



Impressies van de dag

pagina 2

Arbeidsmarktstrategie

pagina 4

Analyse onderuitputting productie NAT

pagina 5

Het moet in één keer goed

pagina 6

Geen vluchtige flirt

pagina 7

Petje af voor goed idee

pagina 8

Knooppunt

Rijkswaterstaat op weg naar 2008

Ministerie van Verkeer en Waterstaat



Rijkswaterstaat



Alle HID's passeren op volgorde het tafeltje waaraan zij samen met Bert Keijts het contract ondertekenen.

Rijkswaterstaat-managementcontract 2007 ondertekend

BUSSUM, 12 DECEMBER 2006 - 'Met het plaatsen van hun handtekening onder het managementcontract 2007 geven de hoofdingenieurs-directeuren van Rijkswaterstaat aan dat ze garant staan voor de door hun dienst te leveren productie in 2007 en de kwaliteitseisen die daaraan worden gesteld. Op deze overeenkomst mogen de HID's worden afgerekend.

Het is een van de hoogtepunten van de zevende in een reeks managementconferenties die Rijkswaterstaat heeft belegd om binnen enkele jaren tijd te kunnen veranderen in een eigentijds, publieksgericht, marktgeoriënteerd en efficiënt werkend overheidsbedrijf.

Het is niet voor het eerst dat de regionale en specialistische diensten voor een periode van een jaar een prestatieovereenkomst aangaan. Ook voor de jaren 2004 en 2005 zijn dergelijke documenten opgesteld. Ze pasten bij de cultuuromslag die met de presentatie van het Ondernemingsplan in 2004 is ingeluid. Van een in zichzelf gekeerde verkokerde overheidsorganisatie moest Rijkswaterstaat een transparante en

publieksgerichte organisatie worden, die verantwoording aflegt voor de producten die het aan de maatschappij heeft geleverd. Die omslag impliceerde dat ook in eigen huis de gestelde doelen afrekenbaar zouden moeten zijn. De direct betrokkenen bij de nu opgestelde managementovereenkomst wijzen op een verschil met de voorgaande jaren. Die eerste overeenkomsten ston-

den zwaar onder druk van het grote verschil tussen de doelen in het Ondernemingsplan en de massa draagbaarheid van de bestaande organisatiestructuur en bedrijfscultuur. Op onderdelen werden de doelen in de overeenkomsten dan ook niet gehaald. De managementovereenkomst voor 2007 wordt echter realistisch genoemd. De verplichtingen die de HID's aangaan, zijn nu wel haalbaar en dus afrekenbaar. Dat is van vitaal belang, want 2007 wordt het jaar waarin bij RWS het huis op orde moet zijn en we de Agentschapsstatus moeten waarmaken. Bovendien wordt 2007 het jaar waarop Bert Keijts ook persoonlijk mag worden afgerekend op de belofte van Rijkswaterstaat in 2008 te hebben omgevormd tot een publieksgerichte landelijke netwerkmanager.

Bert Keijts:

Het gaat lukken!

'We hebben in een korte periode onvoorstelbaar veel bereikt. Grote vooruitgang met bedrijfsmatiger en uniformer werken, groei in onze rol van professionele opdrachtgever en duidelijk aanwezig als publieksgerichte netwerkmanager.' Met deze en nog andere bemoedigende resultaten van de achterliggende uitvoeringsjaren van het Ondernemingsplan, opende Directeur-Generaal van Rijkswaterstaat Bert Keijts, op 12 december de zevende managementconferentie. Maar niet zonder de ruim vierhonderd aanwezige managers van zijn organisatie óók te hebben voorgelaten waar de achilleshiel zit, namelijk in het meenemen in het veranderingsproces van minstens zeventig procent van alle medewerkers. 'Slagen wij daar niet in, dan kunnen wij de productieopgave voor de komende vier, vijf jaar niet waarmaken,' aldus Keijts.

Keijts zette hiermee scherp het thema neer dat in 2007 een hoofdrol zal spelen: 'binding'. 'Het komt erop aan dat wij als één RWS-management met elkaar verbonden zijn; dat wij als managers de verbinding leggen en houden met de werkvloer, en dat wij ons als organisatie van hoog tot laag verbinden met de buitenwereld, het publiek en de markt.' Een niet mis te verstaan signaal dat de terechte reden om trots te zijn op wat inmiddels aan hervorming en vernieuwing is neergezet, niet het domein mag zijn of blijven van het leidende kader. Keijts: 'We merken tijdens dit enorme veranderproces, werkendeweg, ook waar nog grote pijnpunten zitten. De nieuwe rollen die we vervullen, vragen veel van ons aanpassingsvermogen. Dat geldt niet alleen voor ons als managers, maar vooral ook voor de medewerkers. Met het concreet toepassen van de nieuwe werkwijze in bedrijfsvoering, markt tenzij, en publieksgerichtheid, wordt steeds zichtbaarder wat wij nog NIET kunnen en waar vooral de medewerkers nog mee worstelen. We hebben dan ook nog flink wat huiswerk te doen. Waar het vooral op aankomt is, dat we de oude werkwijze moeten durven én willen loslaten en de nieuwe werkwijze als uitdaging en als stimulans zien. Dat is nog een hele opgave! Ik weet 't. Het komt erop aan de medewerkers te verbinden aan onze nieuwe werkwijze. Elke Rijkswaterstater moet zich in 2007 gehoord, aangesloten en gestimuleerd voelen om de nieuwe werkwijzen van het Ondernemingsplan zelf toe te passen! Dit is wat mij betreft de grootste uitdaging waar we voor staan.'



Bert Keijts: 'We oogsten veel lof van de bouwsector

doende scoort, is alleen dit jaar nog beschikbaar voor een verbeteringslag. Keijts vindt het daarbij essentieel dat Rijkswaterstaat op alle niveaus naar zijn omgeving blijft kijken. 'De samenleving en ons werkveld veranderen razendsnel. We moeten dus goed in de gaten houden of we nog in de pas lopen met de buitenwereld. Hoe ziet de actualiteit er nu uit? In welk politiek-maatschappelijk vaarwater bevindt Rijkswaterstaat zich nu? Wat hebben we aan productie gepresteerd? Hoe beoordeelt de samenleving onze nieuwe aanpak, en hoe ver zijn we concreet op streek met de implementatie van het vernieuwingsproces?'

Het zijn vragen die eigenlijk alleen zijn te beantwoorden als je niet alleen weet waar je vandaan komt, maar ook waar je met de nieuwe aanpak uiteindelijk wilt uitkomen.

Keijts wijst in dit verband op de aparte groep die binnen Rijkswaterstaat aan het werk is gezet om scenario's in beeld te brengen voor de verdere ontwikkeling in de komende decennia. De eerste resultaten daarvan worden eind 2007 verwacht.

Buitenwereld

Het jaar 2007 wordt volgens Keijts een beslissend jaar. Voor wat nog niet vol-

Colofon

Uitgave: Staf DG Rijkswaterstaat, 15 december 2006

Redactie Bijnsdorp Communicatie Projecten, Amsterdam

Vormgeving Vorm Vijf, Den Haag

Fotografie Inzicht, Zoetermeer

Druk De Cirkel offsetdrukkerij, Bussum

Oplage 9000

Vragen en reacties n.kenzari@sdg.rws.minvenw.nl

Van belofte naar einddoel, nog één

Een ondernemingsplan maken is één ding, de implementatie ervan is andere koek. Nu alleen 2007 nog rest om de doelen van het Ondernemingsplan van Rijkswaterstaat in werkelijkheid om te zetten komen de punten die nog wringen duidelijker in beeld. Niet dat binnen de RWS-gelederen twijfel bestaat over de juistheid van de ingezette koers, maar de werkelijkheid van de allesoverkoepelende strategie is nu eenmaal een andere dan de werkelijkheid van de concrete praktijk van alledag op het niveau van de projectrealisering. Daar komen soms vragen aan de orde waarmee het management al lang klaar is. De verbinding tussen leidinggevend kader en werkvloer is op de managementdag dan ook een pittig thema voor discussie. Wat is er te zeggen over houding en gedrag als het gaat om het contact tussen managers en medewerkers? De HID's Max de Groot en Folkert Post legden het voorbereiden fundament voor een pittige discussie over dit onderwerp. Nog zo'n harde noot om te kraken was het pakket dilemma's over samenwerking op landelijke schaal, een discussieonderwerp dat door zes HID's (Karin Visser, Fred Delpout, Folkert Post, Max de Groot, Theo van de Gazelle en Joris Al) was voorbereid. Van beide discussies geven deze pagina's een flitsende impressie.

Gehoord en gezien, uit het notitieboekje

'We zien veel cijfers langskomen, onder meer in de presentatie van Bert Keijts, maar het draait volgens mij toch vooral om houding en gedrag. Want pas als we met elkaar het gevoel krijgen allemaal voor dezelfde zaak te staan, een familie te vormen zeg maar, dan pas kunnen we organisatie zijn die niet de cijfers over zich heen laat komen, maar die ermee kan handelen. En dat gevoel heeft alles te maken met hoe we binnen onze diensten elkaar zien staan en hoe we de verantwoordelijkheid delen' Een hartenkreet die model staat voor vele andere in een flitsend over-en-weerspel tussen podium en zaal. De aanjagers: HID's Max de Groot en Folkert Post hadden er een paar concrete startpunten voor gekozen: 'Waarom lopen de dingen zoals ze lopen? Is dat een keuze of alleen maar routine? Is het goed om alles in één keer goed te

doen? Ofwel: mogen we fouten maken? Mag je je als HID of andere leidinggevende kwetsbaar opstellen? Zien en spreken de HID's hun medewerkers voldoende?'

Er gaapt een gat

'Nog altijd gaapt er een gat tussen het management en de werkvloer' stelde Max de Groot in de discussie die volgde op de toespraak van Keijts. 'Zowel top-down als bottom-up. Van beide gaf hij voorbeelden. 'als management slagen we er niet in focus aan te brengen in de prioriteiten. De medewerkers moeten weten om welke punten het dit jaar draait en wat zijn eigen bijdrage aan het halen van de doelstellingen uit het Ondernemingsplan kan zijn.' Omgekeerd blijkt dat veel werknemers hun leidinggevende niet aan durven te spreken op dingen die niet goed gaan. 'Kennelijk leeft de angst dat je faalt als je opschaalt. Aan ons de taak om een

cultuur te creëren waarin mensen niet meer bang zijn om zwak over te komen.'

Dagvoorzitter Samhoud herleidde de discussie over dit punt tot de stelling dat het onmogelijk is om alles in één keer goed te doen. Voor het eerste mochten de congressgangers de stemmachines hanteren. Binnen een luttele seconde prijkte de uitslag op het witte doek. Afgerond 69 procent was het ermee eens, 31 procent niet..

Alles in één keer goed moet wel maar kan niet

De kwestie is duidelijk. Een organisatie die topprestatie wil leveren en aan zichzelf hoge eisen stelt lijkt te falen wanneer een product niet in een keer is wat ervan wordt verwacht. De 69 procent van de deelnemers aan de conferentie (69 procent) die het hiermee niet eens waren hadden duidelijke motieven. Enkele stemverklaringen:

'Een organisatie die alles in één keer goed wil doen is geen lerende organisatie. Je leert immers van je fouten' 'Helemaal niet mee eens! Want fouten maken doe je sowieso. Maar als je je daar al bij voorbaat bij neerlegt kom je op een hellend vlak. Dan blijft het niet bij een fout waarvan je leert maar dan ga je over de hele linie genoeg nemen met matige prestaties.'

'Het is heel onverstandig om van jezelf en je organisatie te eisen dat een product in één keer goed moet zijn. Vergelijk het maar met alle grote prestaties en kunstwerken kin de wereld, de Nachtwacht bijvoorbeeld, dat zijn projecten geweest waaraan met vallen en opstaan heel veel is veranderd en bijgeschaafd.' Zoals vaker eindigde de discussie met een wijze uitsmijter: 'De inzet moet er wel zijn om een product in één keer goed neer te zetten, maar je moet ook kunnen accepteren dat de complexiteit van alle dingen er toe leidt dat het anders loopt. Om zo'n moment moet je er over hebben nagedacht hoe je die ervaring verwerkt.'

Is de HID te veel buiten beeld?

'Ja', zei 36,8 procent van de zaal, 'Nee', vond de meerderheid. In een sfeer die aanmoedigde tot het maken van complimenten verklaarde nogal wat Rijkswaterstaters tevreden te zijn met hun HID. 'Toen hij pas binnen was in onze

dienst is hij eens een dagje meegeweest, de weg op. Dat gaf meteen het vertrouwen dat hij er voor ons was.' En een ander: 'We kunnen hem, als we hem nodig hebben, altijd binnen een dag bereiken. Dat werkt prima.' Ervaringen die bij diverse andere medewerkers nog op het verlanglijstje staan: 'Kwam hij maar eens gewoon langs, informeel een praatje maken bij onze werkplek.'

Er startte een uitwisseling van ervaringen waarin een enkele HID er rond voor uitkwam dat hij, van zijn kant gezien, contact met medewerkers mist. Hij kreeg de bal teruggekaatst: 'Accepteer je dat of doe je er iets aan?' Er volgde een eerlijke bekentenis: 'Ik vind het verdraait lastig om hiermee om te gaan. Je kunt niet zomaar voor de vorm persoonlijk worden met medewerkers. En als het meer om de inhoud van het werk gaat heb ik al meteen het gevoel dat ik op het terrein kom van de directeurs. Nogmaals: ik vind dit heel lastig.' Hij kreeg een compliment voor zijn kwetsbare opstelling en ontving vervolgens een reeks tips variërend van 'toch maar regelmatig interesse tonen in waar de medewerkers mee bezig zijn' tot 'zorg ervoor dat je niet te veel inlaat met allerlei bestuurlijke fora in de regio, want dan krijgen je medewerkers je nooit meer te zien.' Belangrijk in deze discussie waren vooral de momenten waarop het ging om het delen van inzicht in het ver-



De drie mannen van cabaretvereniging Gemeentereiniging hadden tussen het bezemen en dweilen door tijd om stickers te plakken op het revers van mensen die een compliment hadden durven geven. Toch bleef het hun belangrijkste taak om de foyer schoon te vegen wanneer het programma weer zou verder gaan.



jaar te gaan

beteren van de werkprocessen. 'Deel ik de informatie die ik heb voldoende met mijn medewerkers? Doe ik het goed? Daar kan ik best wat hulp bij gebruiken.' Een glasheldere conclusie kwam van een medewerker die het heel plezierig vindt dat zijn HID tweemaal per jaar komt praten op de verkeerscentrale: 'Gewoon, zonder opsmuk of agenda of presentatie. Dan wil hij van ons weten wat we te vertellen hebben, maar hij wil ook zijn informatie aan ons kwijt. Het komt er dus op neer dat je dat betere contact tussen management en werkvloer gewoon kunt organiseren.'

Gele petjes

Conferentiedeelnemers hebben niet alleen met stemkastjes hun mening kunnen geven, maar ook met gele en blauwe petjes. Met dit 'onderscheidend instrument' gaf de zaal onder meer aan hoe ze dacht over de stelling: 'We zijn harder voor onze opdrachtneemers dan voor onszelf. Collegialiteit prevaleert soms boven het nakomen van afspraken.'

Dat lokte weer een andere reactie uit: 'Probeer maar eens afspraken na te komen als je al langere tijd met een tekort aan personeel kampt.' En de discussie over deze stelling eindigde met de oproep om hard en soft te combineren. 'Meng ze en maak er mensenwerk van.'

Dagvoorzitter Samhoud sloot dit onderwerp af met de oproep aan de medewerkers op het podium met adviezen te komen die de managers ter harte zouden moeten nemen. Dat leverde de volgende bloemlezing op. 'Inspireer ons.' 'Wees hard op de inhoud en zacht op de relatie.' 'Leuk dat al dat nieuwe personeel in de watten wordt gelegd, maar vergeet ook het zittende personeel niet, een advies dat de zaal een applaus ontlokte. Meteen daarna stond een andere vertegenwoordiger van 'het volk' op om het management een goede raad te geven. 'Wij merken in Utrecht een toename van het aantal milieuovertredingen. Het lijkt me een goede zaak dat daar ook elders – en al in een vroeg stadium van nieuwe projecten – rekening mee wordt gehouden.' En vanuit Lelystad kreeg Bert Keijts een uitnodiging. 'Op intranet staat dat iedereen welkom is om bij Keijts langs te komen, maar geografisch gezien is Den Haag ver weg. Daarom zeg ik: mijnheer Keijts, kom gerust eens in Lelystad op de lunch.' Het laatste woord was aan Keijts, die uitgenodigd werd te reageren op de discussie en alle adviezen. 'Zo zou het altijd moeten gaan. Een directe en open uitwisseling tussen medewerkers en managers. Jullie hebben ons in ieder geval stof tot nadenken gegeven over sommige dingen die hier gezegd zijn. Daar wil ik iedereen voor bedanken.'



Rijkswaterstaat op jacht naar nieuwe medewerkers

Ruim dertig ambassadeurs hebben zich bij het team van de nieuwe Arbeidsmarktstrategie gemeld. De kersverse ambassadeurs gaan helpen Rijkswaterstaat als aantrekkelijk werkgever te positioneren, intern en extern. Daarmee is alvast een van de doelstellingen van de arbeidsmarktstrategie dichterbij gekomen: continu voldoende (kwalitatief en kwantitatief) personeel te laten instromen.

Rijkswaterstaat heeft gemiddeld jaarlijks zo'n 450 vacatures te vervullen, terwijl de arbeidsmarkt krapper en krapper wordt. De doelgroepen waar op korte termijn voor geworven moet worden zijn: projectleiders, managers, financieel deskundigen, inkoop/contractjuristen of bediening nat. Direct daarop volgen de doelgroepen: verkeerskundigen, waterbouwers, ICT-specialisten en civiel technici. De ontwikkeling van een arbeidsmarktstrategie loopt langs vijf thema's. Allereerst is er een PR- en imagocampagne gestart die erop gericht is Rijkswaterstaat te positioneren als dé plek waar je wilt gaan werken. Die campagne bestaat uit het laten zien waarin Rijkswaterstaat zich onderscheidt van de grote bouwbedrijven. Zo zal de student gewezen worden op de maatschappelijke relevantie van het werk dat een RWS'er doet, dat werken bij Rijkswaterstaat zich toespitst op belangrijke thema's als economie,

milieu en veiligheid en dat er bij dit alles veel interactie plaatsvindt met de gebruikers. Een tweede belangrijk onderdeel van de strategie bestaat uit het gericht benutten van de contacten die Rijkswaterstaat heeft met de opleidingsinstituten, waarbij niet alleen gedacht moet worden aan de (technische) universiteiten (Delft, Eindhoven en Twente), maar ook aan hbo's en regionale opleidingscentra. Zo wordt ook een gerichtere banen/beurzenbeleid ingezet en wordt gekeken welke (rijks)traineeprogramma's instroom kunnen versterken. Via het derde thema, de vernieuwde internet- en intranetsites van Rijkswaterstaat willen we een blijvende en directe verbinding met de arbeidsmarkt tot stand brengen. Door middel van banners en links kunnen werkzoekenden of stagiaires snel in contact komen met vacaturehouders of bijvoorbeeld het nieuw op te richten stagebureau van Rijkswaterstaat.

Naast deze relatief passieve manier van studenten bereiken kent de strategie ook een agressievere variant. Die bestaat uit het 'huren' van databestanden met gegevens over studenten of afgestudeerden en die vervolgens gericht aanschrijven met informatie over vacatures, stageplaatsen of mogelijke trajecten. Het laatste onderdeel van de strategie bestaat uit het inschakelen van selectie- en wervingsbureaus, bijvoorbeeld door gebruik te maken van campusrecruitment. De ambassadeurs, zoals we die vandaag zijn gaan werven, krijgen een rol bij bovengenoemde vijf thema's. Van deze ambassadeurs wordt verwacht dat zij meedenken met de verdere ontwikkeling van de strategie en deze in- en extern helpen uitdragen. Natuurlijk hebben we al veel docenten, facilitators, mentoren en coaches die meewerken aan het neerzetten van Rijkswaterstaat als aantrekkelijk werkgever. Deze inzet wordt uiteraard meegenomen. Denkt u ook een rol van betekenis te kunnen vervullen als ambassadeur dan kunt u zich nog aanmelden bij Staf DG/HRM; Esther van de Wouw (070 - 35179 83) of Roland Kansen (070 - 351 95 76).

Scenariostudie kijkt in de toekomst van Rijkswaterstaat

Niemand kan de ontwikkelingen op de langere termijn voorspellen. Zo is niet te zeggen of rijkswaterstaat alle natte en droge taken zal blijven uitvoeren. Of welke rol RWS krijgt in het Europees organiseren van weg- en waterbeheer. En of, gelet op de schaarste op de arbeidsmarkt het personeelsbestand op peil blijft. Dit alles was voor DG Rijkswaterstaat aanleiding een scenariostudie te laten uitvoeren, met als horizon het jaar 2020.

RWS 2020 combineert beleidsmatige en organisatievraagstukken en onderscheidt vier fasen. In de eerste worden de huidige taken geanalyseerd, plus de rol voor de netwerken die we als Rijkswaterstaat beheren. Ook een analyse van de politiek-bestuurlijke context maakt deel uit van deze eerste fase. Samen levert dit een beschrijving op van de huidige organisatie. Zo'n beschrijving is nodig, omdat voorstellen voor verandering alleen te begrijpen zijn als deze kunnen worden afgezet tegen een duidelijk beeld van hoe het nu is.

In de volgende fase worden de ontwikkelingen onder de loep genomen die voor Rijkswaterstaat belangrijk maar niet te beïnvloeden zijn. Hoe verandert de voor Rijkswaterstaat relevante omgeving? En welk effect hebben deze veranderingen effect op het werkveld van Rijkswaterstaat. De uitkomst van deze verkenning levert enkele omgevingsscenario's op. De derde fase bestaat uit het formuleren van streefbeelden: welke mogelijke of wenselijke beelden zijn er voor de verdere ontwikkeling van Rijkswaterstaat? Welke positie bekleedt Rijkswaterstaat straks, bijvoorbeeld in vergelijking met weg- en waterbeheerders in het buitenland? Dit moet een aantal toekomstbeelden voor Rijkswaterstaat opleveren.

Ontwikkelpaden

Door de uitkomsten van de fasen 2 en 3 te combineren en te confronteren met de uitkomsten van fase 1, ontstaat een scala aan ontwikkelpaden. In fase 4 gaat het er vervolgens om na te gaan aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan om die ontwikkelpaden ook waar te kunnen maken. Vragen die

in dat verband spelen, hebben te maken met de scope en de schaal van de organisatie, zoals: wordt het taken pakket groter of juist kleiner?, hoeveel opdrachtgevers zijn er inmiddels en in welke relatie staat RWS tot die opdrachtgevers?, zijn er alliantiepartners binnen en buiten de rijksoverheid?, wat zijn de kenmerkende bedrijfsprocessen, hoe ziet het personeelsbestand eruit en hoe groot is de financiële armslag?

Werkwijze

De uitvoerders van de verkenning hoeven niet bij nul te beginnen, want in de afgelopen jaren is al veel kennis verzameld. Zo kunnen zij gebruikmaken van bestaande trendanalyses en verkenningen. Ze moeten alleen toegespitst worden op Rijkswaterstaat. Los daarvan zullen de onderzoekers zoveel mogelijk kennis 'naar binnen' proberen te halen uit de omgeving. Dat zullen ze doen door de buitenwereld bij de verkenning te betrekken, door een kijkje in de keuken van andere uitvoeringsorganisaties, buitenlandse organisaties en buitenlandse wegbeheerders te nemen, en door te werken met het principe van 'creatieve concurrentie'. Verschillende teams zullen in concurrentie werken aan dezelfde opdracht om omgevingsscenario's of toekomstbeelden te schetsen. Een deel van de teams zal bestaan uit mensen buiten Rijkswaterstaat. Daarbij gaan de gedachten uit naar Team Einstein Generatie, Team Designers, Team Andere Departementen, Team Bedrijven en Team Gebruikers. Eind volgend jaar moet de scenariostudie leiden tot een eindrapport. Mogelijk dat er dan in het Future Centre van Rijkswaterstaat een tentoonstelling aan de uitkomsten wordt gewijd.



Sterk Water

Vier man sterk zijn ze, de mannen van Sterk Water. Aan spraakwater hebben ze geen gebrek. En aan het vermogen om te luisteren schort het ook al niet. Nog geen vijf minuten nadat ze een argeloze manager op de voorste rij wat vragen hebben gesteld over zijn werk en zijn tapdansende zoon, brengen ze een lied ten gehore waarin al die elementen terugkeren. Op rijm ook nog.

Nog meer hilariteit veroorzaakte hun sketch waarin het kantoorleven van een representant van het middenkader werd nagespeeld die zowel een motordrijver/dekknecht als zijn baas van het hoofdkantoor op bezoek krijgt. Ook in het omgekeerde sollicitatiegesprek klonken regelmatig frasen door die die ochtend met de regelmaat van de klok hadden geklonken.

Koffiepraat 1

Koffiepaauze. Bert Keijts heeft zijn inleidende verhaal erop zitten, de glazen jus d'orange en de kopjes koffie vinden gretig aftrek, het geroezemoes in de foyer zwelt aan.

Cor Venema, projectleider, geeft aan zeer te spreken te zijn over de consequente manier waarop Keijts op alle managersdagen van de afgelopen jaren op hetzelfde aambeeld hamert. 'Het is goed dat hij steeds dezelfde punten noemt. Dat straalt consistentie uit.' Verder vond hij het dat de medewerkers een plaats op het podium hadden gekregen. 'De vorige keer was immers geconstateerd dat er een gat gaapte tussen management en de werkvloer.'

Koffiepraat 2

Christ Spijker, gegevensbeheerder in Zeeland, is over het verloop van de conferentie tot nu toe minder te spreken. 'Ik heb in het hele verhaal nauwelijks de klant gehoord, de weggebruikers en de vaarweggebruiker. En daar was het toch allemaal om te doen?'

Koffiepraat 3

Ineke van der Hee van Rijkswaterstaat Utrecht daarentegen was vol lof. 'Goed dat we nog eens voorgeschoteld krijgen op welke punten we voortgang maken en waar we aandacht aan moeten geven. Deze dag inspireert mij dan ook om aan te pakken wat nog niet goed gaat.' Als voorbeeld noemt ze het UPP, het unificeren van de primaire processen. 'En weet je wat ik ook goed vond? Dat er complimenten werden gegeven.'

Analyse onderuitputting productie NAT toont aan:

Directieteams grootste probleemeigenaren

Hoe komt het dat in de afgelopen drie jaar bij Rijkswaterstaat NAT een kwart van de beschikbare budgetten voor aanlegproductie in het Hoofdvaarwater en het Hoofdwatersysteem niet is besteed? Een heel zinnige vraag binnen een organisatie die de efficiency zoekt en zijn prestaties wil kunnen verantwoorden. In opdracht van het RWS-Kernteam ging een speciaal hiertoe gevormd projectteam op onderzoek uit. Teamleider Martin Beljaars, ex-medewerker Hoofddirectie van de Waterstaat, doet op de managementconferentie verslag.



Het team is grondig te werk gegaan. Om te beginnen zijn data uit de afgelopen jaren verzameld en geanalyseerd. Vervolgens zijn aan alle diensten werkbezoeken afgelegd. Per dienst is gesproken met medewerkers van drie geleidingen. Bij de uiteindelijke analyse is ook een vergelijking gemaakt met de droge sector.

Het onderzoeksteam had volgens Beljaars al snel de omvang van het probleem in cijfers te pakken. 'In de periode 2003-2006 was 1,1 miljard voor aanleg beschikbaar, waarvan slechts 835 miljoen is besteed. Dat is 74 procent. In de Rijksjaarverslagen heeft 50 procent van de lopende projecten de status "vertraagd". Om te kunnen zien wat op de achtergrond precies gebeurt, hebben we het financieel verloop in kaart gebracht met als parameters de

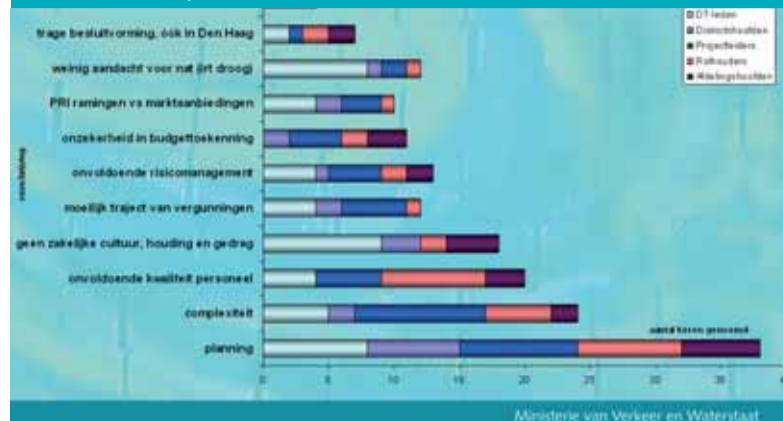
rijksbegroting, de begroting in het managementcontract, de beide begrotingen bijgesteld een jaar later en uiteindelijk de realisatie. Die lijnen lopen nogal uiteen. Je ziet zowel een fors verschil tussen de rijksbegroting en de bedragen die in het managementcontract terechtkomen, als tussen de middelen in het managementcontract en wat aan aanlegproductie wordt uitgegeven. Analyse hiervan wijst op oorzaken bij zowel de DG als bij de diensten. Het verschil tussen de begroting, en de middelen die in de managementcontracten beschikbaar worden gesteld, komt vooral voort uit overloop van budgetten uit het voorgaande jaar, toegevoegde amendementen, optimistische begrotingsramingen per project en sinds 2003 geen toegepaste overplanning. Vooral die laatste factor is

een garantie op onderuitputting. Het verschil tussen de beschikbare middelen en wat aan realisatie wordt besteed heeft te maken met optimistische planningen, onvoldoende aanbesteding voor het contractjaar, onvoldoende sturing, capaciteit en kwaliteit en de complexe omgeving waar NAT mee te maken heeft.'

Een waaijer van oorzaken

Na deze grove analyse ging het onderzoeksteam op bezoek bij de negen regionale diensten. Opvallende eerste indruk daarbij was dat de diensten op alle niveaus ook zelf graag wilde weten waar de schoen wringt. Beljaars: 'We ondervonden een open houding en een grote bereidheid om actief aan het onderzoek mee te werken. Zo werden we verrast met veel voorwerk en in vijf gevallen een complete deelstudie. Een bijzonder leerzaam onderdeel was de reeks indringende gesprekken die we hebben gevoerd met DT-leden, districts- en projectleiders, rolhouders en afdelingshoofden. Wij hebben aan allen een reeks mogelijke oorzaken voorgelegd en gevraagd aan te geven welke daarvan op hen zelf van toepassing waren. In de top drie van de genoemde oorzaken zien we met stip 'planning', gevolgd door 'complexiteit' en als derde 'onvoldoende kwaliteit personeel'. Bijzonder opvallend vindt ik ook de oorzaak 'geen aware- en eagerness'. Slechts één categorie betrokkenen heeft deze oorzaak op zichzelf van toepassing verklaard en nog meerdere keren ook. Dat waren de DT-leden. Ik heb het gevoel dat we hier iets hebben blootgelegd dat behoorlijk wringt.'

Oorzaken; de score



De oorzaken achter de oorzaken

Beljaars vatte de analyse samen in drie hoofdpunten: de sturing in de natte sector is niet sterk; er is een onvoldoende zakelijke instelling en de sector heeft bij het budgetteren last van een systeemprobleem. Hij lichtte het toe: 'We hebben kunnen constateren dat het management onvoldoende aandacht genereert, niet strategisch genoeg met mensen en geld omgaat en niet bewust genoeg kiest tussen bundeling van projecten en control/check. De zakelijke instelling getuigt van te weinig risicobeheersing, onvoldoende planning en te weinig uitvoeringsgericht zijn. Het systeemprobleem is een probleem apart, waar een dienst niets aan kan doen. Dat heeft te maken met het starre verdelingsmechanisme van het totale budget over alle diensten en projecten. Als je niet meer mag besteden dan is toegewezen en niet mag bewaren wat je overhoudt, geef je altijd te weinig uit. Beljaars is ook geïnteresseerd in de diepere oorzaken. Hoe komt het dat NAT in vergelijking met DROOG een zwakke sturing heeft? Hij ziet meerdere facetten. 'Om te beginnen komen de natte en droge sector vanuit totaal verschillende culturen voort. NAT maakte tot voor kort zijn eigen beleid, DROOG had al veel langer aparte beleidsdirecties. Ik heb het gevoel dat NAT in de regio nog steeds moeite heeft met het gecentraliseerde beleid in Den Haag. Dat zou onder meer kunnen leiden tot grotere gerichtheid op een gebiedsgerichte integrale aanpak, afstemming met allerlei belangen en meer zaken waar beleidsmakers zich

mee bezighouden en dat alles ten koste van de gerichtheid op het louter uitvoeren.

Een ander aspect is dat DROOG een veel directere relatie heeft met de gebruikers van het product. De miljoenen weggebruikers, waarvan er dagelijks vele duizenden in de file staan, zetten veel meer druk op de noodzaak om goed te presteren dan de gebruikers van de hoofdvaarwegen en het hoofdwatersysteem. We zeggen wel eens schertsend: autoverkeer gaat snel, water stroomt langzaam.'

Het vervolg

Beljaars is uitgesproken over het vervolg van de analyse. Vanaf december dit jaar voltooit het projectteam zijn rapport, komt met concrete aanbevelingen om de problemen op te lossen, toetst de aanbevelingen via workshops met direct bij de uitvoering betrokkenen en in de overlegplatforms van directieuren en komt met een eindrapport... en dat allemaal voor april 2007. Daarna blijft de rest van 2007 over om de aanbevelingen te implementeren en voor 2008 de verbeteringslag te hebben gemaakt. Is dit niet een heel optimistische planning? Beljaars vindt van niet. 'Goed beschouwd zullen we met aanbevelingen komen waarmee de diensten al morgen kunnen beginnen. Elke directeur kan morgen zeggen: lever mij binnen een week even alle gegevens over de planning van de lopende projecten. Zo eenvoudig is het, ook met andere verbeterpunten.'

Ontboezemingen

Tussen twee happen door hebben sommigen toch nog kans gezien hun ideeën en denkbeelden over Rijkswaterstaat 2000 op een van de flip-overs te schrijven. In willekeurige volgorde volgt hier de oogst:

RWS is de beheerder van de rijkswateren, dus meet dan een verlengstuk van V&W.

RWS 2020, van netwerkbeheer naar verplaatsingsbeheer.

Kleiner en nog fijner.

Echte inkoopspecialisten.

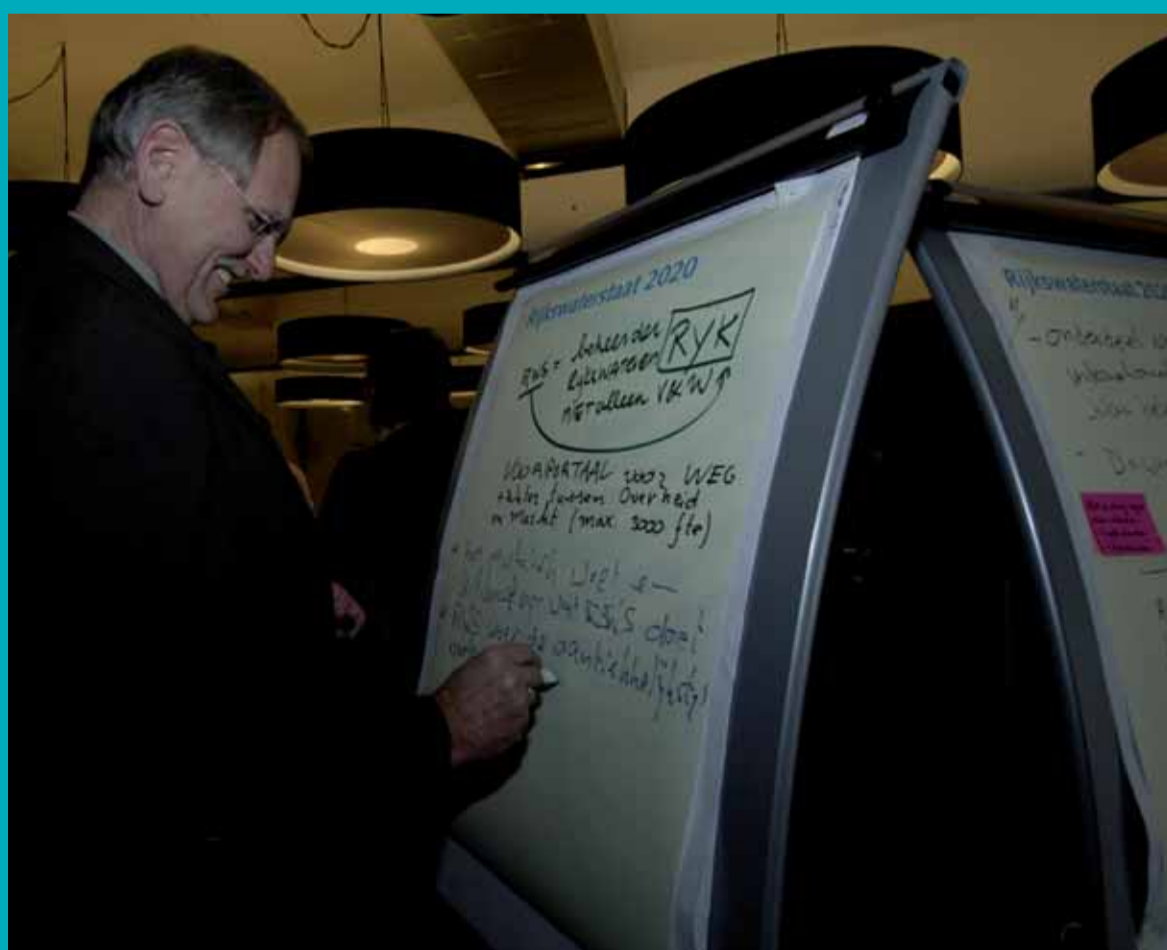
Samengaan of samenwerken met andere beheerders.

Nog 4 regionale directies en veel reizende ambassadeurs.

Uitvoeringsorgaan voor V&W, LNV, VROM, al dan niet van een nieuw beleidsdepartement voor inrichting en milieu.

Eén van de organisaties in een Europees netwerk van infrabeheerders.

Nat en droog regionaal scheiden in 5 natte diensten (rivieren, meren, kanalen, delta, zee) en een x-aantal droge.



Olaf van Duin:

Alle redenen om trots te zijn, maar het publiek ziet dat nog niet



'Er is veel bereikt in het beperkt houden van de files als gevolg van wegwerkzaamheden. We hebben namelijk meer werk op de weg gezet en minder hinder veroorzaakt dan in voorgaande jaren. Dat is echt een grote prestatie. Maar aan de andere kant scoren we nog niet veel beter in de beleving van de weggebruiker, terwijl het toch onze ambitie is om de meest publieksgerichte overheidsuitvoeringsorganisatie te worden. Het publiek moet ons dus meer gaan waarderen dan nu het geval is.' Dat is de visie van Olaf van Duin. Een bewerking van zijn presentatie tijdens de RWS managementdag is hieronder verkort weergegeven.

Eerst maar even de zaken om trots op te zijn. Die trots mag, want hij wordt door feiten gestaafd. Wij hebben om te beginnen een landelijke planning gemaakt, waarin we alle hinder op het hele rijkswegennet op elkaar afstemmen. Zo zorgen we ervoor dat het nooit kan vóórkomen dat wegens werkzaamheden zowel hinder ontstaat op de betreffende weg, als op de omleiding of een andere parallelweg. Die hele planning wordt regelmatig getoetst en doorgerekend om er zeker van te zijn dat de weggebruiker wordt ontzien.

Vervolgens kijken we hoe we knelpunten zoveel mogelijk kunnen compenseren. Toen de A10 dicht was, hebben we bijvoorbeeld op de A9 een extra rijstrook gemaakt. We werken zoveel mogelijk 's nachts en in het weekeinde. Duren werkzaamheden meerdere nachten achter elkaar, dan dekken we de voegovergangen in de ochtend af met bruggetjes zodat het verkeer er overdag gewoon overheen kan rijden. Heel belangrijk is de communicatie, die kan voorkomen dat de weggebruiker onverwacht in de file komt. Lang van tevoren kondigen we verkeershin-

der aan, met de website Van A naar Beter, met de infolijn 0800 – 8002, met advertenties, borden en factsheets. Daarmee stellen we de weggebruiker in staat om een betere tijd van reizen te kiezen, wat de hinder ook vermindert. Soms is het effect van deze maatregelen zo groot, dat de hinder die we aankondigen, helemaal niet tot een file leidt en dus niet als hinder wordt ervaren.

Graag meer erkentelijkheid
Maar waarom krijgen we al die aandacht en zorg en investeringen dan niet terug in de vorm van erkentelijkheid van de weggebruiker? Omdat er toch nog punten zijn, waarop we niet goed presteren. Ikzelf erger me er bijvoorbeeld aan dat ik te vaak pionnen op de weg zie staan waarachter niets gebeurt. Dat zien andere weggebruikers ook. Dat geeft irritatie, vooral als er in zo'n situatie nog niet eens staat wat we daar aan het doen zijn. De weggebruiker die

geen werk ziet en geen borden met tekst en uitleg, vraagt zich af waarom hij daar 70 moet rijden. Komend jaar moeten we ook aan de gang met de nachtfoot. Die worden vaak slecht aangekondigd en daar kom je dan als weggebruiker zomaar in terecht. Dat is een half procent van alle files per jaar. De meeste mensen komen 's avonds van een feestje, ze gaan de weg op, kijken even niet op Van A naar Beter en tegen de tijd dat ze borden voor zich zien, staan ze al in de fuik. Dat moet beslist beter. Nog zoiets, de uitlopende werkzaamheden in de ochtendspits. Dat gebeurt nu 20 keer per jaar, dus eens in de twee weken, soms 20 tot 30 kilometer op meerdere wegen. Wij komen als Rijkswaterstaat daardoor slecht in het nieuws. Daar gaat het signaal vanuit dat we het niet in de hand hebben.

Voornemen voor 2007

Dat soort dingen kunnen beter en dat willen we ook in 2007. Dat is ingrijpend, want daarvoor moeten we met de aannemers in de slag. De meeste projecten zijn immers al gegund en de aanbestedingen zijn al geschreven, dus het is nog een hele opgave om dat anders te krijgen. Het zal wel extra geld gaan kosten, maar dat heb ik er graag voor over, als het resultaat is dat de weggebruiker niet meer onaangenaam wordt verrast. Onverwacht ergens tegenaan lopen, is een enorme ergernis. Ik ben daarom een sterk pleitbezorger voor de stelling: het moet in één keer goed! Wat nog niet goed in de contracten staat, moeten we aanpassen.

Zelfs als dat allemaal voor elkaar is, zal de automobilist zich dan niet toch blijven ergeren?

We hebben nu een tevredenheidsscore van 75 procent. Ik hoef niet naar de honderd, maar tien procent erbij moet toch mogelijk zijn. Dan zitten we goed en ik denk dat we die stap kunnen maken door juist dit soort dingen zorgvuldig aan te pakken. Dan hebben we ook gedaan wat mogelijk is en als de weggebruiker dan nog steeds zegt: ik heb een rothumeur en wat presteert Rijkswaterstaat slecht, dan is dat zijn probleem. Bedenk ook dat de files de komende jaren gaan toenemen. Het aantal files dat

wij met wegwerkzaamheden veroorzaken, is maar 4 procent van het totaal! Er komen simpelweg te veel auto's op de weg en dat wordt alleen maar erger. En als automobilisten die daar zelf aan bijdragen, daarvoor naar RWS wijzen, dan zeg ik: dat is onze zaak niet. Maar het is ook geen excuus om nu niet alles te verbeteren, wat in ons vermogen ligt.

Goed gedaan!

Terug naar de zaken die goed gaan: bijvoorbeeld de verkeersanalyse die Rijkswaterstaat samen met regionale wegbeheerders maakt om scenario's te ontwikkelen waarmee bij hinder het wegennet toch optimaal kan worden benut. Van oudsher werken wij al behoorlijk samen met andere netwerkbeheerders. Maar we zijn daar grote stappen in verder gegaan. De landelijke planning wordt besproken met Prorail, want het mag niet voorkomen dat de NS bussen inzet wegens baanonderhoud en wij tegelijkertijd de snelweg afsluiten en mensen adviseren om met de trein te reizen. Intensieve contacten hebben we ook op het niveau van regionale en lokale netwerken. Daar stemmen we af met provincies en gemeenten. Dat proces is goed op gang gekomen en dat gaan we volgend jaar nog uitbreiden. Tot slot hebben we ook overleg met partijen als de ANWB, de verkeersinformatiedienst, de EVO en andere vrachtwagenvertegenwoordigers, met grote busmaatschappijen; met alle belanghebbenden dus, inclusief de organisatoren van grote evenementen. Ik vind het enorm wat er met deze aanpak is bereikt. Dat had ik zelf niet zo voorzien. Ik dacht: we doen ons best, maar na de zomer komt alles weer op gang en dan gaat het hier niet goed en daar niet goed en dan krijgen we weer een hoop ellende van te veel files. En toch is dat allemaal niet zo gelopen. De diensten hebben het echt goed gedaan!

Tot slot noemt Van Duin de belangrijkste succesfactoren:

- De samenwerking in de regio,
- Landelijke afstemming van alle hinder
- Doorrekenen van de hinder
- Goed communiceren
- En last but not least: beter doen wat we afspreken. We zijn een betrouwbare partij geworden.

RWS en OV hebben meer dan een vluchtige flirt

Rijkswaterstaat heeft in de jaren 2006 2007 en 2008 een enorme onderhouds-inspanning, met als extra opdracht dat de weggebruiker zo min mogelijk hinder mag ondervinden.

Nu kun je veel bereiken met verkeersmanagement, slimme omleidingen en door te communiceren dat er kans op hinder is, maar dat is allemaal niet genoeg. Je moet ook een alternatief bieden. Een van die alternatieven is het openbaar vervoer. Laurens Schrijnen deed op de managementdag een boekje open over zijn ervaringen.

Als de NS aan het spoor gaat werken, zetten ze bussen in, als Rijkswaterstaat aan de weg gaat werken, zetten we treinen in. Dat is het idee en dat past goed in het publiekshuis; we doen beloftes aan de weggebruikers in kamer twee, we werken samen met de NS en met Connexion in kamer drie en voor kamer vijf geldt: be good and show it and tell it. Dat doen we dus ook vandaag. De Zuidoostpas in de zomer van 2005

was het begin van een succesreeks. De pas hing samen met groot onderhoud aan de A9 Gaasperdammerweg. Zo'n 17.000 mensen hebben toen op basis van een persoonlijk reisadvies een openbaarvervoerpas gekregen. De werkgevers (in totaal zestig ondernemingen) hebben daaraan met 1 miljoen gulden bijgedragen. Voortbordurend op dit initiatief had Rijkswaterstaat in de periode van groot

onderhoud een mooi succes in 2006. De A58 ging op de schop. Gedurende drie weekeinden hebben we tussen Roosendaal en Vlissingen gratis vervoer met de NS aangeboden. Dat heeft RWS Zeeland uitstekend geregeld. We hebben daar veel van geleerd, onder meer dat gratis niet echt nodig is. Maar het resultaat was wel dat er nauwelijks files stonden tijdens het onderhoud aan dat traject.

Het tweede succes vlak daarna boekten we met een alternatief voor de Heijnenoordtunnel. Tijdens de periode van groot onderhoud was er maar één bus beschikbaar. Langs dat traject loopt geen parallelle treinverbinding. Daarom is met Connexion de afspraak gemaakt om mensen een goedkoop kaartje te geven voor vervoer vanuit de

Hoeksche Waard naar Rotterdam en omgekeerd. Die bus gaven we een voorloopstrook in de tunnel, zodat hij er snel doorheen kon en dat werkte allemaal prima. Het derde succes behaalden we bij het werk aan de A13. Daar hebben we met de NS afgesproken dat ook volwassenen met zo'n kaartje van twee euro mochten reizen op de route waar we aan het werk waren.

Succes plus

Succes kun je op verschillende manieren meten. Natuurlijk gaat het er in de eerste plaats om dat je vele duizenden mensen uit het autoverkeer haalt, zodat degenen die geen alternatief voor de auto hebben, redelijk kunnen doorrijden. Daarnaast is ook een positief effect dat mensen in het openbaar ver-

voer blijven hangen. Dat zag je het sterkst bij het groot onderhoud aan de A4-A10-zuid. Zo'n dertig- tot veertigduizend mensen hadden een treinbusabonnement gekregen van hun woonadres naar hun werkplek in de regio Amsterdam zuidwest en een behoorlijk percentage van die groep is daarna van het openbaar vervoer gebruik blijven hangen.

Dat mes snijdt aan twee kanten, want je haalt die duizenden mensen uit het spitsverkeer en de groep die in het openbaar vervoer blijft hangen, is een interessante aanwinst voor de NS en Connexion. Ze krijgen zo een deel van de automobilisten over de streep, die op zich niks tegen openbaar vervoer heeft, maar er in de routine van alledag gewoon niet mee vertrouwd was.

Netwerkrelaties

Rijkswaterstaat en de NS zijn van oudsher organisaties die 'weten wie er gelijk heeft in dit land'. Toen we voor het eerst op bezoek kwamen met de vraag wat de NS voor ons kon doen, bleek dat nog niet zo goed op elkaar aan te sluiten. Toen zeiden wij: 'Nou dan passen we ons werk een beetje aan.' Je had de verbazing moeten zien, ze vielen bijkans van hun stoel. Dat wij voor hun ons werk gingen veranderen, dat vonden ze heel bijzonder.

De gesprekken met de openbaarvervoerbedrijven begonnen meestal met grote claims. Het zou vele miljoenen moeten kosten om onze vraag te beantwoorden. Uiteindelijk werden er afspraken gemaakt over veel realistischer bedragen. De samenwerking met de openbaarvervoerbedrijven is dan ook geen echte opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie, maar meer een netwerksamenwerking. De NS stelt zich daarin flexibel op. Er worden soms meer treinen ingezet of langere treinen. In Kampen moest als gevolg van die langere treinen het perron worden verlengd. Is gebeurd. Ook busbedrijven zijn flexibel; ze verdiepen zich in het probleem, denken mee, zetten extra bussen in en lassen extra stopplaatsen in als het nodig is.

Sleutels tot succes

Naast de goede samenwerking met de OV-bedrijven zijn er nog een paar sleutels tot succes. Op de eerste plaats veel en goede communicatie en vooral bewustwording van de werkgever. In de Nederlandse werkgeverscultuur wordt een file in het alge-

meen beschouwd als het probleem van de werknemer. Ze komen er de laatste tijd echter geleidelijk achter dat het ook hún belang is dat werknemers een beetje normaal kunnen reizen en niet altijd te laat zijn. Een testcase voor dat omdenken beleefden we bij de A4-A10-zuid. Dat is een omgeving met een mega-aantal werkplekken, dus navenant veel woon-werkverkeer. Daar moest iets gebeuren, maar nogal wat werkgevers hadden er helemaal geen zin in om medeverantwoordelijk te zijn voor een oplossing. Om toch een doorbraak te forceren hebben we de minister het pleidooi laten houden en dat had succes. Uiteindelijk hebben de werkgevers vele tienduizenden OV-passen aan de werknemers gesleten. Dat verliep via een stichting waarin de sleutelorganisaties zoals de Kamer van Koophandel en een paar voortrekkers in het bedrijfsleven een stevige rol hadden.

De kern van het verhaal was een individueel reisadvies voor de werknemer. Dat heeft geholpen. Oplossingen op maat en voor iedereen een persoonlijk benadering. Er bleken mensen te zijn die elke dag met de auto op en neer reizen van Eindhoven naar Duiven-drecht. Die kregen van ons een treinkaart en een metrokaart en die werden daar helemaal gelukkig van.

Leermomenten voor het komend jaar

Het past op een managementdag om de leermomenten te formuleren waarmee je nog verder kunt komen. Op basis van de ervaringen met het openbaar vervoer kunnen de volgende worden genoemd:

- Helemaal gratis openbaar vervoer is eigenlijk nooit nodig, wél goedkoop openbaar vervoer.
- Openbaar vervoer als alternatief moet je ruimhartig toepassen, maar je moet je niet door de marktbedrijven het vel over de oren laten trekken.
- Het is ook bijzonder belangrijk dat je tijdig begint met overleg over maatregelen. Daar liggen voor Rijkswaterstaat nog verbeteringskansen. Probleem is namelijk dat de vrijheid die we vanuit een technisch perspectief aan de aannemers willen geven, ons de das om kan doen. Als een aannemer te laat zegt wanneer hij wat gaat doen, kunnen we uit netwerkmanagementperspectief niet

meer uit de voeten in het overleg met de NS en de busmaatschappijen. Dat betekent dus dat we weer voorwaarden moeten stellen aan de vrijheid die de aannemer krijgt. Hij moet ons ruim tevoren laten weten hoe hij die vrijheid gaat invullen. Uiteindelijk gaat het erom dat ook de aannemer zich verantwoordelijk moet tonen voor de weggebruiker.

En tot slot nog een verbeterpunt dat over de hele linie eenvoudig in praktijk is te brengen: slim jatten bij de burens! Niet alleen zenden waar we goed in zijn. Maar goed gebruik maken van wat anderen met succes hebben ontwikkeld. Open staan dus voor andermans advies. Dat moeten we beter leren. Het

is van oudsher onze cultuur om alles zelf te willen doen. Dat moet anders. Het is veel slimmer om bijvoorbeeld bij elkaar te kijken hoe je een OV-pasproject aanpakt. Die omslag begint langzaam te komen, maar communiceren over fouten die je gemaakt hebt, moeten we nog leren. De NS heeft contact met negen regionale diensten, maar die moeten natuurlijk wel met elkaar samenspannen, anders heeft de NS alle troeven in handen.

Samenvattend ben ik ontzettend trots op wat mijn collega's in het land voor elkaar hebben gekregen, want het is een betrekkelijk nieuw wereldje waarin we ons hebben gestort en ik ben heel trots op de producten en diensten die ze hebben gemaakt.



Meer behoefte aan 'integrators' dan doeners

Rijkswaterstaat mag best een deel van zijn operationele kennis overdragen aan de markt, maar moet zijn inhoudelijke kennis behouden, al was het maar om die snel te kunnen mobiliseren in geval van een crisis. Jean-Luc Beguin onderzocht of Rijkswaterstaat zijn kennis aan het verliezen is. Een van zijn aanbevelingen is dat de organisatie meer mensen nodig heeft die – door te functioneren binnen netwerken – weten waar je de inhoudelijke kennis snel kunt aanboren.



Op de vorige managersconferentie kreeg Beguin een opdracht van Bert Keijts. 'Ik moest uitzoeken wat er waar was van het gerucht dat Rijkswaterstaat zijn kennis aan het verliezen is.' Vandaag deed hij verslag van zijn bevindingen, die hij overigens niet in zijn eentje heeft vergaard. Behalve zijn team, dat bestond uit Macha Lichtendaal, Martin Adema, Jaap Poot, Erik Keulers, Miranda Haakman en Ton Bover, hebben ook docenten en studenten van de Vrije Universiteit bijdragen geleverd.

Zo heeft de VU geprobeerd een trend te ontdekken in wat de interne en externe stakeholders vinden van de soort kennis die Rijkswaterstaat volgens hen in huis behoort te hebben en te houden. Beguin: 'Dat is gedaan aan de hand van de talrijke rapporten die de afgelopen jaren over en door Rijkswaterstaat in zijn nieuwe rol zijn geschreven.' Daarnaast heeft zijn team twee andere sporen gevolgd. Allereerst zijn met een doorsnee van de RWS-organisatie workshops gehouden om te zien

hoe men intern denkt over wel en niet noodzakelijke kennis. Tot slot zijn derden stakeholders geïnterviewd. Daaronder waren vertegenwoordigers van de aannemerij, kennisinstituten, andere overheden, waterschappen en het ministerie van Verkeer en Waterstaat.

Conclusies

De belangrijkste conclusie die Beguin vandaag wereldkundig maakte, luidt dat de buitenwereld vindt dat Rijkswaterstaat inhoudelijke kennis moet behouden, maar wel op een hoger abstractieniveau. Hij droeg daarvoor maar liefst zes redenen aan. De eerste is dat Rijkswaterstaat DE instantie is die deze kennis – bijvoorbeeld bij een crisis – snel moet kunnen mobiliseren. Andere redenen zijn dat kennis de organisatie in staat stelt als goede opdrachtgever de juiste vragen aan de marktpartijen te stellen om die bepaalde crisissituatie te lijf te gaan, dan wel te bepalen welk risico je zelf voor je rekening neemt en wat je uitbesteedt. Een volgende reden is dat kennisverlies een vrijgeleide is voor vluchtgedrag. 'Wie geen kennis heeft, gaat zich achter bureaucratie verschuilen.' En een laatste reden om de kennis te koesteren is dat je op die manier geld kunt besparen. 'Met kennis in huis kun je beter beoordelen of een aannemer een reëel aanbod doet.'

Ongelijkwaardig

De tweede conclusie gaf het meest directe antwoord op de vraag waarmee Beguin op pad was gestuurd. 'Het is inderdaad waar dat Rijkswaterstaat lang

niet altijd meer de deskundige gesprekspartner is voor andere overheden of marktpartijen.' Maar het is volgens Beguin nog niet te laat om passende maatregelen te treffen. Dat gaat niet zonder discussie, want binnen Rijkswaterstaat wordt verschillend gedacht over het kennisprofiel. Moet Rijkswaterstaat zich vooral toeleggen op de rol van behoever van de inhoudelijke kennis of zich juist gaan toeleggen op proceskennis? Een andere vraag die de organisatie zichzelf moet stellen is welke kennis nu wel of juist niet aan stakeholders kan worden overgedragen. Overigens wees Beguin erop dat het transitieproces van Rijkswaterstaat meer tijd gaat kosten. 'Zowel voor Rijkswaterstaat als voor de andere partijen. Mijn advies is dan ook: doe het wat rustiger aan.'

Mismatch

Een andere conclusie is dat er door de veranderende rolomgeving van Rijkswaterstaat een scheefgroei is ontstaan in het soort werknemers. Beguin: 'We hebben te veel doeners. En te weinig mensen die de verbinding kunnen vormen tussen de top en de doeners, of die de link kunnen zijn tussen stakeholders en de markt enerzijds en Rijkswaterstaat anderzijds.' Integrators noemde Beguin deze categorie, die hij bovendien de rol van kennisaanbieder toebedeelde. 'Zij kunnen voorkomen dat de buitenwereld het idee krijgt dat Rijkswaterstaat geen kennis meer in huis heeft. Die kennis hebben we wel, maar er zijn onvoldoende mensen die snel weten waar of bij wie die te vinden is. Dit wordt mede veroorzaakt doordat tot nu toe geen monitoring heeft plaatsgevonden van de transitieprocessen van werk naar de markt. Ik bedoel hiermee dat overdracht hand in

hand moet gaan met bijscholing van de medewerkers om de nieuwe rol te kunnen vervullen.'

Daarnaast stelt Beguin vast dat de buitenwacht geen eenduidig beeld heeft van de positie van Rijkswaterstaat. 'Regelmatig horen wij de vraag of Rijkswaterstaat nog steeds een overheidsinstelling is of toch een zelfstandige onderneming.'

Aanbevelingen

Beguin sloot zijn bijdrage af met enkele aanbevelingen, waarvan de eerste betrekking had op het leggen van zwaartepunten bij het verdelen van inhoudelijk kennis. 'Ik vind dat Rijkswaterstaat de kennis over het functioneren van bruggen, tunnels en de waterhuishouding zelf moet houden, tenzij het echt niet anders kan, of blijkt dat anderen dat beter kunnen.' Hij noemde dit het collectief geheugen. 'Hetzelfde geldt voor de kennis die nodig is om te kunnen functioneren in het bestuurlijke en politieke veld, de normerende kennis.' Alleen de operationele kennis leent zich volgens hem goed voor het principe 'De markt, tenzij', terwijl alle overige kennisvelden over beide partijen zouden kunnen worden verdeeld. Verder kwam hij nog even terug op de noodzaak om het transitieproces te monitoren. 'Definieer bijvoorbeeld heldere doelen en mijlpalen die moeten worden bereikt, inclusief het bijbehorende tijdspad. Dat is nodig om te kijken of we nog steeds de goede kant opgaan. En dat is geen luxe, want voor lang niet iedereen is duidelijk waar we heen gaan.' De laatste aanbeveling lag op het terrein van het human resource management. 'Het zou een goede zaak zijn daar meer werk van te maken als we de scheefgroei tussen doeners en integrators willen bijsturen.'

Voor iemand met een goed idee neem je je hoed af

Vier medewerkers van Rijkswaterstaat zijn aan het eind van de managementdag gelauwerd omdat ze in het afgelopen jaar een opmerkelijk idee hebben ingediend. Goede ideeën worden gekoesterd bij Rijkswaterstaat. Dat is niet nieuw want de Ideeëncommissie bestaat al meer dan vijftig jaar. Wél nieuw en innovatief is de beoordeling van ideeën. Het gaat in het toekomstgerichte Rijkswaterstaat niet meer alleen om zaken die geld opleveren of besparen, ook ideeën die op andere wijze bijdragen aan meer kwaliteit worden hoog gewaardeerd. De prijswinnaars van vandaag zijn daarvan een voorbeeld.

Vier medewerkers van Rijkswaterstaat zijn genomineerd, de deelnemers aan de managementdag bepaalden gezamenlijk met hun stemkastjes welk idee als superidee zou worden bekroond. De winnaar van de superideeprijs was Marjan Daenen (zie ideeschetsen). Zij mocht ondermeer een droomwens uitspreken en hadonmiddellijk een droom paraat die helemaal paste bij het thema van de dag, 'verbinden': "Ik ken al heel veel aspecten van RWS en heb al op veel plekken binnen RWS gewerkt. Alleen het maken van beleid ken ik nog niet. Daarom wil ik graag een dag meelopen met Bert Keijts. Een dag waarop hij bewust bezig is met beleid en met de toekomst van Rijkswaterstaat."

De gedachte op de achtergrond

Waarom een Ideeënverkiezing? Bert Elbersen van RWS-ideeënmanagement en mede-organisator van dit jaarlijks evenement, geeft een trefzeker antwoord. "Omdat het omgaan met ideeën ongeveer 1 op 1 mee-evoluëert met de veranderingen die de hele organisatie doormaakt. De traditie van het belonen van een goed idee gaat terug tot in de eerste helft van de vorige eeuw. Verlichte ondernemers ontdekten dat het een prachtig middel is om profijt te halen uit een heleboel creatief denkvermogen dat binnen de organisatie in de routine van alledag niet wordt aangesproken. Zo dateert ook de ideeënbus bij Rijkswaterstaat al van meer dan vijftig jaar geleden. Voor goede ideeën die de organisatie geld opleverden of waarmee op kosten kon worden bespaard werden altijd forse bedragen uitgelooft. Voor de beoordeling van ideeën is toen de V&W Ideeëncommissie opgericht en die functioneert nu nog steeds. De innovatie-impuls van drie

jaar geleden motiveerde ons echter om op een andere manier naar de waarde van ideeën te kijken. Lag de nadruk traditioneel altijd op het financiële profijt van een idee, nu gaat het veel meer om alle soorten kwaliteiten die binnen een organisatie spelen, dus ook bedrijfsvoering, interne en externe communicatie, relatieonderhoud, planvorming, de waardering van de gebruiker voor je producten, noem maar op. Die verbreding van de scope bracht met zich mee dat we oog hebben gekregen voor de soms heel kleine en simpele vondsten die soms grote meerwaarde kunnen hebben. Het is een ontwikkeling die uitstekend spoort met de verandering die Rijkswaterstaat doormaakt: van een kwalitatief hoogstaande technische uitvoeringsorganisatie naar een publieksgericht overheidsbedrijf, dat vooral aanstuurt, netwerken creëert en benut, en dienstbaar is. Nog steeds drukt techniek een groot stempel op onze producten, maar zowel binnen de organisatie als extern gericht tellen ook andere waarden.

Het probleem is echter dat overal, bij regionale diensten en binnen die diensten in afzonderlijke afdelingen altijd wel ideeën opborrelen, maar verborgen blijven of niet worden onderkend. Dat is jammer, want voor iemand met een goed idee neem je je hoed af. Dat aan het daglicht krijgen moet je dus managen, net als het beoordelen, uitwerken en implementeren van een idee. Voor dit complex van taken is naast de bestaande Ideeëncommissie toen V&W-ideeënmanagement opgericht. We ontvangen per jaar zo'n 300 ideeën, rijp en groen door elkaar en daar zijn er behoorlijk veel bij die alleszins de moeite waard zijn om ze nader te bekijken. We zorgen voor publiciteit, een verkiezing

als deze, en ook voor ambassadeurs die een goed idee adopteren en het tot hun zaak maken om het verder te helpen. Financieel profijt is niet het leidend motief. Het uitvoeren van een idee mag zelfs wel wat kosten, als het maar de een of andere gewenste kwaliteit oplevert."

Sprankelend

Bert Elbersen geeft twee voorbeelden die hem zelf in de afgelopen tijd erg hebben aangesproken: 'Allereerst dat simpele idee om onze topmanagers eens in de maand een telefonisch spreekuur te laten houden voor medewerkers in de organisatie. In de klassieke opvatting over ideeën zou zo iets helemaal niets voorstellen, maar in de nieuwe benadering hebben we het gretig omarmd en ingevoerd. De denkwereld erachter is namelijk een cultuuraspect; stel je open voor de medewerkers. Onze DG of hoofd directeur is heus niet iemand die zo hoog in de boom zit dat je hem niet kan bellen. Dat spreekuur is uitgevoerd! Elke maand verschijnt er een aankondiging over op het Intranet en naar ik hoor functioneert het tot volle tevredenheid. Een ander leuk idee is de New Business Club, een informele ontmoetingsplaats waar mensen uit diverse RWS diensten en diverse disciplines vertellen over hun dagelijkse dingen: wat kom je tegen, wat wil je eraan kunnen doen, etc. Door collega's uit de praktijk te combineren met collega's uit de (beleids)directies, worden zaken tastbaar en bespreekbaar en worden disciplines gecombineerd. Een vorm van informeel intern netwerken, die heel nuttig kan uitpakken voor de organisatie. Maar het eigenlijke sprankelende aan het idee is de voorwaarde dat iedereen die de club bezoekt een collega meeneemt uit de lijn, zodat je niet op een eilandje van beleid of specialisme praat, maar meteen de link hebt naar de praktische toepassing of uitwerking van de zaken die je uitwisselt.

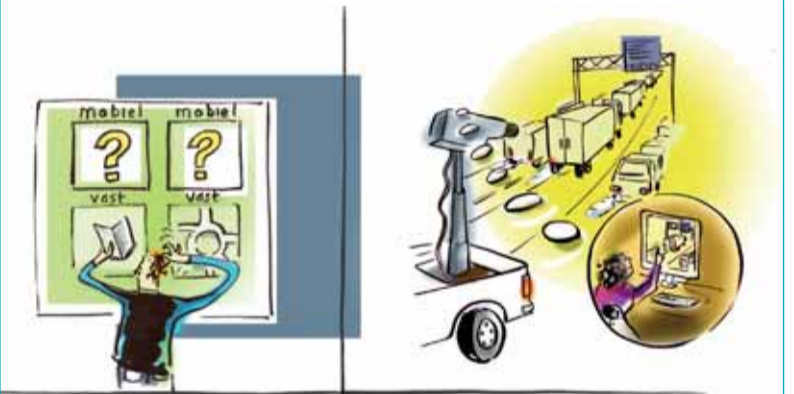
Dien ook jouw goede idee in bij Ideeënmanagement <http://intranet.rijkswaterstaat.nl/idm>



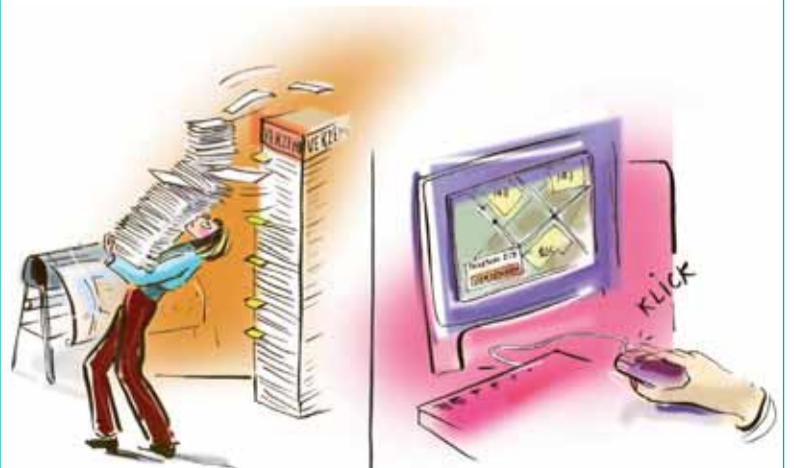
Marjan Daenen van Rijkswaterstaat Zeeland bedacht een methode om de kans te verminderen dat (vracht)wagens kantelen wanneer ze gedeeltelijk in de berm raken. 'Waarom zou de wegberm niet kunnen worden verstevigd met geocrete, een materiaal dat in de waterbouw wordt toegepast om dijklichamen te versterken?'



Connie van Golverdingen telefoniste bij RWS Zuid-Holland verbaasde zich er al enige tijd over dat het soms zelfs onder medewegbeheerders onduidelijk is wie een bepaalde weg beheert. Vragen daarover die via haar binnenkomen kunnen niet altijd adequaat worden beantwoord en dat geeft volgens haar een weinig professionele indruk. Toen ze merkte dat zij niet de enige is met die ervaring, ging een lichtje branden: 'Waarom bouwen we geen database op van beheergebieden?' Het idee ziet er uitgewerkt en verder aangekleed heel aantrekkelijk uit. Als het is gerealiseerd kan elke gebruiker met een cursor en een muisklik alle beheersgegevens over het wegennet in een flits op zijn scherm toveren.



Jan Melgert van RWS Utrecht bedacht de Mobile Camera Unit (MCU), die bliksemsnel is te plaatsen bij een situatie waarvan je op enige afstand, bij voorbeeld in een verkeerscentrale of een crisiscentrum, een goed overzicht wilt hebben. Hulpverleners ter plekke hebben in veel gevallen te weinig overzicht. Vaste camera's – als ze op de betreffende plaats al aanwezig zijn – bieden dat overzicht te weinig.



Christ Spijkers van RWS Zeeland bedacht een manier om de informatie over kabels en leidingen in beheergebieden van RWS voortaan volledig elektronisch beschikbaar te stellen wanneer daar aanvragen voor zijn, de zogenaamde 'Klick-afhandeling'.

Winnares van de superideeprijs: Marjan Daenen

