



Optimaal veranderen

10 LEERPUNTEN VOOR RIJKSBREDE VERANDERPROGRAMMA'S

Optimaal.....
verbinden



Inhoud

1	Voorwoord Olav Welling	4
2	Inleiding Femmeke van Welsenens	7
3	Leerpunten: 10 tips en tops	9
4	Al met al	31
5	Dankwoord	33

1 Voorwoord

Olav Welling

Directeur Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk

In dit boekje presenteren we inzichten die bij de uitvoering van programma “Optimaal verbinden” zijn opgedaan. Inzichten die niet alleen interessant zijn voor betrokkenen bij dit programma, maar voor iedereen die betrokken is bij departementsoverstijgende trajecten.

Het programma Optimaal Verbinden is gestart vanuit een tweetal observaties. Allereerst zagen we dat de werkzaamheden in de HR-keten binnen P-Direkt waren gestandaardiseerd, maar dat de werkzaamheden bij de departementen nog op geheel verschillende manier werden uitgevoerd. Dit terwijl medewerkers en leidinggevenden de HR-keten als geheel zien. Daarnaast leek het er vaak op dat HR-ondersteuners op de departementen en P-Direkt-medewerkers met de rug naar elkaar toestonden en dat bevorderde natuurlijk het functioneren van de keten niet. Ook was een behoefte om meer efficiency in de keten te bewerkstelligen: een kortere keten is niet alleen goedkoper, maar verkleint ook de kans dat er fouten worden gemaakt en vergroot daarmee de kwaliteit.

Vandaar het project “Optimaal Verbinden”. Geen project van P-Direkt, maar van de departementen en P-Direkt gezamenlijk, om de kwaliteit van de dienstverlening aan medewerkers en leidinggevendenden te verbeteren.

Per 1 januari 2016 hebben we de programma-aanpak beëindigd. Dat betekent echter nog niet dat we al het eindresultaat van het programma bereikt hebben. Een deel van de verbeteringen zal moeten plaatsvinden via technische releases die in 2016 worden uitgevoerd. Daarnaast is het aantal medewerkers bij het callcenter van P-Direkt de afgelopen tijd gegroeid door de komst van ca. 80 medewerkers van departementen. Ook de komende tijd zal er nog een aantal functies ingevuld worden. Het duurt natuurlijk even voordat iedereen volledig opgeleid is en voldoende ervaring heeft. Dus de effecten in de klanttevredenheids-cijfers gaan we pas echt in 2016 zien.

Als voorzitter van de Interdepartementale Commissie Organisatie- en Personeelsbeleid (ICOP) en de laatste periode als voorzitter van de stuurgroep heb ik het programma van nabij gevolgd. In mijn ogen hebben we stevige stappen gemaakt in het realiseren van de oorspronkelijke doelstelling om de kwaliteit richting medewerkers en leidinggevendenden te verbeteren. Daarnaast heeft het programma ook geleid tot besparingen bij veel departementen.

De kennis en de ervaringen die zijn opgedaan in Optimaal verbinden willen we graag behouden. In combinatie met de inzichten uit de evaluatie van het programma hebben die geleid tot inzichten die we delen in dit boekje. Ik hoop dat de inzichten uit dit boekje zullen helpen bij toekomstige departementsoverstijgende veranderingsprojecten.



2 Inleiding

Femmeke van Welsenes

Programmamanager Optimaal verbinden

De huidige tijd vraagt om meer Rijksbrede samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering, meer standaardisatie en een kleinere overheid. Programma 'Optimaal verbinden' paste in deze beweging. Het programma was departement-overstijgend met als doel standaardisatie van dienstverlening in de HR-kolom. Deze dienstverlening wordt steeds verder ondergebracht bij Shared Service Organisatie P-Direkt en daarmee verdwijnt deze steeds verder van de departementen. Personeelsprocessen werden geoptimaliseerd en er gingen taken en mensen over van departementen naar P-Direkt. Een verandering in een complexe omgeving, waarin alle departementen als keten samenwerkten.

Optimaal verbinden is succesvol geweest op veel vlakken en heeft inzichtelijk gemaakt waar dingen binnen een complex speelveld moeilijk kunnen zijn. Ik heb met veel plezier gewerkt aan dit programma en ik ben trots op het resultaat.

Een resultaat dat we behaald hebben dankzij:

- een geweldig programmateam dat hard werkte en daarbij oog had voor elkaar waardoor er ruimte was voor plezier op de werkvloer
- een stuurgroep met een constructieve en rijksbrede blik die de dialoog niet schuwde
- de departementale programmamanageren en hun collega's die de verschillende departementale belangen goed belicht hebben en ook praktische aandachtspunten aangaven
- de P-Direkt organisatie die prioriteit gaf aan de uitvoering van Optimaal verbinden.

Daarnaast denk ik dat een ieder die betrokken is geweest bij dit programma wel iets geleerd heeft en zich kan herkennen in de punten die in dit boekje worden beschreven. Voor mij persoonlijk was het een waardevolle en leerzame periode. Dank voor de samenwerking en de ontwikkeling. Veel leesplezier gewenst.



3 Leerpunten: 10 tips en tops

Drie jaar Optimaal verbinden heeft een schat aan ervaring opgeleverd. Dit heeft geresulteerd in tien leerpunten. Wij zijn van mening dat deze toepasbaar zijn op alle Rijksbrede veranderprogramma's. We delen ze graag!

1. Een programmatische aanpak werkt
2. De echte wereld is complex
3. Maak het “waarom” helder voor alle betrokkenen
4. Werk met duidelijke en meetbare doelen (als dat kan)
5. Scope is niet in beton gegoten
6. Diversiteit is een gegeven
7. Dubbelrollen vormen een kans én een risico
8. Draagvlak op de aanpak is essentieel
9. Beleg verantwoordelijkheden waar ze horen
10. Zorg voor afstemming met partners op alle niveaus

1. Een programmatische aanpak werkt

Het lijkt een open deur, maar de praktijk laat telkens weer zien: een programmatische aanpak werkt. Binnen een programma is er altijd sprake van verschillende deelprojecten, die op hun eigen wijze bijdragen aan het gemeenschappelijke doel. Werken met een vaste structuur levert herkenbaarheid en houvast op. Er zijn verschillende methodes voor programmamanagement, welke het beste aansluit hangt af van het te bereiken doel en de aard van de omgeving. Kies er één en gebruik die als leidraad.

Structuur en rol

Structuur helpt om rollen, taken, overleg en rapportage-lijnen transparant te maken. Het aanhouden van een herkenbare structuur zorgt voor duidelijkheid en daarmee voor een bepaalde rust. Programmatisch werken zorgt voor fasering en beheersing. Rollen en taken kunnen ingericht worden in lijn met de methode en verwachtingen daarover kunnen op die manier gemanaged worden. Het is handig om ook de taal van een methode te gebruiken, als die bekend is in de omgeving. Dit zorgt ervoor dat je elkaar – wat dit betreft – goed begrijpt. Programmatisch werken zorgt ook voor versnelling. Door de doelstellingen niet in de reguliere lijnen op te pakken creëer je ruimte en mogelijkheden. Bij de start van Optimaal verbinden was het zoeken in de samenwerking. Daar helpt een duidelijke structuur bij. Het biedt houvast in een onzeker fase.

Methodiek

Een programmatische aanpak is niet hetzelfde als een projectmanagement methodiek. Binnen de onderdelen van een programma kunnen verschillende werkwijzen nodig zijn. Dat kan liggen aan de soort werkzaamheden, maar ook aan welke ketenorganisatie deze uitvoert. Binnen Optimaal verbinden is de procesoptimalisatie aangepakt op basis van Lean, het ICT-project werd meer Prince-2 gestuurd. Binnen de departementen was de implementatie-aanpak bij grote uitvoeringsorganisaties projectmatig, bij kleine departementen was het een lijnactiviteit. Communicatie is aangevlogen met behulp van Scrum. Juist door flexibel verschillende methodieken toe te passen was Optimaal verbinden meer slagvaardig.

Fases

Verschillende fases in een programma vragen soms een verschillende aanpak. Als raamwerk voor de opbouw van een programma kan bijvoorbeeld een Prince2-achtige methodiek worden aangehouden, die een heldere programmastructuur aangeeft en richting geeft bij het denkwerk dat ten behoeve van de start en het verloop van een programma.

Het creëren van nieuwe structuren (maar ook bijvoorbeeld nieuwe processen of nieuwe ICT), waarbij veel afstemming

nodig is met de opdrachtgevende partijen, vraagt om een methode die ruimte biedt voor het vaak veranderen van richting en het uitproberen van ideeën. Hier kan gedacht worden aan een Agile methode, zoals scrum. Scrum is bij uitstek geschikt om samen creatief een nieuw werkend product op te leveren.

Het optimaliseren van bestaande processen en het inrichten van een effectieve cascadering vraagt juist om een duidelijk beeld van de gewenste output van je product of dienstverlening. Lean voorziet hierin, maar ook vergelijkbare procesoptimalisatiemethodes kunnen voldoen.

De uitvoering van datgene wat bedacht is vraagt weer om een andere methode. Rapportage en escalatielijnen zijn in deze fase belangrijk, omdat er altijd onvoorziene obstakels opduiken. Methodisch projectmanagement (in de volksmond vaak “blauw” projectmanagement genoemd), biedt hier goede handvatten voor.

Bemensing

Een belangrijk leerpunt is dat verschillende onderdelen en verschillende fases van een programma vragen ook om andere kwaliteiten van de mensen die het doen. Dat kan leiden tot een wisseling in de bemensing, of tot het toevoegen van mensen aan het team.

In elk geval is het belangrijk om elke fase bewust in te gaan met een eigen plan voor de methode, de sturing en de bemensing.



2. De echte wereld is complex

Het inrichten van een programma aan de hand van een bewust gekozen methode is een goede eerste stap, maar niet voldoende. Methodes gaan uit van modellen en een model is altijd een schematische, vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. De Rijksoverheid is een complex speelveld waarin belangen, invloed en posities van spelers niet altijd helder zijn. Daarnaast worden spelers gewisseld tijdens het spel, waardoor de spelregels kunnen veranderen. Zeker bij grote ketenprojecten blijkt de praktijk weerbarstig.

Stakeholders

Zo hebben ketenpartners verantwoordelijkheden binnen hun organisatie niet op dezelfde manier belegd. De mensen die met elkaar aan tafel zitten zijn niet altijd de echte beslissers. En de beslissers hebben meestal zelf ook een achterban die gevoed en geraadpleegd wil worden. De achterban kan eigen belangen hebben die niet altijd stroken met die van het programma. Het is lastig om iets voor elkaar te krijgen in een dergelijke omgeving. Hoe kun je hier het beste mee omgaan? Er is geen hiervoor geen pasklaar model, maar wel een aantal vuistregels. Het vroegtijdig in kaart brengen van de stakeholders, hun belangen en invloed is een must voor elk groot programma. Bij elke verandering in het speelveld moet dit opnieuw gebeuren.

Het in kaart hebben van de complexiteit is de eerste stap. Wie zijn de betrokkenen en wat zijn hun perspectieven en belangen? Niet iedereen wil hetzelfde. Daarnaast veranderen belangen en verschuiven perspectieven. Dit kan ook te maken hebben met wisselingen in bemensing. Kortom; een complex en steeds veranderend speelveld.

Vertrouwen

Acteren in een dergelijk speelveld vraagt van alle betrokkenen dat nieuwe informatie (tijdig) gedeeld wordt. Vertrouwen ontstaat wanneer verwachtingen, percepties en prestaties bij elkaar komen. In de eerste fase(s) van een programma is het opbouwen van vertrouwen lastig, want verwachtingen en percepties zijn verschillend en prestaties zijn er nog niet. Dat vraagt om actief in gesprek zijn met alle stakeholders en vooral heel veel luisteren. Iedere speler heeft een eigen pad te gaan om het gemeenschappelijke doel te bereiken.

Optimaal verbinden kampte in het begin met een achterstand in het vertrouwen. Het programma startte vanuit een gedwongen loop situatie: departementen moesten taken overbrengen naar P-Direkt en daardoor intern veranderen. Dat zette de verhoudingen op scherp.



3. Maak het “waarom” helder voor alle betrokkenen

Waarom komt er een programma? Wat moet er gebeuren en wat is daarvan de achterliggende reden? In wiens belang is dat? Het lijken eenvoudige vragen, maar het beantwoorden ervan is een uitdaging in een keten met verschillende partijen. Het is echter wel essentieel om de antwoorden te kennen en te zorgen dat alle ketenpartners ze ook kennen.

De kern

Een goed antwoord op de waarom-vraag is de kern van een goed programma of project. Als dat ontbreekt lukt het niet om de verandering in gang te zetten. De antwoorden moeten door iedereen gekend en gedragen worden. Daarbij zijn de uitgangspunten van de betrokkenen verschillend.

Een antwoord op het “waarom” dat bijdraagt aan het algemeen ketenbelang is lang niet altijd in lijn met het eigen belang van individuele organisaties. Het kan zelfs in strijd zijn met het eigen (organisatie) belang. Binnen Optimaal verbinden waren procesveranderingen voor de keten als geheel in sommige gevallen positief, maar dat hoefde niet voor elk afzonderlijk departement te gelden. Voor medewerkers op de werkvloer kan dat vreemd overkomen, omdat zij doorgaans niet het overzicht over de keten hebben (en de ketendoelen kennen). Ook aan hen moet het “waarom” duidelijk en transparant gemaakt worden.

Partijen kunnen meedoen, omdat het algemeen belang groter is dan het eigen belang. Dat doen ze alleen als het antwoord op het “waarom” echt is. Het is niet reëel om iedereen op dezelfde lijn te willen hebben. Niet iedereen is altijd volledig gemotiveerd om mee te werken. Het verlenen van medewerking vanuit een “gedooghouding” is soms het hoogst haalbare. Accepteer dat. Vraag niet teveel van die partijen, maar blijf wel met hen in gesprek. Juist voor hen moet heel helder zijn wat er gebeurt en wat elk stapje bijdraagt aan het bereiken van het doel. Ook is het van belang om deze partijen duidelijk te maken wat er voor hen gedaan wordt om hun verlies op te vangen.

Voor Optimaal verbinden was kwaliteitsverbetering in de keten de belangrijkste “waarom”. Die kwaliteitsverbetering leek een duidelijk antwoord. Maar vanwege de vele beelden en invullingen over wat ‘kwaliteit’ is, had men in de praktijk heel verschillende ideeën bij het “waarom”.



4. Werk met duidelijke en meetbare doelen (als dat kan)

Duidelijke doelen zijn belangrijk. Dat betekent niet dat ze er altijd zijn. Een programma gaat doorgaans van start met de contouren van een gewenste verandering, waarvan de invulling nog plaats moet vinden. Daarbij kan het ontbreken van heldere doelen leiden tot een verschil in interpretatie en daarmee ook in waardering van de voortgang.

Start

Overeenstemming bereiken over de gezamenlijke richting of het lange termijn doel is op zichzelf al lastig. Voorafgaand aan het programma het doel exact vaststellen kan vaak niet. De wil om van start te gaan met alle betrokkenen is al een succes op zich. Om op dat moment dan ook van start te gaan kan essentieel zijn voor het programma. Lang stil staan bij definitiekwesties aan het begin kan zorgen dat het momentum en het draagvlak verdwijnen. Zeker bij programma's waarvan de doorlooptijd een aantal jaar in beslag neemt. Het proces van gezamenlijk een programma uitvoeren zorgt vanzelf voor het ontstaan van meer samenwerking.

Ook bij Optimaal verbinden speelde dit. Er is ervoor gekozen om te starten met doelstellingen die tamelijk abstract waren. Het besteden van meer tijd aan het specifiek maken van het doel, had er waarschijnlijk niet toe geleid dat het programma meer had weten te bereiken. Juist door aan de slag te gaan

ontstond er concretisering, werd zichtbaar hoeveel en waar efficiency haalbaar was en welke kwaliteitsverbeteringen wenselijk en mogelijk waren. Dit heeft voor voortgang van het programma gezorgd. Er was een duidelijk gekaderde tijd en een vastgesteld budget, die nooit gewijzigd zijn. En misschien nog wel belangrijker: we hebben het gezamenlijk gedaan.

Meetbare doelen (als dat kan)

Het heeft de voorkeur het lange termijn doel specifiek en meetbaar te maken. Zeker als de betrokkenen het er over eens zijn dat dit acceptabel, realistisch en tijdsgebonden (SMART) is. Een helder gedefinieerd doel voorkomt verwarring en maakt het bepalen van de activiteiten gemakkelijker. Daarbij blijft het van belang om je te realiseren dat er een spanningsveld is tussen het gemeenschappelijke doel en de individuele doelen van organisaties.

Ook hierbij gaat het om het bewust maken van deze keuzes. Met niet meetbare doelstellingen kan wel gewerkt worden, mits erkend wordt dat er dus ook geen meting van het resultaat gedaan kan worden aan het einde van de rit. Die zullen dan op een andere manier inzichtelijk gemaakt moeten worden. Bijvoorbeeld met behulp van kwalitatieve methoden, zoals een diepte interviews met betrokkenen.

Dat de doelen ook meetbaar zijn draagt bij aan een gemeenschappelijk beeld over de voortgang. Het is van groot belang om onderweg actief te laten zien wat de resultaten zijn. Optimaal verbinden had een 'opbrengsten-monitor'. Hiermee is de voortgang elk kwartaal inzichtelijk gemaakt. Zichtbaarheid van de resultaten maakt dat er Rijksbreed transparantie is over wat er op departementaal niveau gebeurt en er gestuurd kan worden.



5. Scope is niet in beton gegoten

De scope is een belangrijk onderdeel om goed op te sturen. Net als het doel is ook de scope niet onveranderlijk. Elk projectmanagementboek waarschuwt voor veranderingen in de scope. Gelijktijdig kunnen er allerlei redenen zijn om toch voor een scopewijziging te kiezen. Het veranderen van de scope heeft grote gevolgen, want het zegt iets over de omvang van je programma, over de doelen en over de betrokkenen. Het heeft invloed op alle belangrijke peilers in je programma.

Kans of bedreiging?

Een scopewijziging kan als kans of bedreiging worden gezien. Het is belangrijk om te bekijken als programma of voor het bereiken van de gestelde doelen de scope moet worden aangepast. Maak een goede analyse. Wat zijn de risico's? Wat zijn de voordelen? Welke belangen hebben de verschillende betrokken partijen? Zijn de belangen wel verenigbaar? De scopeverandering is vaak niet het probleem. Het probleem is het niet hebben van grip op de gevolgen.

Optimaal verbinden heeft laten zien dat een scopewijziging zowel positief als negatief kan uitpakken. In de gunstige gevallen is er extra winst behaald in het kielzog van het programma. Lopende verbetertrajecten werden onder de hoede van het programma gebracht en versneld gerealiseerd.

Het grootste leerpunt was de samenvoeging van twee programma's. Het raakvlak van de programma's was duidelijk. In sturing, doelstelling, werkwijze en voortgang waren wezenlijke verschillen. Een politieke keuze om samen te werken zorgde uiteindelijk juist voor verlaging van de kwaliteit. Dit was aanleiding om die scope uitbreiding terug te draaien en weer met twee programma's te gaan werken.

Blijf praten

Bij een scopewijziging veranderen de afspraken en mogelijk ook de uitgangspunten, randvoorwaarden, spelers en de knikkers. Het kan tot gevolg hebben dat ketenpartners uitstappen, omdat ze ten behoeve van een ander ketendoel waren ingestapt. Dit vraagt om veel afstemmen met alle betrokken partijen. Een scopewijziging heeft altijd impact, zowel negatief als positief.



6. Diversiteit is een gegeven

Diversiteit is een gegeven. Tussen partners, maar ook binnen organisaties zijn er verschillen. Omgaan met diversiteit is een onlosmakelijke eigenschap van samenwerking. Samenwerken is in de eerste plaats mensenwerk. Ieder mens werkt vanuit een eigen referentiekader, dat deels individueel is en deels ingekleurd door de organisatie waarin iemand werkt. Bij grote en complexe trajecten is dit effect nog sterker, omdat mensen meewerken vanuit veel verschillende perspectieven.

Met diversiteit moet rekening gehouden worden. Maar, het idee dat alle partijen volledig op één lijn moeten zitten is niet alleen onhaalbaar, het is ook niet nodig, zelfs niet gewenst. Eerder al kwam de noodzaak van een gedragen aanpak en overeenstemming over de doelen van de verandering aan de orde. Dit is voldoende. Aandacht zijn voor de bestaande verschillen, zodat partijen elkaar begrijpen en gebruik kunnen maken van elkaars ervaringen, is van belang.

Inzetten van diversiteit

Ook Optimaal verbinden heeft te maken gehad met verschillen. Deze zijn gebruikt, bijvoorbeeld om gezamenlijk te bepalen welke organisatie een koploper- en voorloperrol kon vervullen. Omdat niet alle departementen even snel

veranderingen konden doorvoeren is er gewerkt met een implementatiefasering per departement, soms gedifferentieerd naar organisatieonderdeel. Het kader was eenduidig, de strategie was voor alle partijen gelijk, maar de invulling was flexibel en speelde in op de verschillen. Ook bij het informeren en betrekken van de medewerkers is op basis van een set van informatie- en voorlichtingsactiviteiten (meeloopstages, voorlichtingbijeenkomsten, persoonlijk gesprekken, tijdelijke detachering) besloten wat bij de organisatie of de betreffende persoon paste. Pragmatisme is hierbij de motor geweest die het proces aandreef.

Om deze samenwerking te bewerkstelligen is binnen Optimaal verbinden veel aandacht geweest voor de verschillende beelden die er waren. Beelden van de uitgangssituatie en van de ideale oplossing. Beelden veranderen ook gedurende – en door toedoen van – een programma. Belangrijk is om beelden bespreekbaar te maken. Geef mensen de ruimte om hun beelden te delen, maar maak wel duidelijk dat dit niet betekent dat hun beelden gezien zullen worden als “de waarheid”. Werk er aan om zoveel mogelijk één taal te spreken en accepteer tegelijkertijd dat het niet helemaal zal lukken. En nog belangrijker: het is een illusie dat je tot één werkelijkheid kunt komen.



7. Dubbelrollen vormen een kans en een risico

Dubbelrollen komen veel voor, zeker in een project- of programmasituatie. Bij stuurgroepleden en opdrachtgevers is dit niet anders. Houders van dubbelrollen vertegenwoordigen verschillende groepen en verschillende belangen. Om die reden raden de meeste projectmanagementhandboeken het werken met dubbelrollen af. Ze veroorzaken verwarring, mogelijke tegenstrijdigheid en belangenverstrengeling.

De realiteit

Toch zijn dubbelrollen binnen veel programma's en projecten realiteit. Bij projecten van beperkte omvang, waar verschillende taken bij één persoon worden belegd. Maar ook bij projecten van grote omvang, omdat een persoon vanuit zijn verschillende verantwoordelijkheden betrokken is bij het programma.

Bij Optimaal verbinden hebben we profijt gehad van de dubbelrol van de stuurgroepvoorzitter. Deze was tevens opdrachtgever, voorzitter van een overkoepelend orgaan en voorzitter van een adviesorgaan. Veel invloed bij één persoon heeft het positieve effect van daadkracht versterkend. Het maakte het doorhakken van knopen makkelijker. Er is echter wel een risico. Escalatielijnen en controlemechanismen ontbreken en belangen kunnen op zijn minst

vervagen. Zoveel invloed bij één partij moet erkend en gedragen worden door alle partners, anders gaat het ten koste van het onderling vertrouwen.

Een veel lastigere dubbelrol zagen we bij de departementale programmamanagers. Enerzijds waren zij als projectleider verantwoordelijk voor een organisatieverandering op het eigen departement. Niet zelden waren zij ook onderdeel van de verandering. Gelijktijdig waren ze verantwoordelijk voor input op de inhoud van de rijksbrede verandering.

Het maken van de verbinding tussen rijksbelang en departementaal belang is een lastige opgave. Het is alleen mogelijk als heel helder is wat je wil bereiken, zowel voor de keten als voor de eigen organisatie.

Transparantie is de sleutel

Zodra een dubbelrol zich voordoet is een gedegen afweging essentieel. Niet alle rollen zijn verenigbaar. Houd hier rekening mee en zorg voor transparantie. Het programma heeft een verantwoordelijkheid om potentiële risico's te signaleren en bespreekbaar te maken. Goed in gesprek zijn met alle partijen zorgt ervoor dat eventuele hobbels tijdig in zicht komen en indien nodig worden gladgestreken.



KandstadRail
TSM
TSM is a leading provider of structural steel solutions for a wide range of projects, including bridges, industrial buildings, and infrastructure. TSM is a member of the TSM Group, which is a leading provider of structural steel solutions for a wide range of projects, including bridges, industrial buildings, and infrastructure.

8. Draagvlak op de aanpak is essentieel

Draagvlak gaat verder dan dat samenwerkende organisaties het eens zijn met het doel. Ze moeten het doel actief ondersteunen. Dat is een lastige opgave. In een interdepartementaal programma is steun op de aanpak essentieel. Langdurige en terugkerende discussies over de aanpak kosten tijd en energie. Als de aanpak niet door alle partijen gedragen wordt, dan leggen de partijen hun prioriteit niet bij het te bereiken doel. Het doet afbreuk aan het onderling vertrouwen en vormt een obstakel dat tot falen kan leiden.

Draagvlak gaat verder dan het ‘eens zijn’ en ‘ondersteunen’. Partners moeten vanuit hun verantwoordelijkheid energie steken in het bewerkstelligen van doelen die per definitie hun eigen doelen zijn. Als de intentie om mee te werken ontbreekt, dan is het ‘trekken aan een dood paard’.

Focus op de aanpak

In Optimaal verbinden hebben we ervaren dat draagvlak op aanpak van wezenlijk belang is. Bij het optimaliseren van de processen was deze onvoldoende. Het gevolg was onvoldoende betrokkenheid bij het proces en onvoldoende tevredenheid met het resultaat. Bij de personele transitie hebben we een aanpak gekozen op basis van een eerste pilot. Door deze aanpak was de support van de andere partijen op de aanpak er wel.

Het gedragen krijgen en houden van een aanpak blijft hard werken. Partijen zijn onderling afhankelijk van elkaar en om dat te kunnen moet er onderling vertrouwen zijn. Het creëren hiervan is een tijdrovend proces. Het is er niet, het moet ontstaan. Door stukje bij beetje afspraken te maken, na te komen en te laten zien dat het werkt. Open communicatie, transparantie en elkaar kunnen aanspreken zijn van belang. Het vertrouwen moet worden verdiend. Dat is een verantwoordelijkheid van alle partijen.

Gedragen of optimaal voor iedereen

Een gedragen aanpak betekent niet dat iedereen het ook de meest optimale aanpak vindt. Partners kunnen verschillende perspectieven en belangen hebben. “Gedragen zijn” kan eerder gezien worden als een schaal. Steun betekent soms dat iemand het belang inziet voor een andere partner en daarom meedoet. Of dat een partij accepteert dat nieuwe regelgeving dit voorschrijft. In elk geval moeten alle partijen het belang van het einddoel (het waarom) en de aanpak kennen, begrijpen en ondersteunen. Zelfs als dat ten koste gaat van een organisatie doel.

In een ideale wereld is steun een eenmalige actie. In werkelijkheid is het een continu proces van bij de les houden van alle betrokkenen. Support is een subtiel spel van vragen, verkrijgen en verdienen.



9. Beleg verantwoordelijkheden waar ze horen

Wie is er verantwoordelijk voor een keten? Wie borgt de belangen van de betrokken partijen? Het deelnemen aan een samenwerking zoals P-Direkt brengt met zich mee dat iedereen onderling afhankelijk van elkaar wordt en dat de verantwoordelijkheden verschuiven. Het loslaten van verantwoordelijkheden hoort daarbij en dat is geen gemakkelijk proces.

Het is belangrijk om inspraak goed te organiseren en de invloed van alle partijen ruimte te geven én te kanaliseren. Op welke momenten in je veranderproces wordt er waarover afgestemd en met wie? Wie heeft het laatste woord? Van de partijen vraagt een programma het loslaten van een stuk verantwoordelijkheid. Dat gebeurt niet zomaar. Dat vraagt vertrouwen. Actief in gesprek zijn met de partijen is daarbij noodzakelijk, door alle betrokkenen. Is deze afstemming niet goed geregeld dan is het risico dat één of meerdere partijen zich niet voldoende betrokken of zelfs buitenspel gezet voelen. Wat weer slecht is voor het onderlinge vertrouwen en daarmee voor de bereidheid om energie te steken in de samenwerking en om verantwoordelijkheden los te laten.

Eenduidige sturing

Een programma vraagt zo eenduidig mogelijke sturing. Die sturing ligt formeel bij de stuurgroep. Dit vraagt van een stuurgroep om overzicht te hebben van de keten, inzicht in ieders belangen en kunnen denken vanuit al die belangen. De kracht van Optimaal verbinden lag onder meer in de samenstelling van de stuurgroep. De stuurgroep bestond uit een afspiegeling van de betrokken partijen: een klein en een groot departement, vertegenwoordiging van uitvoeringsorganisaties en de opdrachtgever en opdrachtnemer. Zij wogen de belangen van alle partijen. Dit vraagt vertrouwen van de partijen in de (leden van) de stuurgroep. Met dit vertrouwen en een beperkte omvang van de stuurgroep is daadkracht in de sturing gerealiseerd.

Heldere verdeling

Onderdeel van Optimaal verbinden was een departementale verandering. De departementen moesten procesaanpassingen doorvoeren. De verantwoordelijkheid hiervoor lag bij de departementen. Het programma faciliteerde en monitorde. Deze verantwoordelijkheidsverdeling was helder en succesvol. Daarmee kon elke organisatie de verandering op de manier doorvoeren die paste bij de cultuur en situatie.



10. Zorg voor afstemming met partners op alle niveaus

Bij een interdepartementaal programma zijn (veel) verschillende partijen betrokken. Dat vraagt afstemming met en tussen deze partijen. Hoe meer partijen, hoe meer afstemming. Toch kent afstemming een bepaalde grens. Dat vraagt structuur in de afstemming. Deze verantwoordelijkheid ligt niet alleen bij het programma of de stuurgroep. Die verantwoordelijkheid ligt bij alle betrokken partijen.

Koppelvlakken

Afstemming vindt plaats op alle niveaus waarop er “koppelvlakken” zijn. Besluitvormers op strategisch niveau, medewerkers op operationeel niveau en vaak nog een of meer niveaus hiertussen. Om dit efficiënt te laten verlopen en om het overzicht te behouden is het zinvol om dit als programma actief te begeleiden. Dit zorgt voor meer draagvlak en meer betrokkenheid.

Optimaal verbinden heeft actief aandacht besteed aan de afstemming op alle niveaus, zowel formeel als informeel. Elke afstemming kende een eigen werkwijze en frequentie. Beslissers werden via bestaande overleggen geïnformeerd (binnen Optimaal verbinden was dat de ICOP) en met departementale programmamanagers was regulier gezamenlijk overleg. Betrokken teamleiders en medewerkers werden via nieuwsbrief en via voorlichtingsbijeenkomsten

geïnformeerd. Dit gebeurde via nauwe samenwerking van departementale programmamanager en het programma.

De afstemming binnen departementen was de verantwoordelijkheid van de departementale programmamanager. Deze had een lastige rol, omdat zowel het departementale belang binnen de keten als het ketenbelang binnen het departement verdedigd moesten worden. Goede afstemming tussen de departementaal programmamanager en de stakeholders binnen de departementen is van groot belang geweest om dit te laten slagen.

Afhankelijk van de grootte van de organisatie was er een klein team gevormd of een volledige programmaorganisatie opgebouwd. Van belang is dat de partijen van elkaar weten hoe de afstemming in de organisatie plaatsvindt. Zo kan ook tussen de partijen op een juiste manier worden afgestemd.



4 Al met al

De leerpunten over departementoverstijgende programma's staan niet op zichzelf. Ze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Daarin staan samenwerken, pragmatisme en actie centraal.

Samenwerken, daar moet je samen aan werken. En dat is niet altijd gemakkelijk. De rijksoverheid is een complex speelveld, waarin verschillende partijen en belangen spelen. Een rijksbreed programma heeft daar ook mee te maken en wordt daar onderdeel van. Er is geen eenvoudige formule die voorschrijft hoe je hier mee om kunt gaan. Van essentieel belang is het bij elkaar houden van alle participanten. Zeker als er niet één 'baas' is, maar een diversiteit aan belanghebbenden.

Voor Optimaal verbinden heeft pragmatisme heel goed gewerkt. Loskomen van het praten en gaan doen en van daaruit het gesprek steeds concreter laten worden. Tegelijkertijd is elke partij gehoord en zoveel mogelijk geholpen om mee te doen. Bij elke fase van een dergelijk groot programma hoort een andere stijl, een ander model en een andere manier van communiceren. Door dit bewust te doen worden er stappen gemaakt, zowel richting resultaat als richting vertrouwen. Tegelijkertijd brengt pragmatisme en doen voordat alles is bediscussieerd risico's

met zich mee. Betrokkenen kunnen het gevoel hebben dat het programma te snel gaat, niet voldoende tijd aan hun belangen of de achterliggende principes besteedt. Het vinden van de juiste pragmatische balans hierin is essentieel. Hiermee blijft een programma flexibel.

En tot slot: actie. Er is veel denk- en praatwerk nodig, er is heel veel afstemming geweest, maar uiteindelijk is het echte resultaat geboekt doordat er dingen gedaan zijn. Anders was het programma nooit meer geworden dan een papieren tijger.



5 Dankwoord

Na drie intensieve jaren is Optimaal verbinden afgerond. De beweging is in gang gezet en het is nu aan P-Direkt om door te gaan op de ingeslagen weg. Dat dit niet alleen een nuttige, maar ook een heel leerzame periode is geweest, blijkt wel uit dit boekje. We hopen dat we hiermee toekomstige programma's binnen het Rijk kunnen inspireren en misschien zelfs een stapje verder kunnen helpen.

Geen einde zonder een dankwoord te richten aan de mensen die dit programma en de totstandkoming van dit document mogelijk hebben gemaakt.

Om te beginnen de opdrachtgever en voorzitter van de Stuurgroep, Olav Welling. Daarnaast de andere leden en voormalig leden van de stuurgroep: Marijke van den Broek, Marli v.d. Broek, Nieske van der Lee, Rob Boerboom, Marianne Witlox, Ed Smit, Maarten van Rooij, René Dolman, en Sylvia Bronmans.

Daarnaast bedanken wij Edgar Heijmans voor het invullen van de opdrachtnemersrol.

Tot slot bedanken we Femmeke van Welsenens, programma-manager Optimaal verbinden, voor haar openheid en steun. En met haar het programmateam Optimaal verbinden, alle betrokkenen bij de departementen, bij P-Direkt en specifiek de departementaal programmamanagers.

Het was een plezier om dit document te mogen maken!

Eefje Metz (*Mobilee management & advies*)
Mario Cosman (*Mobilee management & advies*)
Zizi de Winter (*P-Direkt*)

Den Haag, januari 2016

Colofon

Dit is een uitgave van programma Optimaal verbinden in opdracht van de directeur Organisatie en personeelsbeleid Rijk.

Ministerie van Binnenlandse Zaken
www.minbzk.nl
Januari 2016

Deze uitgave is mede mogelijk gemaakt door:

Programma Optimaal verbinden
P-Direkt
Ministerie van Binnenlandse Zaken
Mobilee management en advies

Vormgeving:

VormVijf, Den Haag

Illustraties:

Foto's kaft en pagina's 20, 22, 24, 26, 31 David Pronk Fotografie
Foto pagina 28 Ernst Stolk Fotografie
Foto's pagina 2, 6, 8, 12, 14, 16 en 18 zijn afkomstig uit de Rijksbeeldbank



Rijksoverheid



P-Direkt
*Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties*



Mobilee
MANAGEMENT & ADVIES

