's binnen de directie.

### Actualiteit

Deltaflex kijkt vooruit naar de toekomst van werk: wat betekent de inzet van nieuwe technologie voor het werk van medewerkers, leidinggevend, HR? Hoe kunnen medewerkers voorbereid worden, wat is er nodig? In co-creatie met collega's binnen de directie P&O, andere directies waaronder de directie Artificiële Intelligentie, en in gesprek met andere departementen, is dit een nieuwe uitdaging om mee aan de slag te gaan.

### Geleerde lessen

Echte flexibiliteit binnen een organisatie kan alleen ontstaan wanneer managers bereid zijn om controle los te laten. Het vasthouden aan medewerkers uit angst voor verlies kan juist leiden tot het tegenovergestelde effect. Door ruimte te bieden voor talentontwikkeling en mobiliteit, blijven medewerkers betrokken en verbonden met de organisatie. Deltaflex heeft laten zien dat deze aanpak niet alleen bijdraagt aan de wendbaarheid van de organisatie, maar ook aan het behoud van medewerkers voor de organisatie op de lange termijn. Iets wat noodzakelijk is in deze tijden van krapte op de arbeidsmarkt.

### Neem contact op

**Anja Westdijk**  
Manager Deltaflex JenV  
Mobiliteitscentrum  
[a.w.westdijk@minjenv.nl](mailto:a.w.westdijk@minjenv.nl)  
06 - 48 13 26 04



**Sandra Out**  
Coördinator JenV Klussenbank/  
Consultant Deltaflex  
[s.out@minjenv.nl](mailto:s.out@minjenv.nl)  
06 - 11 21 11 41



**Coby van Leeuwe**  
Projectleider/Consultant Deltaflex  
[j.m.van.leeuwe@minjenv.nl](mailto:j.m.van.leeuwe@minjenv.nl)  
06 - 52 79 23 74



Deltaflex JenV Mobiliteitscentrum  
[Deltaflex@minjenv.nl](mailto:Deltaflex@minjenv.nl)



# Duurzame mobiliteit bij Rijkswaterstaat: samenwerken aan de innovatieve opgaven van overmorgen

## Ruimte om het anders te doen: de sleutel tot succes in duurzame mobiliteit bij Rijkswaterstaat

**Het programma Duurzame Mobiliteit binnen Rijkswaterstaat is een voorbeeld van hoe innovatieve opgaven verder gebracht kunnen worden. Een flinke dosis pioniersgeest in combinatie met een lange adem, brede organisatie overstijgende samenwerking en een langetermijnvisie zijn essentieel. Het programma is gestaag uitgegroeid tot een beweging die niet meer weg te denken is binnen en buiten Rijkswaterstaat. Wat kunnen we hiervan leren? En hoe creëer je ruimte voor innovatie in een klassieke corporate context?**

### Ontwikkeling

Het programma voor Duurzame Mobiliteit binnen Rijkswaterstaat (DuMo@RWS) is ontstaan als een beweging om duurzame mobiliteit meer geïntegreerd te krijgen in het dagelijks werk van RWS.

De oorsprong van het initiatief ligt bij de afdeling Duurzame Mobiliteit, Energie en Klimaat van het RWS-onderdeel Water, Verkeer en Leefomgeving (WVL). In het begin was er weinig betrokkenheid op het onderwerp binnen de organisatie. Maar na verloop van tijd werd, door gesprekken met programma Duurzame Leefomgeving (DuLo) en de directie van WVL, op bestuursniveau benadrukt hoe veranderingen in de buitenwereld de kernactiviteiten van RWS beïnvloeden. Dit leidde tot de toewijzing van 1,5 fte voor 'landelijke taken' en vormde de basis voor het programma.

Het programma richtte zich op vier kernlijnen:

- Bekendheid geven aan het thema duurzame mobiliteit;
- Het opbouwen van een netwerk van koplopers binnen RWS;
- Het starten van nieuwe initiatieven via 'stepping stone' projecten waarin nieuwe initiatieven worden gestart en vervolgens zelfstandig worden voortgezet;
- Het borgen van duurzame mobiliteit in processen en procedures, vooral rondom assetmanagement.

De aandacht voor duurzame mobiliteit ontwikkelt zich gestaag. Vanuit het Klimaatakkoord ontstond er een programma duurzame mobiliteit bij het ministerie. Deze is doorontwikkeld tot een lijnactiviteit binnen het ministerie.

Binnen RWS is DuMo@RWS een broedkamer voor nieuwe ontwikkelingen die later in de lijn moeten landen. De projecten die in de lijn landen, zijn zelfstandig verantwoordelijk voor personele en financiële middelen (fte's en geld). Voorbeelden zijn

## Korte typering van deze casus

**Organiseervorm:** Het programma Duurzame Mobiliteit bij RWS zou je kunnen typeren als een broedkamer voor nieuwe initiatieven. In de loop van de tijd is het een beweging geworden die uiteindelijk óók een plek heeft gekregen in de lijnorganisatie van IenW.

**Kwaliteiten in het team:** Succes in dit programma hangt sterk af van de bevologenheid en intrinsieke motivatie van de betrokken partnerorganisaties en individuen. Mensen moeten flexibel kunnen omgaan met ontzekerheden en daarin wel keuzes durven maken.

**Intern en extern samenspel:** Het programma is sterk afhankelijk van de kwaliteit en effectiviteit van het samenspel binnen het netwerk van kennisinstellingen, publieke partijen en de markt. De overheid vervult hierbij een faciliterende rol, wat essentieel is voor het bereiken van de programmadoelen.

**Randvoorwaarden:** Voor succesvolle samenwerking op een overstijgende opgave zoals Duurzame Mobiliteit, moeten de juiste randvoorwaarden worden gecreëerd. In dit geval ging het om de vorming van een opgavegericht samenwerkend netwerk, een stevige communicatiestrategie met voortdurende dialoog en reflectie, het opknippen van de grote opgave in hanteerbare en elkaar versterkende deelprojecten, en het creëren van ruimte voor flexibiliteit en innovatie.

**Ontwikkelingsfase:** Het programma bevindt zich in een groeifase, waarin structuur, organisatie en verankering in de staande organisatie steeds belangrijker worden.

onder andere projecten stopcontact op land (NOVA), laden op de bouwplaats (bij GPO) of beheer en onderhoud fietsinfrastructuur (RWS-regio's).

### Organisatie van het programma

Duurzame Mobiliteit is een opgave die qua aanpak niet gemakkelijk in een traditioneel programma of project te vatten is. Het vereist een langetermijnvisie en een overstijgende, holistische aanpak. Het opzetten van een dergelijk initiatief is een kwestie van een lange adem.

Een belangrijke succesfactor is de Triple Helix samenwerking tussen kennisinstellingen, publieke partijen en de markt. Deze samenwerking overstijgt de traditionele relaties tussen overheid en bedrijven en creëert een gedeelde verantwoordelijkheid voor duurzame ontwikkeling.

#### Rob:

*“Flexibiliteit ontstaat wanneer je ruimte geeft voor informele paden van innovatie.”*

### Randvoorwaarden

Essentieel voor het organiseren van een opgave als Duurzame Mobiliteit is:

- Het opbouwen van een effectief netwerk tussen de betrokken partijen. De overheid heeft hierbij de verantwoordelijkheid om deze netwerken te organiseren en te faciliteren, en om randvoorwaarden te scheppen voor het goed functioneren ervan;
- Een goede communicatiestrategie, met een focus op het opbouwen van binding en verbinding om de gestelde doelen te bereiken;
- Bevlogen en betrokken medewerkers in het programma en bij de betrokken partnerorganisaties;
- Het opdelen van het programma in deelprojecten en het koppelen aan de focuspunten van het bestuur en primaire proces van de RWS-organisatie;

- Het creëren van flexibiliteit en ruimte voor innovatie, breder dan alleen op het gebied van techniek. Juist ook sociale en institutionele innovatie.

### Resultaten en uitdagingen

Het programma dient als een broedkamer voor nieuwe ideeën. Eén van de projecten binnen het programma was de Mobiliteitsalliantie. Daarin werkt een groeiend netwerk mee aan opgaven op het gebied van duurzame mobiliteit. Dit netwerk heeft input gegeven aan de mobiliteitsvisie van IenW.

Ondanks deze successen kent het programma ook uitdagingen. Het vertalen van beleid naar concrete acties binnen een grote en diverse organisatie als RWS is complex en vraagt om voortdurende aandacht. Daarnaast blijft het een uitdaging om gestolde beleidsuitgangspunten te doorbreken, zoals sturen op voertuigverliesuren. Deze uitdagingen maken duidelijk dat duurzame mobiliteit niet alleen om technische innovatie draait, maar ook om institutionele en sociale vernieuwing.

### Actualiteit

Een verandering is dat er steeds meer vragen vanuit de RWS-organisatie aan DuMo@RWS worden gesteld over hoe duurzame mobiliteit kan worden meegenomen in het dagelijks werk. Veelal omdat stakeholders buiten RWS hierom vragen of omdat de externe omstandigheden (bijvoorbeeld netcongestie op het elektriciteitsnet) het noodzakelijk maken om meer aan duurzame mobiliteit te doen.

### Geleerde lessen

Een belangrijke les is dat flexibiliteit en ruimte voor ‘informele’ innovatie cruciaal zijn voor succes. De bevoegdheid en betrokkenheid van de mensen binnen het programma hebben bewezen essentieel te zijn. De oproep is dan ook om deze pioniersmentaliteit te koesteren en ruimte te geven aan ‘vrijbuiters’. Het vinden van de balans tussen structuur en flexibiliteit blijft een voortdurende uitdaging, maar is cruciaal voor het blijvende succes van het programma.

**Situatiegebondenheid:** De gekozen manier van organiseren sluit goed aan bij de specifieke uitdagingen van een organisatie overstijgende opgave, waarbij een holistische en lange termijn gerichte aanpak centraal staat.

**Bijdrage aan wendbaarheid:** Wendbaarheid wordt bereikt door een netwerkbenadering, waarbij samenwerking tussen verschillende partijen en ruimte voor innovatie centraal staan. Het is belangrijk om de drang naar concrete resultaten tijdelijk ondergeschikt te maken. Niet alles gaat in één keer goed of heeft direct resultaat.

**Bijdrage aan opgavegerichtheid:** De focus op het creëren van de juiste randvoorwaarden en het faciliteren van de samenwerking maakt deze organiseervorm bijzonder geschikt voor het realiseren van innovatieve, organisatie overstijgende opgaven.

### Neem contact op

#### Rob de Groot

Programmamanager Duurzame Mobiliteit

[rob.de.groot01@rws.nl](mailto:rob.de.groot01@rws.nl)

06 – 15 15 63 99





# RVO: flexibel in werk én talent

## Transparante koppeling van werk aan mensen via een digitaal matchingsplatform

**Met het project Flexibel in Werk en Talent werkt de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland aan vergroten van de wendbaarheid en flexibiliteit van de organisatie, het ontwikkelen en behouden van talenten van medewerkers in een krappe arbeidsmarkt en de ontwikkeling naar een meer mensgerichte en integrale stijl van leidinggeven. Dit doet zij door mensen en tijdelijk werk in maximale transparantie op elkaar te matchen, daarbij ondersteund door een aantrekkelijk vormgegeven digitaal matchingsplatform en intensieve ondersteuning vanuit een klein projectteam. RVO bereikt wendbaarheid door in gelijke mate in te zetten op flexibilisering van mens én werk. Welke rol speelt het online matchingsplatform hierbij en hoe werkt deze aanpak door in de cultuur van de organisatie?**

### Ontwikkeling

Het project Flexibel in Werk en Talent bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) is medio 2021 gestart.

De missie van het project was driedelig:

- Capaciteitsvraagstukken oplossen en flexibel en wendbaarder worden ten behoeve van één RVO;
- Het behoud van medewerkers in een krappe arbeidsmarkt en aandacht voor talentontwikkeling;
- Het prikkelen van nieuw leiderschap: met integraal leiderschap de balans houden tussen aandacht voor de mens en betrokkenheid op de inhoud.

Om deze missie te realiseren is een klein projectteam gevormd met P&O-collega's dat sterke banden heeft met de verschillende onderdelen van RVO en de activiteiten op het terrein van management development.

Een belangrijke drager van de verschillende initiatieven die het team heeft ontplooid is het online matchingsplatform 'Part-up', waarmee medewerkers en werk transparant kunnen worden

gematcht. Ook is intern een link gelegd met het programma talentgericht werken binnen RVO.

Nu het platform en de werkwijze is doorontwikkeld, legt het team contacten met andere rijksonderdelen die met vergelijkbare initiatieven bezig zijn, met name met het ministerie van Justitie en Veiligheid en de Belastingdienst. Ambitie voor de toekomst is dat meerdere organisaties aangesloten worden op het online platform waardoor matches over organisatiegrenzen heen mogelijk worden.

### Organisatie van het project

Op het online matchingsplatform wordt kortlopend werk in de vorm van 'part-ups' (werk tot 16 uur per week voor maximaal 1 jaar, hierbij wordt alleen gekeken naar expertise) of 'klussen' (werk tussen de 16 en 36 uur per week, maximaal 6 maanden, hierbij wordt ook gekeken naar opleidings- en schaalniveau) aangeboden die ingevuld worden door medewerkers die graag flexibel willen werken, op ander werk of bij een ander team. De 'klussen' zijn voortgekomen uit de integratie met de klussenbank die bij RVO al bestond.

## Korte typering van deze casus

**Organiseervorm:** Het project Flexibel in Werk en Talent van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland bestaat uit een digitaal matchingsplatform in combinatie met intensieve ondersteuning vanuit een klein projectteam. Het projectteam besteedt veel tijd en aandacht aan het opvoeden van de organisatie in het flexibiliseren van werk, via het geven van presentaties of workshops. Het project heeft een koppeling met het programma talentgericht werken.

**Kwaliteiten binnen het team:** De leden van het projectteam zijn vanuit de afdeling P&O nauw verbonden met managers en medewerkers binnen de organisatie. Zij geloven in de potentie en strategische waarde van het project en zijn bereid en in staat om intensieve ondersteuning te bieden in de organisatie. Verder zijn ze creatief en innovatief in het bedenken van passende interventies, kunnen zij zich verantwoordelijk maken over hun activiteiten en resultaten, weten zij te verbinden met gerelateerde ontwikkelingen, en tonen zij bevoegdheid en doorzettingsvermogen.

**Intern en extern samenspel:** Het project faciliteert flexibele matching van mensen en hun talenten en expertise op werk, opdat medewerkers afdeling- en directieoverstijgend kunnen worden ingezet op opgaven, aan hun ontwikkeling kunnen werken en waar nodig piek en ziek kunnen opvangen. Het levert dynamiek en blikverruiming op waarbij leidinggevend langzamerhand de voordelen van het platform beginnen te zien. Nu al drie jaar ervaring is opgedaan met de aanpak en werkwijze binnen RVO, is er contact met andere organisaties zoals het ministerie van Justitie en Veiligheid en de Belastingdienst om te onderzoeken of organisatieoverstijgend samenwerken mogelijk is.

Binnen het platform is er zowel de mogelijkheid voor organisatiebreed matchen als voor het matchen via een besloten omgeving (dit laatste noemt RVO een 'netwerk').

In het project is een koppeling gelegd met het programma talentgericht werken. De meeste medewerkers beschikken inmiddels over een talentenprofiel (Clifton Strengths). Zowel bij het plaatsen van werk als het plaatsen van medewerkersprofielen op het platform kan, naast het expertisegebied, worden aangegeven welke talenten van toepassing zijn. Met dien verstande dat het talentenprofiel nooit een selectie criterium is.

De oorspronkelijke eigenaar van het matchingsplatform heeft haar bedrijf verkocht. De nieuwe eigenaar heeft het platform in samenwerking met een softwarebedrijf dat HR-diensten aanbiedt doorontwikkeld. In juni 2023 is RVO overgegaan naar het nieuwe platform. Het platform is aantrekkelijk vormgegeven en behalve op de computer ook te gebruiken op telefoon en tablet.

#### Erma:

*“Er worden connecties gemaakt die niet voor de hand liggen.”*

Het projectteam bestaat uit zes personen met eigen aandachtspunten en rollen. Hoewel het matchingsplatform zodanig is ingericht dat het zelforganiserend gebruikt kan worden, is er bij RVO voor gekozen om de flexibilisering van de organisatie maximaal te faciliteren vanuit het projectteam.

De bijdrage van het projectteam zit onder meer in het verbreden van de kijk op tijdelijk werk: hier bestaan veel meer verschijningsvormen in dan alleen een functie uit het functiegebouw Rijk en een vacature. Bovendien merkt het team dat er nog veel zendingswerk te doen is bij de (latende) teammanagers. Zij ervaren de flexibiliseringswens van medewerkers vooral als het moeten afstaan van capaciteit die zou kunnen werken aan het realiseren van productietargets,

in plaats van als investering in (talent)ontwikkeling van medewerkers en het behouden van ervaring en capaciteit voor de organisatie in de huidige krappe arbeidsmarkt.

#### Randvoorwaarden

In de drie jaren sinds de start van het project zijn er ruim 300 matches gerealiseerd (zowel part-up's als klussen) via het platform. Voor dit resultaat is een aantal duidelijke voorwaarden voor succes aan te wijzen:

- Het strategiedocument van RVO, 'Kompas Duurzame Toekomst', heeft een aantal strategische pijlers waaronder: geweldige plek om te werken, innovatieve en ondernemende organisatie en meerwaarde- en impactgedreven. Het projectteam haakt aan op deze pijlers.
- In het organisatiebesluit van RVO is de zogenoemde '80/20 vuistregel' opgenomen. Die houdt in dat erkend wordt dat leren en ontwikkelen ook kan plaatsvinden via het opdoen van ervaring in de praktijk, op de eigen werkplek of elders in de organisatie. RVO heeft in het recente, nieuwe organisatiebesluit daarom de mogelijkheid gecontinueerd dat medewerkers een deel van hun werktijd mogen besteden aan andere werkzaamheden. De vuistregel is maximaal 20 procent van hun werktijd. De precieze invulling wordt in overleg tussen manager en medewerker afgesproken. Deze legitimering helpt om teammanagers over de streep te trekken om medewerkers ergens anders aan de slag te laten gaan.
- De laagdrempeligheid van de mogelijkheid om eens ander werk in de organisatie te gaan doen. Omdat er vooral uit wordt gegaan van de expertise en talenten van medewerkers hoeft men geen uitgebreide sollicitatiebrief of CV op te stellen. En door een 'reageer' button op het platform komen kandidaten en managers direct met elkaar in contact.
- Een belangrijk en blijvend aandachtspunt voor het projectteam is dat er voldoende werk op het platform staat. Anders kan het team niet aan de verwachtingen van flexibele medewerkers voldoen. Daarnaast moet er voldoende massa zijn wat betreft medewerkers, zodat

**Randvoorwaarden:** Een zeer belangrijke randvoorwaarde voor succes is geweest dat iedere medewerker het recht heeft om maximaal 20% van zijn tijd aan zijn ontwikkeling of ander werk te besteden. Dit recht was met de ondernemingsraad overeengekomen bij de fusie tot één RVO, en is voor dit project afgestoft en ten volle benut. Ook in het nieuwe organisatiebesluit is deze vuistregel opgenomen. Het 'dwingt' leidinggevenden mee te werken aan de flexibiliseringswensen van hun medewerkers. Wat daarnaast helpt is dat medewerkers gematcht worden op reële opdrachten. Het online matchingsplatform, de manier waarop het is vormgegeven en de functionaliteiten die het in zich heeft, is een belangrijke en unieke succesfactor gebleken.

**Ontwikkelingsfase:** Het projectteam besteedt heel veel tijd aan handling, verantwoording, actief netwerken om werk op het platform te kunnen plaatsen, communicatie etc. Als zij nu zouden stoppen met die werkzaamheden, zou het initiatief waarschijnlijk weer inzakken, ondanks dat het al 3,5 jaar met succes onderweg is. Daarom is gekozen om het projectteam voorlopig in stand te houden. Wel wordt gezocht naar mogelijkheden om processen te professionaliseren, te automatiseren of in handen te geven van teammanagers en/of medewerkers.

**Situatiegebondenheid:** De gehanteerde aanpak werkt volgens RVO vooral goed voor werkzaamheden gerelateerd aan productie. Dit zijn werkzaamheden die over het algemeen weinig tijd vergen om ingewerkt te raken. Inmiddels worden ook meer kennisintensieve opdrachten op het matchingsplatform geplaatst, zoals projectleiders en teammanagers.

flexibel werk dat via het platform wordt uitgezet ook daadwerkelijk kan worden bemenst.

- Het losweken van tijdelijk werk binnen de lijnorganisatie, verkeer genereren naar het platform, warm contact onderhouden met managers en medewerkers, praktische ondersteuning van de matching, communicatie, voortdurende monitoring en evaluatie – kortom: het werkend krijgen en houden van de werkwijze met het digitale matchingsplatform - brengt veel handwerk met zich mee. Zonder deze investering zou het project niet zo succesvol zijn geweest. De ondersteuning vanuit het projectteam zal ook naar de toekomst toe essentieel blijven.

### Resultaten en effecten

De effecten op de drie doelen van het project zijn nog niet 1 op 1 zichtbaar. Wel zijn er indirecte effecten.

Je ziet dat een medewerker die een part-up of klus heeft gedaan, inzicht krijgt in een ander deel van de organisatie, waardoor hij/zij meer als één RVO gaat denken. Een ander effect is dat medewerkers zien hoe gevarieerd het werk bij RVO is. Dit maakt hen trots op de eigen organisatie. Ook breiden medewerkers op deze manier hun eigen netwerk uit. Daarmee vergroten zij de mogelijkheden om een volgende stap te doen in de eigen organisatie.

#### Bianca:

*“Het project levert dynamiek, beweging en blikverruiming op, met name bij leidinggevendens.”*

Het projectteam doet veel aan reflectie en evaluatie. Uit de survey die medewerkers na afloop van de part-up of klus ontvangen, scoort het project gemiddeld een rapportcijfer 8. Ook de ontvangende teammanagers zijn enthousiast. Inmiddels begint de flexibiliseringsgedachte langzaam post te vatten bij de managers en daarmee in de cultuur van de organisatie.

Naar de toekomst toe staan meerdere zaken op het verlanglijstje van het projectteam. Denk aan doorontwikkeling van het platform zodanig dat er minder handwerk nodig is in het aanmeldings- en matchingswerk en makkelijker rapportages gegenereerd kunnen worden. Ook het proces van identificatie en formulering van part-ups en klussen kan verder worden geprofessionaliseerd. Daarnaast is er de ambitie om meer pilots met netwerken van specifieke functiegroepen te starten, zoals eerder met de groep beoordelaars van RVO-regelingen is gedaan.

### Actualiteit

Inmiddels is de pilot met het netwerk van beoordelaars positief geëvalueerd en is besloten om deze te continueren. Daarnaast zijn voor de volgende functiegroepen specifieke netwerken gestart: Agile werken, business analisten, P&O-adviseurs en P&O-medewerkers.

Er is een praatplaat ‘Er is werk’ gelanceerd. Deze praatplaat draagt bij aan het op een andere manier kijken naar werk en hoe dit werk gedaan kan worden, zonder direct een vacature te plaatsen.

Voor wat betreft de financiering is inmiddels afgesproken dat al het werk dat via het matchingsplatform wordt uitgezet dat onder de 250 uur blijft, op een tijdschrijfcodes kan. Voor werk dat hierboven zit qua uren zal door de inlenende manager budget moeten worden overgeheveld naar de uitlenende manager. Hierdoor is financiering bij kleine part-ups of klussen geen belemmering meer om flexibel te worden.

Inmiddels is het project omgezet in een van de strategische thema's waar RVO op inzet. Daarmee is de tijdelijkheid van het project omgezet naar een vaste structuur en definitief ingebed in de organisatie.

### Geleerde lessen

Geleerde lessen binnen project Flexibel in Werk en Talent zijn onder andere:

**Bijdrage aan wendbaarheid:** Medewerkers die (voor een deel van hun tijd) flexibel worden ingezet op een tijdelijke/parttime opdracht ergens anders binnen de RVO-organisatie zijn daarover zonder uitzondering enthousiast. Ze leren de eigen organisatie in volle breedte kennen en willen daarna vaak nóg een keer een part-up of klus doen. Per saldo creëer je hiermee breder inzetbare medewerkers, en versoepel je de organisatie waarin zij moeten werken. Dat levert flexibiliteit en wendbaarheid op, waarmee de organisatie ook toekomstige mismatches tussen capaciteit en werk relatief eenvoudig kan oplossen.

**Bijdrage aan opgavegerichtheid:** Het matchingsplatform en de bijbehorende werkwijze zijn in belangrijke mate voorwaardenscheppend voor opgavegericht werken. Als er een nieuwe opgave is, kan het bijbehorende werk op het platform bekend worden gemaakt en komt iedereen die dat wil en ervoor geschikt is in aanmerking. Door deze transparante werkwijze hangt de matching niet meer af van hoe goed een medewerker is in de eigen profilering of van wie bij leidinggevendens bekend is uit eerdere opdrachten.

- Schenk veel aandacht aan de (latende) teammanagers. Zij moeten het werk vrijgeven voor het platform en medewerkers toestaan om ander werk op te pakken. Mede daarom worden er door het projectteam veel presentaties gegeven aan teammanagers met hun teams: zij worden daarmee geïnspireerd om part-up's of klussen op het platform te plaatsen, of gegeven de taak en aanwezige interesses en talenten het werk onderling te herverdelen.
- Wees voorbereid op periodieke verantwoordingsvragen. Het moet duidelijk zijn wat het project oplevert en of het de investering waard is. Met managementinformatie die aangeeft welke resultaten worden bereikt op de strategische organisatiedoelstellingen wordt ruimte gecreëerd voor experimenten en innovaties.
- Zorg dat de functionaliteit, aantrekkelijkheid en gebruikersvriendelijkheid van het digitale platform op orde is. Steek daar tijd en energie in en zoek de juiste partners om het platform (verder) te kunnen ontwikkelen.
- Houd rekening met P&O-adviseurs en leidinggevendenden die meer traditioneel ingesteld zijn wat betreft het oplossen van capaciteitsvraagstukken. Zij zijn vooral gefocust op het uitzetten van vacatures of detacheringen. (H)erkenning van deze reflex is het startpunt voor het doorbreken ervan.
- Pak een dergelijk project niet in isolement op, als extra initiatief dat wordt gestapeld bovenop wat al loopt, maar verbind en zorg voor inbedding in de organisatie en de andere ontwikkelingen en trajecten die mogelijk op dit gebied lopen. Zo is in dit project succesvol de verbinding gelegd met het programma talentgericht werken dat al liep.

### Neem contact op

#### **Bianca Huiskamp**

Projectleider Flexibel in Werk en Talent

Tevens MD-adviseur

[bianca.huiskamp@rvo.nl](mailto:bianca.huiskamp@rvo.nl)

06 46378831



#### **Erma de Boer**

Coördinator Backoffice Flexibel in Werk en Talent

[erma.deboer@rvo.nl](mailto:erma.deboer@rvo.nl)

06 11329909



Flexibel in Werk en Talent

[Flexibelinwerkentalent@rvo.nl](mailto:Flexibelinwerkentalent@rvo.nl)



# Versterking van programmatisch werken bij de ILT

## Over een afdeling die zich gedraagt als een flexpool

**Soms loopt het anders dan gedacht. Soms blijkt de gekozen vorm – in dit geval een flexpool - (nog) niet passend. Het voorbeeld van de Flexpool ILT laat zien hoe gedurende de rit de ene organisatievorm wordt ingewisseld voor een beter passende. De Inspectie Leefomgeving en Transport komt uiteindelijk uit op een afdeling Programmamanagement met veel kenmerken die lijken op die van een flexpool. Lees dit verhaal als je overweegt een pool op te zetten en wilt leren van de do's and don'ts van hen die je hierin voorgingen.**

### Ontwikkeling

De Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT), toezichthouder van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en andere departementen, mocht in 2019 uitbreiden met 130 nieuwe medewerkers. Dit betrof een extra investering in het toezicht, toegekend door de Tweede Kamer.

Het doel van de werving was tweeledig. Voor het versterken van het toezicht was het nodig om de specialistische kennis binnen de Inspectie aan te vullen. Nadrukkelijk tweede doel was om het vermogen om programmatisch te werken binnen de ILT te versterken en de inspectie wendbaarder te maken.

Voor dit tweede doel werd gezocht naar medewerkers met een generalistisch profiel, bekwaam in programmatisch werken en met een frisse blik van buiten. De bestemming: een Flexpool ILT, van waaruit medewerkers flexibel gematcht en ingezet konden worden op tijdelijk werk.

In de praktijk bleek de uitvoering van het werven van breder inzetbare medewerkers en het implementeren van programmatisch werken echter uitdagender dan verwacht. De urgente behoefte aan specialisten op korte termijn kreeg

voorrang en ging ten koste van het aannemen van personeel met een generalistisch profiel en bredere inzetbaarheid. Ook werd het doel van de Flexpool tijdens het wervingsproces diffuser, omdat lijnmanagers vasthielden aan hun behoefte aan capaciteit voor hun eigen afdeling.

Uiteindelijk is de Flexpool ILT ter ziele gegaan voordat ze is geboren. Er is gekozen om het ene deel van de nieuwe medewerkers onder te brengen binnen de reguliere lijnafdelingen en het andere deel toe te voegen binnen de reeds bestaande afdeling Programmamanagement.

### Organisatie van de pool of afdeling

De pool was een concrete interventie en bedoeld om stappen te zetten op de veranderdoelen uit de vernieuwde organisatiestrategie van de ILT. Een van die doelen was de versterking van het vermogen om programmatisch te werken op de complexe toezichtsvraagstukken waar de ILT zich voor ziet gesteld.

Er bestond al een afdeling Programmamanagement met alleen programmamanagers. Om die programmamanagers meer slagkracht en meer comfort te kunnen geven met een

## Korte typering van deze casus

**Organiseervorm:** In 2019 mocht de Inspectie Leefomgeving en Transport uitbreiden met 130 nieuwe medewerkers om het toezicht te versterken, onder meer door te investeren in het vermogen om programmatisch te werken. Idee was om een deel van de medewerkers te werven op een breed, generiek functieprofiel en onder te brengen in een Flexpool ILT, van waaruit zij flexibel konden worden ingezet. Het opzetten van een ILT-brede Flexpool bleek uiteindelijk niet haalbaar. Het grootste deel van de 130 nieuwe medewerkers is binnen de lijnorganisatie geland en de rest in een aparte afdeling Programmamanagement.

**Kwaliteiten binnen het team:** De verandering van de verhouding tussen de lijn en programma's in de vorm van een Flexpool of afdeling Programmamanagement, vroeg om een stevig managementteam in de kwartiermakersfase, dat invulling geeft aan de veranderopgave met steun en ruimte vanuit het bestuur. Daarnaast is ingezet op het ontwikkelen van een prettige groepsdynamiek met rituelen, taal en cultuur, waarmee medewerkers in de pool onderling worden verbonden en zich onderscheiden van de lijn.

**Intern en extern samenspel:** De gekozen formule wordt geduid als een 'hybride' vorm. Er lijkt (nog steeds) een tweedeling in de organisatie te bestaan tussen mensen van de afdeling Programmamanagement en mensen die binnen de lijnafdelingen werken. Dit leidt tot knelpunten met name op het gebied van een heldere opdrachtstructuur (wie is waarvan), prioritering en capaciteitstoedeling.

vast kernteam is een deel van de 130 nieuwe medewerkers toegevoegd aan de programmamanagers. De op deze manier uitgebreide afdeling heeft hetzelfde doel als de oorspronkelijk beoogde Flexpool ILT.

Complexe en organisatieoverstijgende dossiers worden door deze afdeling programmatisch opgepakt. In de verschillende programma's wordt nauw samengewerkt met spelers van binnen en buiten de ILT-organisatie. Elk programma heeft daarbij zijn eigen dynamiek en er is ruimte voor maatwerk per programma.

Het proces van opdrachtformulering en -verstrekking verloopt als volgt. De afdeling Programma Ontwikkeling en Advies (een onafhankelijk team buiten de afdeling Programmamanagement) onderzoekt voorstellen voor programma's of grotere projecten op inhoud en haalbaarheid. Zij schrijven uiteindelijk een voorstel tot ontwikkeling van een aanpak. De directie stelt de opdracht na een strategisch keuzeproces vast.

**Lenny:**

*“Wendbaarheid is alleen mogelijk met goede randvoorwaarden, heldere doelstellingen en eenheid binnen het management.”*

Gedurende dit proces is het afdelingshoofd Programma-management op de hoogte van wat er speelt en zorgt hij dat er tijdig een geschikte programmanager wordt toegewezen aan de opdracht. In het toekennen van capaciteit aan de programma's wordt naast de capaciteit die vanuit de afdeling Programmamanagement geleverd kan worden (secretaris, ondersteuner, projectleider, onderzoeker) een beroep gedaan op de lijnorganisatie.

De teammanager in de lijnorganisatie wordt gevraagd naar wat de gevolgen van het beschikbaar stellen van de capaciteit zijn. In de praktijk blijkt het afwegen van het teambelang in relatie tot het belang van het programma soms lastig. Bovendien blijft de vraag naar vakbekwame programmamanagers, projectleiders,

programmaontwikkelaars en ondersteuners in toezicht constant groter dan het aanbod. De prioriteiten worden uiteindelijk in overleg (verticaal en horizontaal) bepaald.

In het programmaplan en vervolgens de projectplannen worden de randvoorwaarden en middelen vastgelegd die nodig zijn om tot een goed resultaat te komen. Zo wordt letterlijk de ruimte geschept voor de programmamanagers om flexibel te kunnen opereren en zich wendbaar te kunnen organiseren.

### Randvoorwaarden

Het effectief opstarten van de Flexpool ILT werd bemoeilijkt door een gebrek aan het vasthouden aan gemaakte afspraken en duidelijke randvoorwaarden. Ook was er onvoldoende draagvlak om het belang van het collectief en het langere termijn perspectief te stellen boven het eigen belang en de korte termijn urgentie. Er bleek onvoldoende steun voor het aannemen van kandidaten met een generalistisch profiel. En ook het plaatsen van de kandidaten in een pool buiten de lijnafdelingen leidde tot discussie. De voorkeur van de lijnmanagers was om vrij te kunnen beschikken over de extra capaciteit, en zij dachten dat dat makkelijker zou gaan wanneer de mensen binnen hun eigen afdelingen waren geplaatst.

### Resultaten en uitdagingen

Positief effect van het initiatief om het programmatisch werken binnen de ILT te versterken, is onder meer geweest dat snel en effectief is samengewerkt aan de aanpak van urgente en complexe dossiers. Ook is geïnvesteerd in samenwerking met externe partijen en het opbouwen van een cultuur van wendbaarheid en flexibiliteit.

Sinds de investeringen in het toezicht is de ILT zichtbaar geprofessionaliseerd in het programmatisch en projectmatig werken. Voorbeelden hiervan zijn de resultaten die zijn behaald op de toezichtsaandacht voor duurzaamheid en milieu op Schiphol en het naar Afrikaanse landen exporteren van vervuilde brandstoffen door Nederlandse ondernemingen. Nog niet alles gaat goed maar de ILT leert iedere dag.

**Randvoorwaarden:** Een bijdrage leveren aan urgente en complexe vraagstukken vereist randvoorwaarden die voorzien in het effectief programmatisch samenwerken met spelers van buiten en binnen de organisatie, een cultuur waarin onderlinge verschillen worden gewaardeerd, ruimte voor het oprekken van het traditionele denken en doen ten aanzien van toezicht en handhaving, en heldere afspraken en verwachtingen waaraan wordt vastgehouden gedurende het proces.

**Ontwikkelingsfase:** Het doel van één grote Flexpool voor heel ILT begon al te schuiven tijdens de werving van de 130 nieuwe medewerkers. Vervolgens is voor een 'klassieke' organisatie in de vorm van een (kleine) afdeling Programmamanagement gekozen.

**Situatiegebondenheid:** In feite is de afdeling Programmamanagement van de ILT nog steeds te beschouwen als een interne Flexpool. In die zin lijkt het in het klein op wat op veel meer plekken binnen het Rijk is gedaan: oprichten van lokale pools met project/programmamanagers.

**Bijdrage aan wendbaarheid:** De medewerkers van de afdeling Programmamanagement zijn flexibel inzetbaar. De ervaringen met het opzetten van de pool hebben geleid tot een bredere discussie binnen de ILT over wat wendbaarheid is en hoe je hier invulling aan geeft.

**Bijdrage aan opgavegerichtheid:** De wens om te versterken op het vermogen om programmatisch te werken, en de focus complexe, overstijgende opdrachten, heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van een meer opgavegerichte werkwijze binnen de ILT. Daarnaast is de ruimte genomen om een deel van de 130 nieuwe medewerkers aan te nemen op specialistische functies waarmee een aantal urgente vraagstukken of opgaven konden worden opgepakt.

Er blijft echter behoefte aan een betere manier om te prioriteren en aan capaciteitsmanagement. Een uitdaging is ook het omgaan met tegenstrijdige wensen en belangen binnen de organisatie over waar de beperkte beschikbare capaciteit op moet worden ingezet.

Een andere belangrijke uitdaging voor medewerkers, is dat zij werken in een tijdelijke structuur met een programmamanager als functioneel leidinggevende en de teamleider als HR-verantwoordelijke. Het werken en communiceren in deze driehoeksverhouding is binnen de ILT nog niet helemaal goed ingesleten.

### Actualiteit

De ILT-organisatie staat niet stil. Het portfolio van de afdeling Programmamangement richt zich nu naast de hoofdonderwerpen van de ILT ook op grote organisatieveranderingstrajecten, toezichtontwikkeling en innovatieprojecten.

#### Henk:

*“Impact hebben is hard werken, maar met de juiste mensen en een goed plan kom je heel ver.”*

### Geleerde lessen

Goede randvoorwaarden, zoals heldere doelen en afspraken over taken en verantwoordelijkheden aan de voorkant, voorkomen verwarring en misverstanden. Ook een koppeling met de visie en strategie van de organisatie is een vereiste.

Meer concreet: het opzetten van een flexpool vraagt om gedeelde en gedragen doelstellingen tussen bestuur en lijnmanagement. Als pool wil je niet uitgespeeld worden tussen het bestuur dat inzet op vernieuwing, programmatisch werken en wendbaar organiseren, terwijl het lijnmanagement vasthoudt aan afdelingsoptimalisatie, vergroten van eigen span of control en specialistische medewerkers profielen.

Een andere les is dat een pool succes van slagen heeft als medewerkers alleen voor tijdelijke opdrachten worden ingezet, die een goede intake kennen aan de voorkant én een nette afronding.

Na afloop van een opdracht keert de poolmedewerker weer terug naar de pool. Daarmee blijft de pool de thuishaven. Faciliteren van binding tussen collega's in de pool is tevens een belangrijke randvoorwaarde.

Deze lessen worden nu toegepast in de afdeling Programmamangement.

### Neem contact op

#### Henk van der Nol

Hoofd afdeling Programmamangement

[henk.vander.nol@ilent.nl](mailto:henk.vander.nol@ilent.nl)

06 – 50 03 60 10



#### Lenny Bosman – Koch

Teamleider team Projectmanagement

[lenny.bosman-koch@ilent.nl](mailto:lenny.bosman-koch@ilent.nl)

06 – 52 59 64 96





# Enkelvoudige IPM-teams: vertrouwen als sleutel tot succesvolle samenwerking

## Een innovatieve vorm van publiek-private samenwerking

**De enkelvoudige IPM-teams binnen Rijkswaterstaat zijn ontstaan als een innovatieve manier om integraal projectmanagement vorm te geven. Hierbij wordt elk van de vijf teamrollen slechts één keer belegd: ofwel bij RWS, ofwel bij de marktpartij. Deze innovatieve werkwijze resulteert in meer efficiëntie, opgabe gerichtheid, gelijkwaardig samenwerken en werkplezier. Hoewel het concept enthousiast is ontvangen binnen projecten, blijft de implementatie daarbuiten nog beperkt door een afwachtende houding en koudwaterrees. Hoe trek je vanuit een innovatieprogramma de staande organisatie over de streep?**

### Ontwikkeling

Het concept kwam voort uit de behoefte om efficiënter en meer opgavegericht samen te werken tussen Rijkswaterstaat (RWS) en de markt. Het vond zijn oorsprong tijdens een Marktdag in december 2020. Het idee werd vervolgens verder uitgewerkt en toegepast in vier grote projecten, waaronder het project Waardengedreven Onderhoud van Uiterwaarden (WOUW).

### Organisatie van de samenwerkingsvorm

De enkelvoudige IPM-teams zijn kleiner en compacter dan traditionele IPM-teams, doordat elke teamrol maar één keer wordt belegd en beleidsvorming en uitvoering naadloos in elkaar overgaan. Dit levert aanzienlijk efficiëntieverbeteringen op.

De nadruk ligt op gelijkwaardig samenwerken op alle niveaus, wat een fundamentele verandering vraagt in de manier van werken binnen zowel RWS als de marktorganisaties.

Samen leren wordt onderdeel gemaakt van de opdracht aan het team. Dus er worden niet alleen productiedoelstellingen meegegeven.

### Randvoorwaarden

Het concept van enkelvoudige IPM-teams is gebaseerd op co-creatie en vraagt om diepgaand vertrouwen tussen alle betrokken partijen. Interessant is dat vertrouwen een randvoorwaarde is en tegelijkertijd een gevolg van deze manier van werken. Het vertrouwen wordt versterkt naarmate partijen langer met elkaar bezig zijn.

Om deze werkwijze breed binnen de organisatie te laten landen, is steun vanuit de top en een cultuur van leren en experimenteren essentieel. Ook is directe toegang tot de opdrachtgever nodig, als escalatiemodel om hiërarchische gelaagdheid en belemmeringen vanuit de traditioneel opererende organisatie te kunnen overwinnen.

### Resultaten en uitdagingen

De enkelvoudige IPM-teams hebben in de afgelopen jaren laten zien dat deze manier van werken bijdraagt aan een verhoogde opgabe gerichtheid, efficiëntie, gelijkwaardig samenwerken en werkplezier. Het heeft potentieel aantrekkende kracht als je je vak in de context van enkelvoudige IPM-teams kunt uitoefenen. Dit kan interessant zijn met het oog op de krappe arbeidsmarkt.

## Korte typering van deze casus

**Organiseervorm:** Enkelvoudige IPM-teams zijn 'slanker' dan traditionele IPM-teams doordat elke rol slechts één keer wordt belegd, bij Rijkswaterstaat of een marktpartij. Dit verhoogt de efficiëntie en bevordert integrale samenwerking.

**Kwaliteiten binnen het team:** Het werken in een enkelvoudig IPM-team stelt extra eisen aan het individu, boven op de reguliere functie-eisen. De werkwijze vraagt om specifieke kwaliteiten zoals nieuwsgierigheid naar de wereld van de ander, volledige transparantie over afwegingen en keuzes en het vermogen om als RWS of markt de belangen van elkáár te behartigen. Dit kan een uitdaging vormen voor medewerkers die gewend zijn aan de traditionele vorm van integraal projectmanagement.

**Intern en extern samenspel:** In projecten waar enkelvoudige IPM-teams op werken, verandert sturing vanuit opdrachtgevers naar ondersteuning, met een focus op gelijkwaardig samenwerken tussen alle betrokken stakeholders. Binnen het concept van enkelvoudige IPM-teams wordt het leren expliciet onderdeel gemaakt van de opdracht, wat bijdraagt aan continue verbetering op inhoud, proces en relaties.

**Randvoorwaarden:** Succesvolle implementatie vereist voldoende steun en vertrouwen vanuit de top, evenals nauwe betrokkenheid van de opdrachtgever. Gebrek aan directe toegang tot de opdrachtgever en hiërarchische belemmeringen kunnen het proces verstoren.

Met name in meerjarige projecten met complexe en abstracte opgaven heeft deze aanpak zijn waarde bewezen. De teams hebben de ruimte om zelf invulling te geven aan de opgaven. Dit verhoogt niet alleen de wendbaarheid, maar leidt ook tot betere resultaten. Wanneer enkelvoudige IPM-teams in de reguliere context moeten opereren, waarin dus géén sprake is van enkelvoudigheid, ervaren de teams last van dubbele sturing.

Een belangrijk kenmerk van deze werkwijze is de verschuiving van de verhoudingen van verticaal sturen naar horizontaal ondersteunen. Stuurgroepen ontwikkelen zich tot supportgroepen, die het team begeleiden in plaats van sturen. Dit creëert een omgeving waarin de teamleden meer autonomie en verantwoordelijkheid krijgen om hun projectdoelen te bereiken.

**Marieke:**

*“Vertrouwen en openheid zijn de sleutel tot succesvolle samenwerking in enkelvoudige IPM-teams.”*

Echter, ondanks deze successen blijft de bredere acceptatie van het concept een uitdaging. Het oorspronkelijke programma ‘Vitale Infrasector’ is achteraf gezien te snel belegd in de lijn, waardoor aanvankelijk de formele opdrachtgever, boegbeeld en steun wegvielen. Later is er een andere opdrachtgever gekomen, die minder nauw betrokken is bij het initiatief.

Dit heeft geleid tot een situatie waarin de verdere implementatie in grote mate afhankelijk is van de persoonlijke inzet en bevlogenheid van betrokkenen. Dat geldt voor de programmamanager en ook voor de Klankbordgroep Markt & Assetmanagement waarin zowel RWS als marktpartijen participeren. Deze Klankbordgroep is wél nog steeds actief en werkt volgens een opgavegerichte mindset.

De programmamanager besteedt veel aandacht aan communicatie en zendingswerk. Ook organiseert ze de energie om deze werkwijze te steunen en verder te brengen, bijvoorbeeld via de opbouw van een Community of Practice met leden vanuit alle partnerorganisaties. Daarnaast blijft ze zoeken naar kansen en ingangen om de methodiek uit te breiden naar meer teams in nieuwe projecten.

**Actualiteit**

Recent is de visie op gelijkwaardig samenwerken tussen RWS en de markt gepubliceerd. Dit boekje is door partners vanuit de Klankbordgroep gezamenlijk opgesteld en gebaseerd op de oogst van de vele gesprekken die in de afgelopen maanden hierover zijn gevoerd.

**Geleerde lessen**

Vertrouwen en openheid zijn de sleutel tot succesvolle samenwerking. Zonder wederzijds vertrouwen, openheid en de bereidheid om traditionele werkwijzen los te laten, blijft de implementatie van innovatieve concepten een uitdaging.

Het concept van de enkelvoudige IPM-teams heeft laten zien dat wanneer teams de ruimte krijgen om hun eigen beslissingen te nemen en verantwoordelijkheid te dragen, dit leidt tot meer betrokkenheid en betere resultaten.

**Neem contact op**

**Marieke Schepers-Cornelissen**  
Transitiemanager Enkelvoudige IPM-teams  
[Marieke.Schepers-Cornelissen@RWS.nl](mailto:Marieke.Schepers-Cornelissen@RWS.nl)  
06 – 21 64 96 87



**Ontwikkelingsfase:** De implementatie van enkelvoudige IPM-teams verloopt traag. Hoewel de teams op de eerste vier pilotprojecten enthousiast zijn, blijft bredere acceptatie voor het concept binnen de organisatie lastig, wat voortdurende communicatie en zendingswerk nodig maakt.

**Situatiegebondenheid:** Deze aanpak is bijzonder geschikt voor meerjarige projecten met een onduidelijke scope, waar samenwerking en flexibiliteit essentieel zijn om succes te behalen. Voor kleinere projecten met een duidelijk resultaat is deze werkwijze te intensief en ook niet noodzakelijk.

**Bijdrage aan wendbaarheid:** Door beslissingsbevoegdheden zo laag mogelijk in de teams te beleggen, kunnen die snel en effectief handelen, wat de wendbaarheid vergroot.

**Bijdrage aan opgavegerichtheid:** De werkwijze benadrukt het centraal stellen van de opgave boven contractuele verplichtingen. Dit leidt tot meer efficiëntie, beter teamwork en verhoogd werkplezier. Bovendien vindt het concept van de enkelvoudige IPM-teams zijn oorsprong in de opgave om bij te dragen aan een vitale infrasector.



# Kompas lenW: van denken naar doen met een flexibele aanpak

## Buiten voorop, samen sterk, toekomstgericht

**Veel ministeries hebben een visie op de ontwikkeling van de organisatie en richten daartoe veranderprogramma's in. Bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat geeft het 'Kompas lenW' richting aan hoe de organisatie wil werken aan een mooier Nederland: door opgavegericht te werken in contact met burgers en bedrijven, door intern sterke ketens te vormen tussen beleid, uitvoering en inspectie en door toekomstgericht bezig te zijn. Het programmateam Kompas, met collega's die daar gedetacheerd zijn 'om niet', jaagt deze ontwikkeling aan en volgt de voortgang. Hoe houd je deze rol overeind in tijden van bezuinigingen op de overheid?**

### Ontwikkeling

Het Kompas-programma van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (lenW) begon in 2021 als een strategisch initiatief om de organisatie beter voor te bereiden op toekomstige uitdagingen. De toenmalige secretaris-generaal (SG) gaf opdracht een organisatiebrede veranderbeweging te creëren die dicht bij de Bestuursraad (BSR) staat. Het veranderteam was gepositioneerd onder de SG en werd gevuld met collega's vanuit de Bestuurskern, Rijkswaterstaat (RWS) en de Inspectie voor Leefomgeving en Transport (ILT). Teamleden hadden een vakinhoudelijk of een organisatieontwikkel-profiel.

In deze beginfase werd het programma ervaren als (te) abstract en omvangrijk. Medewerkers vonden het moeilijk om de vertaalslag te maken van initiatieven en uitkomsten van het programma naar hun dagelijkse werk.

Met de komst van de nieuwe SG werd een nieuw tijdperk ingeluid. De naam van het programma is in deze periode omgedoopt naar 'Kompas lenW'. Het programma werd gepositioneerd onder de voltallige BSR met de SG als direct aanspreekpunt.

Om de strategie te concretiseren en te vertalen naar de werkvloer is een vernieuwde veranderstrategie ontwikkeld. Hierbij werden managers actiever betrokken, werd gewerkt met een Actieagenda en werd een netwerk opgezet tussen het corporate veranderprogramma Kompas en de veranderprogramma's van de verschillende onderdelen, 'satellieten' genaamd.

### Organisatie van het programma

Kompas is opgebouwd rond drie hoofdlijnen die de kern vormen van de veranderstrategie binnen lenW:

**Buiten voorop:** het betrekken van externe belanghebbenden bij het werk van lenW. Het programma stimuleert de dialoog van lenW met burgers, bedrijven en andere betrokkenen om ervoor te zorgen dat projecten en beleid aansluiten bij de complexe vraagstukken van de samenleving. Belangrijke focusgebieden binnen deze lijn zijn duurzame mobiliteit, circulaire economie, en klimaatadaptatie.

**Samen sterk:** interne samenwerking binnen lenW. Goed beleid ontstaat door stevige samenwerking tussen beleidsmakers, uitvoerders en inspecteurs, waarbij voortdurend wordt getoetst

## Korte typering van deze casus

**Organiseervorm:** Het Kompas-programma van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat wordt uitgevoerd door een klein team dat direct onder de Bestuursraad valt met de secretaris-generaal (SG) als aanspreekpunt. Dit team opereert onafhankelijk, zonder interne verrekening van kosten, wat bijdraagt aan helpende condities, flexibiliteit en status.

**Kwaliteiten binnen het team:** Het succes van het programma is mede te danken aan de diverse samenstelling van het team. De betrokken medewerkers hebben uiteenlopende profielen, komen uit verschillende lenW-onderdelen of vanuit de externe markt en zijn sterk geëngageerd aan de doelen van Kompas. De teamleden zijn in staat snel te schakelen tussen operationeel, tactisch en strategische werkzaamheden en maken makkelijk verbinding.

**Intern en extern samenspel:** Managers en medewerkers binnen lenW hebben behoefte aan concrete en tastbare resultaten. Het programma moet daarom met managers en medewerkers abstracties vertalen naar duidelijke acties die direct relevant zijn voor de organisatie. De drie hoofdlijnen van het programma hebben een sterk autonoom karakter wat zorgt voor verschillende tempo's, aanpakken en dus een dynamische werkomgeving.

**Randvoorwaarden:** Het begint bij status door steun van de top en goede relaties met de early adopters in je organisatie. Zij zijn de boegbeelden van Kompas lenW en dragen bij aan de verandering van binnenuit, omdat zij al van nature het Kompas lenW in de praktijk brengen. Een sterke verankering in het primaire proces van lenW is essentieel, omdat de daadwerkelijke verandering daar moet plaatsvinden.

en gereflecteerd. Door elkaar mee te nemen in het grotere verhaal, zorgvuldig afwegingen te maken, en transparant te communiceren over de keuzes, wordt een sterke gezamenlijke basis gelegd en kan lenW als eenheid optreden in de uitvoering van haar taken.

**Toekomstgericht:** de lange termijn staat centraal. Het beleid en de projecten van vandaag hebben immers gevolgen die ver in de toekomst reiken. Om voorbereid te zijn op toekomstige uitdagingen, werkt lenW data-gedreven en benut ze breed beschikbare data en informatie om hun strategie, kennis, en innovatiefunctie te versterken.

Het kernteam bestaat uit een flexibele groep medewerkers, zoals de programmamanager en de programmasecretaris, organisatieadviseurs en collega's vanuit uitvoering en inspectie. Het kernteam is onderverdeeld naar de drie hoofdlijnen van Kompas en naar generieke taken zoals programmamanagement, communicatie en de organisatie van events.

De teamleden binnen Kompas zijn zeer divers in profiel en aanpak. Ze bestaan uit mensen met uiteenlopende achtergronden en vaardigheden, die allemaal een sterke betrokkenheid hebben bij de doelen van Kompas. Dit leidt tot levendige discussies en een cultuur van leren en experimenteren wat essentieel is voor een veranderprogramma van deze omvang.

Het afgelopen jaar heeft Kompas met een actieagenda 'Samen van denken naar doen' geïnvesteerd in het creëren van eigenaarschap voor de beoogde verandering bij een breed actorennetwerk in de organisatie.

### Randvoorwaarden

Belangrijke randvoorwaarden voor succes voor een corporate ontwikkelprogramma als Kompas lenW zijn:

- Status en steun vanuit de top;
- Goede relaties met de early adopters vanuit de inhoud oftewel de collega's die het Kompas lenW van nature al in de praktijk brengen;
- Voldoende praktisch casuïstiek waarin de bedoeling van Kompas lenW concreet wordt gemaakt voor collega's;
- Helpende condities in termen van voldoende mensen en middelen die zorgen voor de benodigde continuïteit;
- Toegang tot lenW-brede communicatiekanalen om de boodschap van Kompas lenW te kunnen verspreiden;
- Tijd en ruimte voor collega's om nieuwe experimenten te starten in lijn met Kompas lenW en om je te laten informeren over de richting van de organisatie.

#### Denise:

*'Het is essentieel om niet alleen abstracte strategieën te ontwikkelen, maar deze ook tastbaar en relevant te maken voor de werkvloer.'*

### Resultaten en uitdagingen

Kompas lenW heeft belangrijke stappen gezet in de beweging van denken naar doen, waarbij de nadruk ligt op het daadwerkelijk realiseren van de gestelde doelen. Er is gewerkt aan het concretiseren van de strategie en het verankeren van de Kompas-werkwijze in het dagelijks werk. Communicatie speelt hierbij een cruciale rol. De focus ligt op het vertalen van abstracte concepten naar concrete acties die relevant zijn voor het werk van de medewerkers.

**Ontwikkelingsfase:** Kompas begon met veel aandacht voor visie en strategie, maar bevond zich aanvankelijk in een fase waarin concretisering ontbrak. De huidige focus ligt op het realiseren van de plannen door activiteiten te ontplooiën en het programma dieper in de organisatie te verankeren.

**Situatiegebondenheid:** Het programma is niet gebonden aan een specifieke situatie, maar vertoont gelijknissen met andere departementale veranderprogramma's. Dit biedt mogelijkheden voor kennisuitwisseling en het leren van vergelijkbare initiatieven met andere ministeries.

**Bijdrage aan wendbaarheid:** Medewerkers worden flexibel ingezet zonder formele verrekening, wat wendbaarheid mogelijk maakt. De informele aanpak zorgt voor snelle aanpassing aan veranderende omstandigheden, maar brengt ook risico's met zich mee, zoals verlies van medewerkers voor het programma omdat zij terugkeren naar hun oorspronkelijke afdelingen.

**Bijdrage aan opgabeerichtheid:** Kompas lenW is de aanjager van het opgabeericht werken binnen lenW en voorziet in taal, werkwijze, praktijkvoorbeelden, en training en begeleiding van directeuren, managers en HR- en organisatieadviseurs bij het 'doen' van opgabeericht, integraal en gebiedsgericht werken.

Ondanks deze vooruitgang zijn er nog uitdagingen. Het programma wordt soms nog steeds als te abstract ervaren. Hierdoor landt de boodschap niet altijd bij alle medewerkers. Er is een voortdurende behoefte om de communicatie en aanpak verder te concretiseren en te verankeren, zodat meer mensen betrokken raken en de Kompas-werkwijze een vanzelfsprekend onderdeel van het dagelijkse werk wordt.

Daarnaast is het bemensen van het programma een voortdurende uitdaging. Mensen worden tijdelijk gedetacheerd en dus is het verloop binnen het team hoog. Dit maakt dat er steeds opnieuw veel tijd nodig is voor teamvorming en -ontwikkeling.

De druk wordt hoger in tijden van bezuinigingen. Er is behoefte aan een pool van specialisten die snel kunnen worden ingezet op programma's zoals Kompas, om zo de snelheid en efficiëntie te verhogen. Ook een korter en meer gestructureerd inhuurproces, evenals een cultuur waarin flexibel werken de norm is, zouden het programma aanzienlijk kunnen versterken.

### **Actualiteit**

Inmiddels staan we aan de vooravond van een nieuwe fase, mede ingegeven door de taakstelling die is afgekondigd door het nieuwe kabinet. Een fase waarin de Kompas-doelen nog steeds overeind staan en waarvoor het nodig is om de ontwikkelkracht lager in de organisatie te benutten en versterken en resultaatgericht te werken.

### **Geleerde lessen**

Flexibiliteit en een diverse samenstelling van teams blijken cruciaal voor het succes van een veranderprogramma. Deze aanpak vereist echter ook een duidelijke structuur en voldoende steun vanuit de top van onze organisatie. Het is essentieel om niet alleen abstracte strategieën te ontwikkelen, maar deze ook tastbaar en relevant te maken voor de werkvloer. Dit vraagt van het programma voortdurende communicatie en een lerende aanpak, en steeds opnieuw reflecteren op wat werkt en wat niet.

### **Neem contact op**

#### **Denise van Heyningen**

Programmamanager Kompas IenW

[denise.van.heyningen@minienw.nl](mailto:denise.van.heyningen@minienw.nl)

06 – 25 50 31 81



#### **Kompas IenW**

[kompas@minienw.nl](mailto:kompas@minienw.nl)



# Kostenpool: bundeling van kostenexpertise binnen RWS

## Hoe schaarse capaciteit slimmer inzetbaar wordt

**Alle kostenexpertise voor heel Rijkswaterstaat is gebundeld binnen de Kostenpool RWS. De experts van deze pool behandelen de kostenaspecten van alle RWS-projecten. De Kostenpool bestaat al sinds 2008, maar tot 2013 waren er nog meerdere kostenteams actief in de organisatie met een verschil in status. Inmiddels is het één pool die werkt voor alle RWS-dienstonderdelen. De omvang van de pool varieerde de afgelopen jaren en is nu gegroeid van 40 naar 60 fte. Hoe is de pool in de loop der tijd zo'n hechte, homogene groep geworden en gebleven?**

### Ontwikkeling

Sinds 2008 bepalen en/of toetsen de medewerkers van de Kostenpool de kosten van projecten van Rijkswaterstaat (RWS). Het is een flexpool met financiële experts en data-analisten die kostenramingen en -adviezen aan projecten, opdrachtgevers en bestuurders levert. Daarnaast is het de ambitie van de Kostenpool om het management binnen RWS van operationeel tot strategisch niveau meer kostendeskundig en kostenbewust te maken.

Aanvankelijk waren er verschillende kostenteams bij verschillende RWS-onderdelen met een verschillende status. In 2013 is de Kostenpool geformaliseerd en zijn er 2 teams ontstaan. Een team met een afdelingshoofd bij Grote Projecten en Onderhoud (GPO) en een team met een teamleider bij Programma's Projecten en Onderhoud (PPO).

In 2017 is een project gestart om de Kostenpool verder door te ontwikkelen. Doel was om er één team van te maken met experts die onafhankelijk van een RWS-onderdeel opdrachten uitvoeren. Hiervoor is één organisatie & formatie-rapport gekomen, waarin duidelijk werd hoe de nieuwe Kostenpool eruit komt te zien, aansluitend bij de visie, missie, doelstellingen en opgaven van RWS.

De pool heeft zich in de loop der jaren ontwikkeld naar één organisatie. Dat is op verschillende manieren terug te zien. In de verhouding naar elkaar, doordat de onderlinge samenwerking is verbeterd. Naar de projectteams, doordat er nu niet meer naar een individu gevraagd wordt maar naar iemand van de Kostenpool. En naar de organisatie, doordat we bij de vraagstukken die relevant zijn op het gebied van kosten tijdig betrokken zijn en worden.

### Organisatie van de pool

De Kostenpool is organisatorisch verdeeld over Grote Projecten en Onderhoud (GPO) en Programma's Projecten en Onderhoud (PPO), maar werkt inmiddels voor verschillende RWS-dienstonderdelen.

Aan het hoofd van de Kostenpool staat één afdelingshoofd. De escalatie- en verantwoordingslijn is ingericht via de lijn van GPO. In het verlengde hiervan maakt het afdelingshoofd onderdeel uit van het MT-GPO. Het is wel eens lastig als er GPO-specifieke sturing plaatsvindt die niet voor beide teams relevant is of een ongewenst verschil oplevert aan de HRM-kant. Dilemma's op dit gebied worden op het juiste niveau bespreekbaar gemaakt.

## Korte typering van deze casus

**Organiseervorm:** De Kostenpool bestaat al 16 jaar en is een bundeling van alle kostenexpertise van Rijkswaterstaat in één pool, formatief ondergebracht bij de dienstonderdelen GPO en PPO. Medewerkers worden vanuit de pool uitgeleend aan de IPM-teams. De omvang van de pool is momenteel 60 fte en groeit naar 80 fte in 2029. De Kostenpool en projecten om deze verder te optimaliseren staan onder leiding van een afdelingshoofd.

**Kwaliteiten binnen het team:** Binnen de pool worden drie bloedgroepen onderscheiden: adviseurs, specialisten en data-analisten. Daarnaast zijn medewerkers georganiseerd naar specifieke expertisegebieden. De cultuur is heel open en iedereen staat voor elkaar klaar. Het individu is ondergeschikt aan de groep. Een advies is van de Kostenpool en niet van een individuele medewerker.

**Intern en extern samenspel:** De kostenexperts bekijken een project vanuit verschillende doorsnedes. Ze maken een afweging van risico's over het gehele traject. De vraag naar de kostenexpertise fluctueert en groeit. Bij capaciteitstekort wordt binnen de strategische keuzes van RWS een risico-afweging gemaakt: hoog risico doet het team zelf, laag risico wordt ingekocht.

**Randvoorwaarden:** De belangrijkste randvoorwaarde voor succes is dat de sturing van de Kostenpool in één hand is en dat deskundige inhoud op één plek aanwezig is.

**Ontwikkelingsfase:** Doel was de pool te laten groeien en de werkwijze te formaliseren. Daarom is veel energie gericht op het bundelen van de kostenexperts tot één team. Op dit moment is de vraag hoe de Kostenpool bij toenemende omvang het beste georganiseerd kan worden. Hiervoor zijn verschillende scenario's uitgewerkt.

Binnen de pool worden drie 'bloedgroepen' onderscheiden: adviseurs, specialisten en data-analisten. De medewerkers zijn ook georganiseerd naar specifieke expertisegebieden: industriële automatisering, staal & werktuigbouw, kunstwerken, waterbouw en wegenbouw. Mede door deze matrix vindt kruisbestuiving plaats en werken de medewerkers als één team samen. De pool voelt geen noodzaak om zich naar regio te organiseren. Er is vrijheid om te werken waar het nodig is. Er zijn geregeld medewerkers te vinden in de regio bij de projecten, maar de expertise is leidend.

Jaarlijks doet de pool een intake met alle 165 projecten en programma's binnen RWS om inzicht te hebben in de vraag en behoefte voor vier jaren vooruit. Elk project heeft een contactpersoon bij de Kostenpool, minimaal 1x per jaar is er afstemming over de benodigde inzet en waar nodig vaker. Het resultaat van de intakes en de keuzes die de pool hierin maakt omdat er meer vraag dan aanbod is, wordt teruggelegd bij de betrokken portfoliomanagers en directieteams.

**Femke:**

*"Binnen de Kostenpool werken diverse kostenexperts nauw samen op de complexe (V&R) opgaven van RWS. Dit kan doordat zij zich één team voelen en zich als één team profileren naar buiten."*

De pool is in de loop der tijd en ondanks de omvang een hechte, homogene groep geworden en gebleven. Dit is bereikt door dit in alles terug te laten komen: van werving tot doorontwikkeling van medewerkers, in de adviezen die de pool geeft en ondertekent, in interne en externe bijeenkomsten; eigenlijk in alles wat de pool doet. Ook is en wordt veel geïnvesteerd in teamvorming, waarin respect hebben voor en gebruik maken van elkaars kennis en kunde en daarmee ook van elkaars krachten voorop staat. Het is de overtuiging van de pool dat dit de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie bevordert.

De centralisatie naar één team houdt bovendien in dat de sturing in één hand ligt en toezicht op de kwaliteit van de inhoud op één plek is ondergebracht. De Kostenpool wil in alle communicatie uitstralen dat ze als één geheel opereert. Hier is strakke coördinatie op. Dit komt tot uiting in de week- en nieuwsberichten, de kostenpoolbijeenkomsten, externe en interne presentaties en in de adviezen en producten.

Andere interventies die ervoor hebben gezorgd dat er één flexibel en professioneel team staat, zijn onder andere:

- Er zijn Kostenpooltoetsen om de kwaliteit van de kostenproducten te meten.
- Er is een gezamenlijk overleg gericht op samenwerking gekomen dat 1 keer per 6 weken plaatsvindt.
- De medewerkerstevredenheid wordt periodiek onderzocht, wat informatie oplevert voor vervolgesprekken en verbeteringen.
- Eenduidige aanpak voor het toedelen van de capaciteit aan de productieopgave en heldere keuzes maken in verbeteren van werkwijze en betrokkenheid bij ontwikkeling binnen de focuspunten van RWS.

De cultuur van de Kostenpool is heel open. Iedereen staat voor elkaar klaar en is bereid om elkaar verder te helpen. Medewerkers profileren zich ook niet als individu, maar als vertegenwoordiger van de pool: een advies is van de Kostenpool en niet van een individuele medewerker.

### Randvoorwaarden

- Het essentieel dat de pool met alle specialismen als één klaar staat om RWS op kostenexpertise bij te staan bij haar opgaven, om deze te kunnen realiseren. Daarvoor moet één iemand verantwoordelijk zijn voor de sturing en de kwaliteit van de inhoud.
- Medewerkers moeten écht voelen dat ze één team zijn. Het is belangrijk dat intern en extern geen onderscheid wordt gemaakt tussen de beide teams binnen de pool, dat ze beide even sterk worden neergezet. En dat er wordt gekeken naar de krachten van de groep in plaats van naar individuen.

**Situatiegebondenheid:** Het voorbeeld van de Kostenpool is niet situatie specifiek. Er zijn meer expertisegebieden waarvoor het heel handig is om ze op één plek te concentreren. Wat wel opvallend is aan deze pool is dat het om een pool van specialisten gaat in plaats van de meer generieke project/programma managementpools binnen het Rijk. En dat het lukt om de pool, ondanks de toenemende omvang en de organisatorische link met twee verschillende RWS-onderdelen, te laten functioneren als één geheel.

**Bijdrage aan wendbaarheid:** De pool is opgezet uit oogpunt van kwaliteit en slimmer inzetten van schaarse capaciteit. De kostenexpertise is op specifieke momenten in een project parttime nodig. Dan is het veel handiger om de mensen te bundelen en in te vliegen waar en wanneer dat nodig is, dan ze vast toe te wijzen aan een project.

**Bijdrage aan opgabeerichtheid:** Door centraal als één team te organiseren, geeft dit flexibiliteit richting de opgaven van de organisatie. Je beweegt vanuit het vakgebied, waarnaar de pool is georganiseerd, makkelijker mee in de ontwikkeling en kan met efficiënte inzet daarmee bijdragen aan de implementatie van de opgaven en bijbehorende programma's.

- Medewerkers moeten in alles uitstralen dat ze één team zijn. Dit moet ook terug te zien zijn in alle communicatie van de Kostenpool. Die communicatie moet continu gemonitord worden om de één team-boodschap in stand te houden.
- De visie van de Kostenpool geeft richting aan in welke kennisontwikkeling geïnvesteerd wordt en in welke niet. Dit wordt door vertaald naar het uitvoeringsplan voor de strategische personeelsplanning, bijvoorbeeld in de keuze welk type medewerkers geworven gaat worden gericht op de toekomstige vraag. Dit maakt dat de pool tijdig betrokken kan zijn bij en kan anticiperen op de ontwikkelingen die hun werkveld gaan raken.

### Resultaten en effecten

Het belangrijkste resultaat van de Kostenpool is dat alle expertise op het gebied van kosten nu in één pool zit. Daarmee is kwaliteit niet meer versnipperd en kan RWS efficiënter en effectiever gebruikmaken van de aanwezige capaciteit. De pool kan op dit moment beduidend meer vraagstukken oppakken dan 16 jaar geleden.

Omdat er een sfeer van openheid en samenwerking is gecreëerd, zorgt de Kostenpool er zelf voor dat optimaal van elkaars kunde en expertise gebruik wordt gemaakt.

Een ander resultaat is dat de waarde van de Kostenpool voor de organisatie zichtbaar is geworden. Waardoor de Kostenpool optimaal op deze waarde wordt betrokken en ingezet.

### Actualiteit

De omvang van de pool varieerde de afgelopen jaren en is nu gegroeid van 40 naar 60 fte. De bedoeling is dat dit aantal groeit naar 80 fte in 2029.

Deze groei van de Kostenpool brengt ingewikkelde keuzes met zich mee. Eén daarvan is de keuze om wel of niet met hr-verantwoordelijke teamleiders te blijven werken en om een team te behouden dat dedicated werkt voor de verschillende organisatieonderdelen of niet.

Hiervoor zijn verschillende scenario's uitgewerkt. Uitgangspunt blijft om een platte organisatie te zijn die opereert als één organisatie, met zo min mogelijk schotten of concurrentie intern.

### Geleerde lessen

Wat maakt dat de Kostenpool goed werkt, is dat de sturing in één hand is en de inhoudelijke kwaliteitsborging op één plek. Daarom wordt nog altijd veel tijd en energie besteed aan het verbinden van de verschillende kostenexperts tot één team.

RWS moet steeds meer doen aan de Vervanging & Renovatie (V&R) opgave. Dat zorgt ervoor dat de vraag naar de expertise van de Kostenpool toeneemt. Om voor alle onderdelen opdrachten uit te kunnen blijven voeren, wordt continu nagedacht over hoeveel mensen nodig zijn. Ook wordt steeds gezocht naar mogelijkheden om te standaardiseren of te investeren en gebruik te maken van data.

In het geval van capaciteitstekort kiest de Kostenpool ervoor om kostenramingen en adviezen voor hoog risico-projecten zelf uit te voeren en om laag risico-projecten, denk aan het standaard onderhoud van vaarwegen, uit te besteden. Ook de keuzes van het bestuur van RWS over op welke strategische opgaven of projecten zij wil inzetten, zijn hierbij richtinggevend.

### Neem contact op

**Femke Braaksma**  
 Hoofd Kostenpool  
[femke.braaksma@rws.nl](mailto:femke.braaksma@rws.nl)  
 06 11 52 64 39





# Projectenbureau Beleidskern IenW: een roulerende flexpool voor DG-overstijgende projecten

## Meer eenheid in IenW-beleid

**In 2016 is het Projectenbureau Beleidskern IenW opgericht. Dit is een pool van professionele en flexibel inzetbare collega's die zich richt op DG-overstijgende vraagstukken binnen het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Doel is om toe te werken naar meer eenheid in beleid en de uitdagingen en opgaven van IenW effectiever en efficiënter in gezamenlijkheid op te pakken. Deelnemers werken zo'n drie jaar voor het Projectenbureau. Doordat ze daarna elders binnen de organisatie aan de slag gaan en er steeds weer nieuwe collega's toetreden tot het Projectenbureau, wordt de manier van werken steeds breder verspreid binnen IenW. Lees dit verhaal als je benieuwd bent naar hoe het Projectenbureau haar bijdrage levert vanuit een roulerend, zelfsturend team.**

### Ontwikkeling

In het kader van de 'Koers IenM 2016-2020' wilden de beleidsonderdelen van het toenmalige ministerie (DG Bereikbaarheid, DG Milieu en Internationaal en DG Ruimte en Water) toewerken naar meer eenheid in beleid. In dat kader is onder andere in 2016 het Projectenbureau Beleidskern IenW gestart.

Het doel van het Projectenbureau (PB) is in de afgelopen zeven jaar niet veel veranderd. De vragen die op het bureau afkomen wel. Eerst ging het vooral om projecten die vanuit de verticale 'kolommen' tot stand kwamen. Nu steeds vaker om projecten die passen in het gedachtegoed van het Kompas IenW en vragen om opgavegericht organiseren en horizontaal samenwerken.

Medewerkers van het Projectenbureau stellen bovendien steeds meer de vraag achter de vraag. Want regelmatig loopt een project vast op onderliggende, bredere vraagstukken die voor opdrachtgever en PB aanvankelijk niet in beeld waren.

De hoofdtaak blijft: het uitvoeren van DG-overstijgende opdrachten en daarmee een bijdrage leveren aan het meer eenheid brengen in en meer verbinden van de beleidskern van IenW.

### Organisatie van de pool

Het Projectenbureau is gepositioneerd binnen de beleidskern onder de vier plaatsvervangend Directeuren-Generaal (DG'en), waardoor vier dienstonderdelen 'eigenaar' zijn van het PB.

Het Projectenbureau is een zelfsturend team; er is geen manager. Wel is er een aantal bijzondere rollen dat over de medewerkers of leden van het Projectenbureau wordt verdeeld. Er zijn twee HR-rollen: een gericht op de individuele medewerkers en een gericht op teamontwikkeling. Daarnaast wordt de boegbeeldfunctie op twee manieren ingevuld: intern en extern.

Bemensing van het PB vindt plaats vanuit de dienstonderdelen. Een deelnemer verbindt zich voor 3 jaar aan de pool. Ook

## Korte typering van deze casus

**Organiseervorm:** Het Projectenbureau Beleidskern van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat werkt onder collectief opdrachtgeverschap van de plaatsvervangend directeuren-generaal van de vier beleids-DG'en en is flexibel en wendbaar georganiseerd. Bemensing gebeurt vanuit de vier dienstonderdelen. Het PB is een zelfsturend team voor wat betreft de dagelijkse gang van zaken. Er is geen manager; de HR- en boegbeeldrollen worden door teamleden vervuld.

**Kwaliteiten binnen het team:** Deze samenwerkingsvorm vraagt, gezien het doel waarvoor ze is opgericht, om een aantal specifieke kwaliteiten van de leden. Het vraagt om een brede, meer horizontale blik over kolommen heen. Waar anderen vastzitten in de belangen van hun eigen DG, behouden de medewerkers van het PB een helicopterview. Zo zorgen zij vanuit verbinding voor DG-overstijgende samenwerking binnen IenW.

**Intern en extern samenspel:** De wijze van organiseren en positioneren (neutraal, op afstand en onder collectief eigenaarschap vanuit de vier DG'en) draagt positief bij aan de samenwerking binnen de beleidskern. De projectmatige aanpak geeft structuur in hoe de leden van het PB een vraagstuk aanpakken.

**Randvoorwaarden:** Het zelfsturende karakter van het Projectenbureau vergt goede onderlinge afspraken. Er is geen manager en de samenstelling van het PB verandert in de loop der tijd, dus de leden beoordelen met elkaar of iemand past binnen het PB en evalueren met elkaar en de opdrachtgevers of de opdracht met de juiste kwaliteit wordt uitgevoerd. Ook wordt onderling bepaald hoe de rollen binnen het team worden verdeeld.

de projecten komen vanuit de dienstonderdelen. Ze moeten voldoen aan een aantal criteria, waarvan DG-overstijgendheid, projectkarakter, urgentie en een maximale doorlooptijd van 9 maanden de belangrijkste zijn.

Het Projectenbureau is onafhankelijk gepositioneerd, beleidsneutraal en kan daarom een eerlijke, meer objectieve mening geven. Ook biedt het de leden de kans om zich te ontwikkelen in professioneel projectmanagement en geeft het hun een breder zicht op de organisatie IenW.

#### Helmus:

*“Het Projectenbureau is de plek om het ministerie in de volle breedte te leren kennen, stappen te zetten in persoonlijke ontwikkeling, en opgavegericht bij te dragen aan de uitdagingen waar IenW voor staat.”*

### Randvoorwaarden

De belangrijkste randvoorwaarde is dat er voldoende instroom is van PB-medewerkers vanuit de vier beleidsonderdelen van IenW, passend bij de hoeveelheid opdrachten die vanuit de DG'en komen. De afspraak is dat elk DG 3 fte levert, zodat het PB uit maximaal 12 mensen bestaat. Door de driejarige cyclus betekent dat in de praktijk dat er gemiddeld 4 medewerkers per jaar het PB binnentreden en verlaten.

Randvoorwaarden voor de opdrachten zijn dat voldaan moet zijn aan de eerdergenoemde criteria en dat ze uitvoerbaar zijn, gelet op de beschikbare capaciteit, zowel bij het PB als bij de opdrachtgever. Bij veel opdrachten geldt dat ook de opdrachtgever er tijd in moet investeren.

### Resultaten en effecten

De wijze van organiseren en positioneren en het DG-overstijgend werken dragen positief bij aan de samenwerking tussen de vier beleidsonderdelen en met de rest van IenW. De projectmatige aanpak geeft structuur in hoe de leden een vraagstuk aanpakken.

Namelijk eerst de vraag achter de vraag helder krijgen en dan de aanpak kiezen die het vraagstuk verder brengt. Dit hangt nauw samen met de overstijgende blik die het Projectenbureau heeft. Het PB kan met meer afstand naar het project en de problematiek kijken en van daaruit beter zien wat nodig is.

#### Robert:

*“Elke organisatie verdient een flexibel inzetbare unit.”*

### Geleerde lessen

Het Projectenbureau stelt door de jaren heen steeds meer de vraag achter de vraag. Waarom wordt de hulp van het PB eigenlijk ingeroepen? Vaak loopt het in een project om andere redenen spaak dan uit de initiële vraag blijkt.

Verder kan het Projectenbureau met enige afstand naar het vraagstuk of project kijken, waar anderen die ruimte niet hebben of nemen. De leden van het PB hebben geleerd dat het helpt om hierin de regie te pakken.

Omdat het Projectenbureau een zelfsturend team is, zijn de HR-rol en boegbeeldfunctie die normaal worden vervuld door een teamleider als bijzondere rollen verdeeld onder de medewerkers van het PB.

### Neem contact op

#### Robert van Winden

HR-rol Team

[robert.van.winden@minienw.nl](mailto:robert.van.winden@minienw.nl)

06 – 53 21 61 48



#### Helmus van de Langemheen

HR-rol Individueel

[helmus.vande.langemheen@minienw.nl](mailto:helmus.vande.langemheen@minienw.nl)

06 – 21 67 05 34



**Ontwikkeling:** Door bredere bekendheid binnen IenW komen er steeds meer aanvragen binnen bij het PB. Tegelijkertijd zijn er grenzen vanuit de beschikbare capaciteit. Er zijn verschillende opties voor doorontwikkeling van het PB. Welke kant het opgaat is nog niet bekend.

**Situatiegebondenheid:** Deze manier van werken van het PB is bedoeld voor DG-overstijgende thema's waarvoor door de beleidsonderdelen moet worden samengewerkt. Het PB heeft een neutrale rol en kan met enige afstand naar het project kijken, waar anderen die ruimte niet hebben of nemen.

**Bijdrage aan wendbaarheid:** Door te werken in duo's en met relatief kortlopende trajecten van 3 tot maximaal 9 maanden, versterkt het Projectenbureau de wendbaarheid van de organisatie.

**Bijdrage aan opgavegerichtheid:** De aard van het Projectenbureau (neutraal, op afstand, verbindend) helpt bij het wennen aan een werkwijze waarin meer de breedte wordt gezocht in plaats van in de eigen koker te blijven.



# Landelijke ondersteuningsstructuur Nationaal Programma RES

## Meebewegen met de opgave via een lerende aanpak

**Nederland heeft zich gecommitteerd aan het Klimaatakkoord van Parijs. Daarin staat onder meer het doel om ten minste 35 TWh aan grootschalige duurzame elektriciteit op land op te wekken in 2030, wat gebeurt met zonne- of windprojecten. Overheid en partners werken in 30 zelfgekozen regio's aan manieren om deze doelstelling te realiseren. Dat doen zij via zogenaemde Regionale Energie Strategieën (RES'en), die op maat zijn ontwikkeld in elke regio. Het Nationaal Programma Regionale Energiestrategie (NP RES) ondersteunt de 30 regio's bij het opstellen en uitvoering van de RES'en en helpt hen zo om samen de landelijke doelstelling te bereiken. Hoe gaat dat in z'n werk en wat kunnen we daarvan leren voor andere gebiedsgerichte opgaven?**

### Ontwikkeling

De aanpak van de energietransitie in de regio's is in eerste instantie, via het Energieakkoord (dat is de voorloper van het Klimaatakkoord), top-down aangestuurd vanuit het Rijk. De verplichting om grootschalig windenergie te realiseren op aangewezen locaties door het Rijk en de ontwrichtende impact die dat soms had, zowel interbestuurlijk als in de samenleving, leidde tot weerstand tegen deze aanpak.

Daarop stelden de koepels van gemeenten, provincies en waterschappen voor om regio's de ruimte te geven om zichzelf te organiseren en een meer bottom-up aanpak te ontwikkelen op maat van de regio zelf. Waarbij wel de afspraak was dat de regionale aanpakken samen zouden optellen tot het nationale doel van tenminste 35 TWh in 2030. Zo ontstonden 30 zelfgekozen regio's. De ambities die volksvertegenwoordigers in de 30 regio's totaal vastlegden, overstegen de landelijke doelstelling ruimschoots.

De huidige programmadirecteur van NP RES is na de kwartiermakersfase in 2019 gestart. Toen lag er al een eerste programmaplan voor de periode 2019-2022, dat gestoeld was

op de volgende drie ontwerpprincipes:

- Niet alleen het Rijk is opdrachtgever, maar er is gezamenlijk eigenaarschap vanuit het Rijk en de koepels van gemeenten (VNG), provincies (IPO) en waterschappen (Unie van Waterschappen);
- NP RES is bewust op afstand gaan zitten van de ministeries, in het gebouw van de Unie van Waterschappen;
- Onderwerpen zijn 'vastgeklikt' op het WAT, maar laten ruimte aan het programma op HOE ze ingevuld kunnen worden.

De werkwijze van NP RES en de samenwerking met de RES-regio's is in de jaren daarna op vele punten doorontwikkeld, maar de genoemde ontwerpprincipes zijn overeind gebleven.

### Organisatie van het programma

NP RES heeft een relatie met de landelijke politiek, via een link met de eerstverantwoordelijke minister en collegiale sturing vanuit de bewindspersonen van de andere betrokken ministeries. Tegelijkertijd is het programma buiten het politieke landelijke beleidsproces georganiseerd. Dat stelt het NP RES in staat om

## Korte typering van deze casus

**Organiseervorm:** Het Nationaal Programma Regionale Energie Strategie is een landelijke ondersteuningsstructuur, aangestuurd door een collectief van opdrachtgevers, die de 30 RES-regio's helpt bij de uitvoering van hun Regionale Energie Strategieën. NP RES organiseert de samenwerking zodanig dat de landelijke doelstelling van het Klimaatakkoord wordt gerealiseerd in 2030.

**Kwaliteiten binnen het team:** Het team kent bewust vertegenwoordiging vanuit alle partners en alle kennis/expertisegebieden. Deze kennen de cultuur, taal en ongeschreven regels van de wereld waar zij uit komen. Er wordt gewerkt met liaisons vanuit de partnerorganisaties om continu toegang te krijgen tot een live informatiestroom.

**Intern en extern samenspel:** Het programmateam is strak op de doelstelling van de opgave, maar laat vrijheid in het proces om het doel te behalen. Een heldere en realistische target geeft een flow aan een samenwerkingsproces. Een goed verhaal kan verbinden, overtuigen en motiveren. In het netwerk van betrokken partijen wordt een lerende aanpak gehanteerd: de beste besluiten nemen op basis van de beschikbare informatie van dat moment. Continu blijven luisteren, monitoren, leren en zo nodig weer aanpassen.

**Randvoorwaarden:** Helpend is het Opdrachtgevend Beraad dat ruimte en vertrouwen geeft. En de samenwerking met het netwerk in de RES-regio's waarmee de opgave samen tot een succes wordt gemaakt. Als programma en landelijke ondersteuningsstructuur is het belangrijk om voortdurend te acteren en te schakelen op alle niveaus: inhoud (resultaat), proces (dialoog) én relatie (belangen).

in de luwte van de politieke dimensie te functioneren met een eigen ritme en dynamiek, die ten dienste staat van het realiseren van de doelen in de regio's.

NP RES wordt aangestuurd door een Oprachtgevend Beraad (OGB) bestaande uit de volgende opdrachtgevers: de ministeries van Klimaat en Groene Groei (KGG) en Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening (VRO), de koepelorganisaties van provincies (Interprovinciaal Overleg), gemeenten (Vereniging Nederlandse Gemeenten) en waterschappen (Unie van Waterschappen) en de netbeheerders (Netbeheer Nederland). Zij komen circa vijf keer per jaar bijeen. Zij ontvangen elke zes weken een informele update van de stand van zaken en elk kwartaal een formele rapportage over het verrichte werk.

#### Kristel:

*“Een lerend proces is een spannende reis - op de eindbestemming is niemand ooit geweest en het oude kompas werkt niet meer.”*

NP RES werkt met een programmteam. Binnen het team komen verschillende typen functies voor, die passen bij een landelijke organisatie ter ondersteuning van regio's: accountmanagers gericht op de RES-regio's, thematrekkers rond inhoudelijke thema's, en een communicatieteam dat de regio's ondersteunt bij communicatie en participatie. Daarnaast maken de liaisons, verbinders bij de partnerorganisaties, deel uit van het team.

Partijen in de regio en NP RES werken nauw met elkaar samen in een netwerk. Er zijn diverse horizontale structuren en overlegvormen ingericht voor deze samenwerking, zoals een RES-beraad en de periodieke RES-coördinatorenendagen, waarin veel aandacht is voor dialoog, kennisdeling en leren.

De opgave op het gebied van duurzame energie is voortdurend in beweging en de RES-regio's vragen om een maatwerk aanpak. Om in deze complexe context zo goed mogelijk te kunnen functioneren moet NP RES:

- In de haarvaten van de betrokken partners zitten, zodat ze een wending of uitdaging zien aankomen;
- Patronen herkennen, alert zijn, waarnemen wat er gebeurt en dat zo goed mogelijk leren voorspellen;
- Meervoudig en multidisciplinair naar vraagstukken kijken;
- Beleid aan uitvoering koppelen en vice versa;
- Het eigen antwoord op vraagstukken voortdurend blijven challengen.
- Wendbaar organiseren is dus geen doel op zich, maar volgt logisch uit de opgave.

Opmerkelijk is dat door de samenwerking en werkwijze in een voorspelbare structuur te gieten, bijvoorbeeld door hoe wordt verantwoord over de voortgang en de resultaten, ruimte wordt gecreëerd om wendbaar te zijn op de opgave.

#### Randvoorwaarden

Succesfactoren die maken dat NP RES kan functioneren zoals ze doet, liggen zowel binnen als buiten het programma.

De belangrijkste interne factor is het team dat met zeer betrokken en deskundige collega's iedere dag weer met en voor de RES-regio's samenwerkt aan de opgave. Er is een warme en open cultuur ontwikkeld waarin ook nieuwe collega's worden opgenomen. De programmadirecteur bewaakt deze cultuur.

De belangrijkste externe factor is het Oprachtgevend Beraad met vertegenwoordiging vanuit alle partners. De opdrachtgevers hebben direct belang bij de opgave en zijn daarom bereid om er tijd en energie in te steken. Tegelijkertijd geven ze NP RES de ruimte om haar eigen werkwijze te hanteren. Dat kan omdat NP RES zorgt voor optimale transparantie en verantwoording.

#### Resultaten en uitdagingen

NP RES helpt de regio's focus te houden op de opdracht, geeft waar nodig kaders mee en helpt kansen te benutten en belemmeringen in het RES-proces weg te nemen. Daarnaast koppelt NP RES het RES-proces aan relevante opgaves op landelijk niveau en inzichten uit de wetenschap en de praktijk. Hierdoor wordt proactief geleerd en kan adaptief worden

**Ontwikkelingsfase:** In de reis die de aanpak op de opgave heeft doorgemaakt, is een omkering zichtbaar: van top-down opgelegd vanuit het Rijk naar bottom-up ontwikkeld vanuit de partijen in de regio's, in gelijkwaardigheid en met ruimte voor lokaal maatwerk.

**Situatiegebondenheid:** De werkwijze past met name op een situatie waarin behoefte is aan een kolomoverstijgende ondersteuningsstructuur en bij uitstap als er sprake is van landelijk-regionale dynamiek.

**Bijdrage aan wendbaarheid:** NP RES beweegt mee op wat regio's nodig hebben en wat ze landelijk kan bieden. Dat vraagt om adaptief en wendbaar zijn, en een organische aanpak. Om voorspelbaarheid te creëren en daarmee vertrouwen op te bouwen is een methode & ritme georganiseerd, die meerjarig wordt volgehouden. Deze structuur creëert ruimte voor wendbaarheid.

**Bijdrage aan opgabegegerichtheid:** De structuur staat altijd ten dienste aan de taak: meerwaarde toevoegen aan de opgave van de RES-regio's. Kern: het begint bij de opgave, de doelgroepen, de opdrachtgevers. Hoe je het organiseert is daar een afgeleide van. De opgave ontwikkelt zich voortdurend. Er wordt veel geëxperimenteerd met de structuur, zodat deze ook meebeweegt.

gewerkt. Ten slotte faciliteert en bevordert NP RES een structurele samenwerking binnen het RES-netwerk. Zowel interbestuurlijk als met netbeheerders en maatschappelijke partners.

NP RES moet meebewegen op wat regio's nodig hebben en wat zij landelijk kan bieden. Dat geldt ook voor de uitdagingen die ontstaan. Dit vergt aanpassingsvermogen en wendbaarheid. Het programmteam moet steeds weer een flexibele weg naar elk doel vinden, samen met de betrokken partijen. Producten, kennisontwikkeling en agendering van knelpunten komen dan ook altijd in samenspraak met regio's tot stand. De aanpak daarvoor is niet vooraf uit te tekenen, die ontwikkelt zich organisch en gaandeweg.

### Actualiteit

Recent is de tussenevaluatie van NP RES besproken in het Opdrachtgevend Beraad en vastgesteld in het Bestuurlijk Overleg Klimaat & Energie. De hoofdconclusie: NP RES heeft de RES-regio's in de periode 2019-2024 goed ondersteund bij hun RES-opgave door positieve impact te genereren op de zes programmadoelstellingen. Een belangrijke verklaring voor het succes is de organisatiecultuur; NP RES is lerend, proactief en opereert vanuit een neutrale positie. Dat leverde NP RES een invloedrijke en betekenisvolle positionering op in het RES-netwerk.

Deze reflexiviteit en positionering zijn belangrijk voor een programma in de energietransitie. Want daarin hebben betrokkenen te maken met een voortdurend veranderende realiteit die vraagt om gezamenlijk leren en periodieke bijsturing op eerder gemaakte keuzes.

Het OGB wil met elkaar de lessen trekken uit de afgelopen periode om deze goed mee te nemen bij de Interbestuurlijke Afspraken. Die worden eind dit jaar door het Rijk met VNG, IPO en Unie van Waterschappen gemaakt. Dan wordt ook duidelijk hoe NP RES richting 2030 wordt voortgezet.

### Geleerde lessen

Inzichten opgedaan in het RES-proces zijn:

- Een heldere doelstelling geeft richting, vrijheid in het proces zorgt voor adaptief vermogen - het vastleggen van een heldere en realistische target geeft een flow aan een samenwerkingsproces.
- Benut de tussenruimte – in het huis van Thorbecke kan niemand het alleen als het gaat om complexe vraagstukken. In het trappenhuis en de bijgebouwtjes ontstaan de mooiste ontmoetingen en oplossingen.
- Werk vanuit gelijkwaardigheid - vertrouwen en gelijkwaardigheid zijn de basis van goede samenwerking aan de opgave. Als het lukt is dat het resultaat van een precair staaltje mensenwerk.
- Vertel het grote verhaal - een goed verhaal kan verbinden, overtuigen en motiveren. De energietransitie vraagt om een nieuw 'narratief' dat draait om de samenhang der dingen. Wat wij de aarde aandoen, doen we uiteindelijk onszelf aan. Wij zijn onderdeel van hetzelfde ecosysteem.
- Ga samen door de U-bocht - de kortste weg van A naar B is niet altijd de beste. Soms is het zinvoller of de enige haalbare weg om met een bocht naar de toekomst te reizen. Dat kan voelen als een omweg maar onderweg kom je veel nieuwe inzichten en verhalen tegen die je helpen.
- Participeren = communiceren (en andersom) - goede participatie is het resultaat van goede en persoonlijke communicatie. En het lef om ideeën van burgers uiterst serieus te nemen en te omarmen.
- Het glas is half vol - het grote verhaal achter de energietransitie kent naast doemscenario's vooral ook lichtpuntjes.
- Een lerend proces is een spannende reis - op de eindbestemming is niemand ooit geweest en het oude kompas werkt niet meer.
- Verruil oude inzichten voor nieuwe - win/verlies-politiek en hiërarchische gezagspatronen hebben geen voet aan de grond gekregen in de RES. Men is in dialoog om samen wijzer te worden.

### Neem contact op

#### Kristel Lammers

Programmadirecteur NP RES

[k.lammers@npres.nl](mailto:k.lammers@npres.nl)

06 - 13 63 03 73



#### NP RES

[info@npres.nl](mailto:info@npres.nl)

# VWS Flex: van kiem tot bloem

## Hoe een flexpool een enorme ontwikkeling heeft doorgemaakt qua professionalisering en omvang

**VWS Flex is de departementale flexpool van het ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport. De pool bedient het eigen ministerie, maar werkt ook voor het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Verder levert de pool project- en programmamanagers maar óók andere expertises, zoals beleidsmedewerkers. Ten slotte investeert de pool nadrukkelijk in de professionalisering van het project- en programmamanagement, door jaarlijks een aantal ontwikkelplekken ter beschikking te stellen en medewerkers op deze plekken te faciliteren. De pool bestaat inmiddels al 20 jaar en floreert nog steeds. Wat is het geheim van haar succes?**

### Ontwikkeling

VWS Flex is in 2004 gestart met een kleine groep project- en programmamanagers. De pool hoorde aanvankelijk bij Bureau Secretaris-Generaal en bij P&O/Facilitair en is in de loop der tijd gefuseerd met verschillende andere kleine losse groepjes. In de beginperiode voelde niemand zich echt verantwoordelijk voor de pool en bleef de ontwikkeling ervan een beetje steken. In de periode van ontwikkeling van shared services centra werd er steeds gediscussieerd over de positie en het voortbestaan van de pool.

De groei en professionalisering heeft een vlucht genomen sinds 2013, toen de toenmalige, vooruitstrevende Secretaris-Generaal de pool onder de vleugels nam. Hij wilde een slag maken in het flexibel en resultaatgericht werken en zag dat de pool daaraan kon bijdragen. De pool groeide in zowel aantallen mensen als disciplines.

Bovendien zijn in die tijd de ontwikkelplekken ontstaan. Dit zijn plekken voor medewerkers die tijdelijk worden gedetacheerd bij de pool om het vak te leren. De plek is voor drie jaar, waarna ze verrijkt uitstromen. De werving was tot 2024 beperkt tot de

ministeries van VWS, SZW en OCW. Inmiddels wordt rijksbreed geworven.

De pool bood in eerste instantie een landingsplek voor medewerkers die over organisatiegrenzen heen moesten werken, maar waar de (lokale) opdrachtgever geen formatie voor had. Inmiddels is VWS Flex is dé plek to be voor grensoverstijgend werk aan opgaven bij de ministeries van VWS, zowel voor opdrachtgevers als flexmedewerkers.

Op dit moment telt de pool ongeveer 130 personen en maken naast project- en programmamanagers ook rijkstrainees, projectsecretarissen, interimmanagers en beleidsmedewerkers er onderdeel van uit. De verhouding vaste en gedetacheerde flexmedewerkers stabiliseert zich nu op ongeveer 30/70.

### Organisatie van de pool

VWS Flex is een onderdeel van de centrale stafdirectie OBP (Organisatie, Bedrijfsvoering en Personeel) binnen de pSG-kolom van VWS. De pool legt jaarlijks verantwoording af aan de gehele Bestuursraad. Bovendien zijn de opdrachtgevers verenigd in een zogenoemde Flexraad. Hiermee bestaat een warme en intensieve relatie.

## Korte typering van deze casus

**Organiseervorm:** VWS Flex is een grote flexpool van zo'n 130 medewerkers die al sinds 2004 bestaat. De pool kent meerdere expertises en bedient het ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport en van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De Flexers worden bij uitstek ingezet op kolomoverstijgende opdrachten. VWS Flex werkt met een interessant financieringsmodel waarbij afnemers van dienstverlening aan de voorkant bijdragen door formatie af te staan. Er is ook een goed ingeregelde governance.

**Kwaliteiten binnen het team:** Alle Flexers zijn goed in hun eigen vak én hebben (of ontwikkelen) daar bovenop een 'plusje' qua kwaliteiten. Dat plusje gaat over wat je nodig hebt om op overstijgende opgaven samen te werken met anderen. VWS Flex faciliteert professionaliseringsactiviteiten om dat plusje verder te ontwikkelen en te onderhouden.

**Intern en extern samenspel:** De pool is ooit begonnen als een verzameling 'losse' project- en programmamanagers. Nu is het dé place to be en is er veel aandacht voor binding van de Flexers aan de pool. Je ziet de waardering voor de pool terug in het feit dat de Bestuursraad als collectief de opdrachtgever is van VWS Flex.

**Randvoorwaarden:** Het succes van VWS Flex zit enerzijds in de geleverde diensten en de kwaliteit daarvan, en anderzijds in de governance en financiering. Hierdoor wordt 'skin in the game' georganiseerd, waardoor vraag en aanbod elkaar in balans houden en de dienstverlening ook steeds blijft passen bij de vraag. De 'fit' wordt afgestemd met opdrachtgevers (Bestuursraad) en klanten (Flexraad).

**Ontwikkelingsfase:** In het begin was de pool klein en moest de financiering overal vandaan worden gesprokkeld. Na ongeveer tien jaar is de pool gaan groeien en professionaliseren, toen de toenmalige Secretaris-Generaal de pool onder de vleugels nam. Na een lange periode van

VWS Flex werkt voor het eigen ministerie maar levert bepaalde dienstverlening, waaronder project- en programmamanagers en projectsecretarissen aan het ministerie van SZW.

**Karin:**

*“Ik ben trots op waar VWS Flex nu staat. Al zal ik niet snel zeggen dat onze pool beter is dan een andere. Ik lever liever gewoon goede kwaliteit. Bescheidenheid siert de mens.”*

De Flexpool bestaat uit medewerkers met verschillende expertises:

Flex | PRO: ongeveer 50 project-/programmamanagers en interimmanagers;

- Flex | Beleid: coördinerend/senior beleidsmedewerkers. Dit onderdeel is indertijd als pilot ‘piek en ziek’ gestart, is nu een vast onderdeel van de dienstverlening en wordt op dit moment zelfs uitgebreid;
- (Project)secretarissen;
- Rijkstrainees (twee lichten van 12 trainees) en een kleine groep gedetacheerden;
- De ‘Flexers’ zijn ook inzetbaar op begeleiding en facilitering van bijeenkomsten, projectcoaching/projectreviews en advies;
- Ontwikkelplekken: vijf tot acht plekken per jaar. Op dit moment zijn er 18 vervulde plekken met talentvolle startende én ervaren project- en programmamanagers.
- De pool wordt geleid door vier managers en heeft een klein eigen ondersteunend bureau.

Er is altijd meer vraag van opdrachtgevers dan aanbod van dienstverlening. Dit heeft als voordeel dat de pool, en ook de individuele Flexers, kritisch kunnen zijn in wat ze oppakken. Flexers hebben zelf invloed op de matching op opdrachten.

Het huidige management van de pool ziet erop toe dat er steeds een gezonde balans is tussen vraag & aanbod, omvang & financiering en produceren & ontwikkelen.

### Randvoorwaarden

VWS Flex kent een interessant financieringsmodel. De organisatieonderdelen die dienstverlening afnemen, hebben (ooit) formatie afgestaan aan VWS Flex. Ze hebben zich dus min of meer ingekocht en daarmee trekkingsrecht verworven. Jaarlijks wordt gemonitord of de afname van dienstverlening past bij de ingebrachte formatie/ financiering. Bij een disbalans kan worden besloten een afnemer in het volgende jaar voorrang te geven op opdrachten.

Ook heeft de pool een goed ingeregelde governance. Er is een Flexraad met directeuren van klanten waarvoor gewerkt wordt, die functioneert als sparringpartner. En de pool verantwoordt zich over haar activiteiten en resultaten door een jaarbeeld aan de Bestuursraad op te leveren.

De pool doet veel moeite om ervoor te zorgen dat Flexers binding houden met VWS Flex en dat het ‘DNA’ van VWS Flex verder wordt ontwikkeld. Dat gebeurt bijvoorbeeld door jaarlijks de ‘Flexmanieren’ te herijken. Ook zijn er elke zes weken bijeenkomsten die door de vak- en werkgroepen worden ingevuld. Daarnaast zijn er teamdagen, mentoraat en intervisie. Bedoeling hiervan is om te voorkomen dat de pool aanvoelt als een verzameling van losse ZZP’ers.

### Resultaten en effecten

VWS Flex biedt afnemers en medewerkers op verschillende manieren veel toegevoegde waarde. De pool zorgt onder andere voor:

- Verbanden over directies heen, medewerkers die kunnen inspringen bij piek en ziek;
- Een wendbare, flexibele overheid waarmee complexe opgaven kunnen worden getackeld;
- Een betaalbare overheid doordat minder ambtenaren en externe inhuur nodig zijn;
- Aanvullen van specifieke expertise die ontbreekt in de lijn. Denk aan bekende en innovatieve skills op het terrein van project- en programmamanagement, procesregie, design thinking en Agile/scrum;

groei en uitbreiding lijkt de huidige omvang en samenstelling van de pool zich te stabiliseren. Naar de toekomst toe wil de pool nog meer bijdragen aan professionalisering van de organisatie op het gebied van project- en programmamanagement door trainingen aan te bieden.

**Situatiegebondenheid:** Meerdere ministeries beschikken over een departementale pool zoals VWS Flex. Wat bijzonder is aan VWS Flex, is de variatie van expertises die wordt geboden en de structurele aandacht voor professionalisering en ontwikkeling, waardoor de pool kan blijven meebewegen met de vraag vanuit haar afnemers. Dit maakt dat de pool al zo lang bestaat en tot de huidige omvang kon groeien.

**Bijdrage aan wendbaarheid:** De medewerkers van de pool zijn bij uitstek flexibel inzetbare medewerkers. Er zijn geen belemmeringen, qua rechtspositie of financiering, om iemand in te zetten. Medewerkers kennen de organisatie, en kunnen overal in de organisatie worden ingezet of inspringen bij piek en ziek. Op deze manier verspreiden zij hun kennis over de organisatie, leggen zij nieuwe verbindingen en dragen zij bij aan de professionalisering en wendbaarheid van het hele ministerie.

**Bijdrage aan opgavegerichtheid:** VWS Flex is met name bedoeld om ervaren flexmedewerkers te bieden voor overstijgende opdrachten. Daartoe zijn ze centraal opgehangen in de organisatie en opereren ze meteen onder de Bestuursraad. Flexers zijn niet de dragers van opgavegericht werken binnen het ministerie. Maar door hun aanpak, werkwijzen en de tools die ze gebruiken in hun opdracht dragen Flexers er wél aan bij.

- Behouden van organisatiespecifieke kennis. Flexers kennen de organisatie, hebben een groot netwerk, zijn snel ingewerkt op een opdracht;
- Talentmanagement en daarmee voor aantrekkelijk werkgeverschap;
- Een frisse blik en dwarskijkers op de opgaven en organisatie van VWS. Het is een soort interne consultancy.

VWS Flex wordt in meerdere opzichten gekenmerkt door een hoge mate van professionaliteit. Dit heeft zich in de loop der jaren vertaald in de hoge waardering van afnemers en de tevredenheid van medewerkers over bijvoorbeeld talentontwikkeling, autonomie en een thuisgevoel.

Naar de toekomst toe is het de ambitie van VWS Flex om goed te blijven aansluiten op de behoefte vanuit de organisatie. De Flexraad is daarvoor een goede sparringpartner.

**Ellen:**

*“VWS Flex wil nog vaker medewerkers op maatschappelijke opgaven inzetten. Soms wordt de pool door opdrachtgevers of klanten daartoe uitgenodigd, soms wordt hiervoor vanuit de pool actief de vlucht naar voren genomen.”*

**Geleerde lessen**

Het gaat goed met VWS Flex. Daarom is er vanuit VWS geregeld de vraag om er nog meer takken van sport bij te nemen. Zo is recent gevraagd om uit te breiden met juristen, communicatieadviseurs of fiscalisten. Dit doet VWS Flex vooralsnog echter niet. Doel is niet om alsmaar groter te worden en meer typen dienstverlening te bieden, maar om toegevoegde waarde te kunnen (blijven) leveren van voldoende kwaliteitsniveau. Hierbij hanteert de pool een beheerste ontwikkelstrategie. Er is een afwegingskader ontwikkeld om te bepalen welk type opdrachten wel en niet bij VWS Flex passen. VWS Flex is geen 1000-dingen doekje!

Andere belangrijke lessen en succesfactoren:

- Zorg voor een zorgvuldige selectie en matching op opdrachten;
- Investeer in talentontwikkeling;
- Organiseer het accountmanagement goed. De pool doet dat via de accounthouders en de jaarlijkse MT-gesprekken;
- Werk met feedback en evaluatie om de dienstverlening nog beter te maken;
- Zorg voor continue professionalisering en ontwikkeling van Flexers. Hiervoor werkt de pool onder andere met vak- en werkgroepen, intervisie, mentoraat en zes-wekelijkse professionaliseringsbijeenkomsten;
- Steek tijd en energie in het opzetten van een netwerk van professionals voor projecten, programma's en beleid.

**Neem contact op**

**Ellen Küller**

MT-lid VWS Flex  
[eb.kuller@minvws.nl](mailto:eb.kuller@minvws.nl)  
 06 - 52 52 43 67



**Karin Bos**

Project- en programmamanager  
[cj.bos@minvws.nl](mailto:cj.bos@minvws.nl)  
 06 - 15 03 51 37



**VWS Flex**

[DienstpostbusVWS-Flex@minvws.nl](mailto:DienstpostbusVWS-Flex@minvws.nl)

# Organisatieverandering in de Regio bij Rijkswaterstaat: naar een nieuw organisatiemodel

## Sprintaanpak als middel om organisatieverandering te versnellen

**Met het programma Organisatieverandering in de Regio wil Rijkswaterstaat een meer slagvaardig organisatiemodel ontwikkelen om de enorme opgave aan te kunnen die op de organisatie afkomt. Onder leiding van een programmteam en in nauwe samenwerking met de zeven regioteams zijn de bestaande plannen voor het nieuwe organisatiemodel verder doorontwikkeld via een sprintaanpak. Dit leidde tot een organisatiemodel dat draagvlak genoot van de betrokkenen, omdat een passende balans was gevonden tussen uniformiteit en maatwerk per regio. Hoe kun je met een sprintaanpak een bijdrage leveren binnen een traditionele organisatieverandering?**

### Ontwikkeling

Rijkswaterstaat (RWS) wil binnen de organisatie slagvaardiger worden om buiten de organisatie het werk te kunnen versnellen om zo de enorme instandhoudingsopgave aan te kunnen. Het dagelijkse operationele werk gaat door, terwijl tegelijkertijd de werkwijze moet worden verbeterd én de nodige innovaties doorgevoerd moeten worden.

In 2015 is ervoor gekozen om een knip te zetten tussen de afdelingen Samenwerking Landelijke Uitvoering (SLU) en de districten. Deze knip maakte het operationele proces echter onnodig lang en ingewikkeld. In de zeven regionale organisatieonderdelen werden afzonderlijk van elkaar oplossingen of workarounds bedacht voor deze 'knip'. Die ontwikkeling werd als niet wenselijk geacht.

In fase 1 van de organisatieontwikkeling van de regio's van RWS is allereerst meer top-down een nieuw organisatiemodel voor de regio's ontwikkeld. Nadat dit model na verschillende tests (fase

2) toch niet bleek te passen, ontstond in 2022 het programma Organisatieverandering in de Regio (fase 3). In dit programma zijn de bestaande plannen voor het nieuwe organisatiemodel doorontwikkeld via een sprintaanpak.

Het organisatiemodel dat via deze manier tot stand is gekomen, kreeg echter een negatief advies vanuit de medezeggenschap. Met de Groepsondernemingsraad (GOR) van RWS is daarop een experimenteerfase (fase 4) afgesproken, waarin geëxperimenteerd mag worden met een nieuwe invulling van het organisatiemodel, zo lang er geen onomkeerbare beslissingen met personele consequenties worden genomen. Het programmteam is toen omgevormd naar een implementatieteam met een ondersteunende rol.

### Organisatie van het programma

Het programma had als doel een meer slagvaardig organisatiemodel te ontwerpen. Het programma kende een

## Korte typering van deze casus

**Organiseervorm:** In de derde fase van de organisatieontwikkeling van de regio's van Rijkswaterstaat is gekozen voor een programma met een sprintaanpak onder regie van een centraal programmteam in samenwerking met de zeven regioteams. In de huidige vierde fase is met de medezeggenschap een experimenteerfase overeengekomen met een opt-out.

**Kwaliteiten binnen het team:** Het programmteam moet zowel boven de partijen staan als in verbinding met de samenwerkende partners. Daarnaast moeten de teamleden een enorme drive en energie hebben en veerkracht kunnen tonen om met teleurstellingen en weerstand om te kunnen gaan.

**Intern en extern samenspel:** In de reguliere lijnorganisatie is het al lastig om de context te managen, in een programma rondom deze opgave is dat nog meer diffuus en veeleisender gebleken. De sprintaanpak was succesvol doordat door het programmteam als regisseur van de samenwerkende regioteams in korte tijd, met focus, tot echte gedragen resultaten kon komen.

**Randvoorwaarden:** Het opdrachtgeverschap was niet eenduidig en zorgde daarmee voor veel ruis en onnodig energieverlies. Er was te weinig afgestemd overleg met de medezeggenschap op alle niveaus, terwijl dit essentieel is bij een organisatieverandering op deze schaal.

**Ontwikkelingsfase:** Na een voorfase waarin de regio's top-down is gevraagd om een zelfevaluatie te doen, is geprobeerd in relatief korte tijd bottom-up een model voor de nieuwe organisatie te ontwikkelen. Na het testen en vervolgens afkeuren van dit model is via een sprintaanpak een nieuw model gemaakt, dat na negatief advies vanuit de medezeggenschap wederom is afgekeurd. Nu is er een experimenteerfase ingericht om een potentieel nieuwe organisatieinrichting te testen.

stuurgroep onder leiding van de plaatsvervangend Directeur-Generaal (DG), een regio-overstijgend programmteam en zeven regiotteams.

In fase 3 is gekozen voor een sprintaanpak, geregisseerd door het programmteam in nauwe samenwerking met de zeven regiotteams. Deelopdrachten werden tweewekelijks aangeleverd, samengebracht en tussentijds afgestemd met de regio's. Daarna gingen het programmteam en de regio's samen door naar een volgende deelopdracht. Deze aanpak zorgde bij betrokkenen voor onderlinge verbinding en samenhang in en draagvlak voor het nieuwe organisatiemodel.

### Randvoorwaarden

- Bestuurders, en in dit geval het topmanagement van RWS en de regionale onderdelen, moeten het eens zijn over een ingeslagen weg of aanpak voordat een programma start. Deze koers moet gedurende het programma worden vastgehouden.
- Er moet voldoende mandaat en budget zijn.
- De medewerkers die samenwerken in de programmastructuur moeten samen kennis hebben van alle facetten die nodig zijn om een veranderaanpak succesvol te kunnen vormgeven. Dus ook bijvoorbeeld HR en communicatie moeten worden aangehaakt.
- Zorg van tevoren voor een draaiboek op hoofdlijnen om het proces zo efficiënt mogelijk te laten verlopen en tijdens het proces verrassingen te voorkomen.

### Resultaten en uitdagingen

Dit verhaal kenmerkt zich vooral door de zoektocht en de nieuwe richtingen die steeds zijn ingeslagen om tot een gedragen en effectieve oplossing te komen.

Een belangrijke uitdaging in dit proces bleek het eenduidig opdrachtgeverschap en de sturing. Daarin waren er verschillende beelden over het tempo, of er wel/niet draagvlak moest worden gecreëerd voor de organisatieverandering en bij wie en wat er inhoudelijk moest gebeuren.

Andere uitdagingen waren onder andere de samenstelling van het programmteam waarin bij aanvang niet alle aandachtsgebieden vertegenwoordigd waren en het budget. Het duurde twee jaar voor het aangevraagde budget en bijbehorende mandaat beschikbaar kwamen, waardoor creativiteit nodig was in de inzet van interne mensen, subsidies, potjes, etc. Dit bemoeilijkte de voortgang. De terughoudendheid van de staande lijnorganisatie om capaciteit en budget vrij te spelen voor een programma, is daarin een belemmerende kracht gebleken.

#### Mark:

*“De sprintaanpak was succesvol. Doordat je samen in korte tijd, met focus, tot echte gedragen resultaten komt, ontstaat een gevoel van euforie.”*

### Actualiteit

Op dit moment zit het programma in de experimenteerfase (fase 4) en vinden de eerste evaluatiemomenten plaats, waarin getoetst wordt of de verwachte effecten ook optreden.

### Geleerde lessen

Lessen die in de verschillende fasen van dit programma zijn geleerd:

- Houd de stuurgroep beperkt en zorg voor eenheid van leiding en opdrachtgeverschap.
- Onder tijdsdruk blijkt het mogelijk met een grote groep aan een concrete doorvertaling te werken van een complexe opgave. Een sprintaanpak draagt bij aan tempo en het creëren van draagvlak. Wel is het belangrijk om van tevoren het proces en de aanpak van de sprints en betrokkenen goed te bepalen.
- Besteed veel tijd aan het meenemen van medezeggenschap op alle niveaus (regionaal, centraal en departementaal). Goedkeuring van de ondernemingsraad leek een formaliteit als stap aan het einde van het ontwerp, maar het programma werd onaangenaam verrast door een negatief advies.

**Situatiegebondenheid:** Bij deze opgave past een beperkte stuurgroep met eenheid van leiding. Omdat het om een landelijk samenhangend regiomodel ging, is gekozen voor een programmastructuur met regiotteams onder regie van een centraal programmteam. In een bureaucratische omgeving werkt een sprintaanpak goed om de sprong voorwaarts te maken. Het zorgt voor tempo, een gezamenlijk draagvlak en comfort door een telkens herhaalbare aanpak.

**Bijdrage aan wendbaarheid:** Een sprintaanpak maakt je ook flexibeler als het gaat om het meebewegen op een veranderende vraag. RWS zelf is in algemene zin niet adaptief ingericht. Deze spanning werd in het programma zichtbaar.

**Bijdrage aan opgabeerichtheid:** Het programma is uiteindelijk gericht op het realiseren van een formele organisatieverandering, waarop de spelregels van een reorganisatie van toepassing zijn. Desondanks is de ervaring die is opgedaan met het werken in sprints waardevol, omdat dit een werkwijze is die ondersteunt bij opgabeericht werken.

- Verandering tot stand brengen in een bureaucratische setting heeft als risico dat de ontwikkeling stilvalt. Houd daarom een relatief hoog tempo aan zodat al zo ver mogelijk de sprong naar voren wordt gemaakt. Hier past een sprintaanpak uitermate goed bij.

### Neem contact op

#### Mark van der Vorst

Programmamanager Organizeverandering in de Regio (= fase 3)

[mark.vander.vorst01@rws.nl](mailto:mark.vander.vorst01@rws.nl)

06 – 13 26 36 82

