

Richting AGENTSCHAP

W E G W I J Z E R

ONTWIKKELING RIJKSWATERSTAAT TOT AGENTSCHAP

Richting AGENTSCHAP

W E G W I J Z E R



ONTWIKKELING RIJKSWATERSTAAT TOT AGENTSCHAP

DECEMBER 2002



Inhoud

0. Leeswijzer	3
---------------------	---

1. Inleiding

A Harry Prins: "Mensen moeten een goed gevoel bij ons hebben"	5
B Gerhard Schwarz: "We zullen vaker de confrontatie aangaan"	8

2. Doelen

<i>Wat bereiken we in 2003?</i>	11
2a. Publieksgerichte dienstverlener	13
2b. Helder aangestuurd	19
2c. Bedrijfsmatig werkend	22

3. Aanpak

<i>Hoe werken we aan de drie doelen?</i>	28
3a. Uitgangspunten	29
3b. Aanpak	31
3c. Meer informatie?	36

4. Praktische informatie

<i>Wie, wat en waar?</i>	38
--------------------------------	----

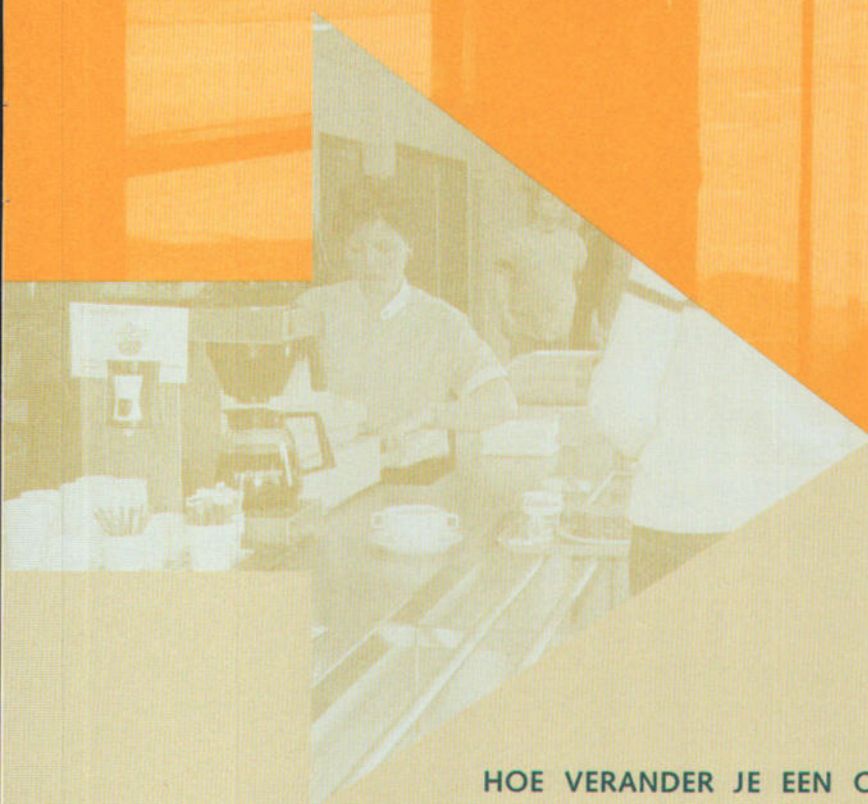
BIJLAGE

<i>Wat zijn de uitgangspunten bij de drie doelen?</i>	40
A Rijkswaterstaat wordt een publieksgerichte dienstverlener	
B Rijkswaterstaat wordt helder aangestuurd	
C Rijkswaterstaat werkt bedrijfsmatig	

Colofon	44
---------------	----

LEESWIJZER

0



HOE VERANDER JE EEN OVERHEIDSORGANISATIE WAAR BIJNA ELFDUIZEND MENSEN WERKEN IN EEN PUBLIEKS-GERICHTE DIENSTVERLENER, DIE HELDER WORDT AANGE-
STUURD EN BEDRIJFSMATIG WERKT? OVER DIE VRAAG HEEFT DE HOOFDDIRECTIE VAN RIJKSWATERSTAAT ZICH HET AFGELOPEN JAAR REGELMATIG GEBOGEN. GEHEEL IN DE GEEST VAN DE EINDVORM VAN DE VERANDERING, EEN PUBLIEKSGERICHT, TRANSPARANT EN EFFICIËNT AGENT-
SCHAP, HEEFT ZIJ BESLOTEN GEFASEERD TE WERK TE GAAN. MET MEETBARE EN HAALBARE TUSSENDOELEN.

Richtinggevend

Geschreven in opdracht van de hoofddirectie, is dit boekje de weerslag van die benadering. Het formuleert duidelijk de eind- en tussendoelen, geeft dus richting, maar schrijft niet tot in detail voor hoe alles gedaan moet worden. Het is meer een wegwijzer dan een routeplanner. De bestemming is duidelijk, maar de weg er naartoe kan per directie of dienst in detail verschillen.

Plan van Aanpak

Dit boekje gaat door waar het Plan van Aanpak 'Ontwikkeling Rijkswaterstaat tot Agentschap' eindigde. Voor het beste overzicht zijn beide nodig.


Voor wie?

Voor wie dit boekje bedoeld is? De boodschap is relevant voor alle Rijkswaterstaters. Maar in het bijzonder voor iedereen die een direct stuur heeft op de weg die Rijkswaterstaat inslaat: directeuren, managers, projectleiders, projectmedewerkers, P&O-collega's en communicatieadviseurs die uiteindelijk, in hun eigen diensten of directies, de agentschapvorming moeten 'doen'. Maar ook voor de Ondernemingsraad en voor mensen van buiten Rijkswaterstaat die betrokken zijn (zoals collega's bij de beleidsDG's en het ministerie) bevat dit boekje interessante kost.

Wat waar?

In de inleidende interviews komen twee hoofddirectieleden aan het woord. Hij is het DG-stokje al aan het overdragen, maar Harry Prins gaat in op het waarom van de veranderingen. Projectdirecteur agentschapvorming Gerhard Schwarz komt aan het woord over het hoe van de agentschapvorming. Hoofdstuk 2 beschrijft de resultaten op D3-niveau voor de korte termijn, tot eind 2003. Dat is het hoofdstuk waarin het om concrete acties gaat. Het is opgebouwd aan de hand van de drie doelen voor Agentschapvorming. In het derde hoofdstuk komt de aanpak aan de orde. Hoe, met andere woorden, kunnen de diensten en directies aan het bereiken van de doelstellingen werken? Welke uitgangspunten passen daar het beste bij? En van welke instrumenten en middelen zouden ze gebruik kunnen maken? Wil je weten welke projecten vanuit het hoofdkantoor verbonden worden aan de drie doelstellingen? En waar in 2003 aan gewerkt wordt? Kijk dan naar het overzicht in hoofdstuk 4. In de bijlage, tenslotte, staat achtergrondinformatie bij de drie doelen.

Kaders

Elk hoofdstuk bevat kaders met voorbeelden, modellen en uitspraken. Ze zijn bedoeld als illustratie of verdieping van de rest van de tekst. 

INLEIDING

Rijkswaterstaat wordt als agentschap creatiever, flexibeler en efficiënter

'Mensen moeten een goed gevoel bij ons hebben'

RIJKSWATERSTAAT WIL BEGIN 2005 ALS AGENTSCHAP WERKEN EN BEGIN 2006 HET DIPLOMA AGENTSCHAP HALEN. WANT MET EEN AGENTSCHAPSTATUS DENKT DE ORGANISATIE DE ARMSLAG TE HEBBEN DIE NODIG IS OM BEDRIJFSMATIG, HELDER AANGESTUURD EN PUBLIEKSGERICHT TE WERKEN. MOOIE WOORDEN. MAAR HOE MAAK JE ZE CONCREET? DIE VRAAG LIGT VOOR AAN HARRY PRINS, NET NU HIJ HET STOKJE ALS DG AAN HET OVERDRAGEN IS. HIJ HOUDT HET GRAAG SIMPEL: "MENSEN MOETEN EEN GOED GEVOEL BIJ ONS HEBBEN."


Met 'mensen' bedoelt Prins niet alleen burgers en belanghebbenden, maar ook de eigen medewerkers. Ook zij zullen bij de vernieuwde organisatie een goed gevoel hebben, zegt Prins. "Omdat het hier leuker wordt. Want wat is er mooier dan voor een organisatie te werken die haar mensen ruime verantwoordelijkheden en duidelijk omschreven taken geeft, die zorgvuldig met belastinggeld omgaat, die sterk op resultaat gericht is en producten en diensten aflevert waar de samenleving wat aan heeft? Een organisatie bovendien die zich niet verstopt, maar die ontspannen omgaat met haar omgeving en oog heeft voor de wensen en belangen van die omgeving. Zo'n organisatie worden we! Een organisatie die het goed ontwikkelen en beheren van de natte en droge systemen, in het belang van de gebruikers, centraal stelt. Daar kun je toch niet tegen zijn?"

Op resultaten afgerekend

Prins zegt het vol enthousiasme. Dat is ook zijn taak: aanjagen en enthousiasmeren. Maar kunnen al die mooie veranderingen niet binnen de huidige organisatie plaatsvinden? "Nee", luidt het antwoord stellig. "Ook al blijven we dicht bij de politiek staan, omdat we ook als agentschap onder verantwoordelijkheid van de minister vallen, we hoeven straks niet meer voor elk wisselwase toestemming aan het ministerie te vragen. Dat komt doordat wij op resultaten zullen worden afgerekend. De afspraken daarover zullen keihard zijn. Tegelijkertijd wordt de vrijheid om zelf te bepalen hoe je die resultaten bereikt, stukken groter. Het is te vergelijken met hoe we zelf steeds vaker met de markt omgaan. We verlangen niet meer dat aannemers volgens een gedetailleerd bestek hun werk doen, maar stellen functionele eisen. Hóe zij de klus klaren, bepalen ze zelf. Als ze het maar doen en goed doen."

Uitvoering

De resultaatgerichtheid zal nog versterkt worden doordat de meeste beleidstaken van Rijkswaterstaat naar het ministerie zijn gegaan. "Wij kunnen ons nu dus vooral gaan concentreren op de uitvoering", zegt Prins. "Op aanleg, netwerkmanagement, beheer en onderhoud dus. Met natuurlijk de beleidsadviesering daarbij. Die focus zal de prestaties verder verbeteren. We zullen in ons dagelijks uitvoeringswerk steeds beter inspringen op de vraag van de gebruiker en die vraag bovendien neerzetten als kwaliteitsnorm."



Harry Prins: "De agentschapvorming is geen doel op zich. Het is een middel, en wat mij betreft het meest geschikte middel, om een moderne overheidsdienst te zijn."




'Gebruikers zullen ons op resultaten beoordelen'

Samen met ministerie


Voorwaarde is volgens Prins wel dat de collega-DG's met Rijkswaterstaat in de pas blijven lopen. "Wij kunnen niet veranderen als het moederdepartement niet ook verandert. Vergelijk het met een mal en een contramal. Het moet in elkaar blijven passen. We moeten dit dus absoluut samen doen. Ook binnen Rijkswaterstaat moeten we dit met z'n allen aanpakken. En onze ervaringen met elkaar delen. Niet ik bepaal hoe een brugwachter publieksgericht met schippers moet omgaan. Die schippers bepalen dat. Zij zijn onze gebruikers. Als ze daar in Zeeland een goede manier voor gevonden hebben, is het fantastisch als er in het noorden van Nederland ook gebruik van gemaakt wordt."

Eigen broek ophouden

De agentschapvorming is geen doel op zich, benadrukt Prins. "Het is een middel, en wat mij betreft het meest geschikte middel, om een moderne overheidsdienst te zijn die past bij deze tijd. Een dienst die slagvaardig en flexibel werkt, oog heeft voor zijn omgeving en zorgvuldig met geld omgaat. Burgers eisen dat ook. En terecht. Zij willen waar voor hun belastinggeld. Dat krijgen ze, omdat we als agentschap meer onze eigen broek moeten ophouden. Komen we niet uit met het geld dat we van het ministerie krijgen, dan kunnen we niet zomaar om meer vragen. Nee, we zullen er dan slimmer mee moeten omgaan. Die bedrijfsmatige benadering, die bij een agentschap hoort, zorgt automatisch voor meer inventiviteit en creativiteit. En houden we geld over, dan kunnen we een deel daarvan gebruiken om iets extra's voor de samenleving te doen. Is dat niet fantastisch? Ik vind dat we daar met z'n allen voor moeten gaan." 

ONTWIKKELINGEN DIE RIJKSWATERSTAAT IN BEWEGING BRENGEN

- Publiek dat steeds hogere eisen stelt aan de overheid.
- Steeds meer gebruikers van het areaal.
- Mondiger gebruikers en belanghebbenden.
- Trend naar een resultaatgerichte en 'leverende' overheid.
- Invoering van een baten-lastenstelsel voor de hele overheid.
- Transparante en moderne overheid als kabinetsbeleid.
- Uitvoeringsorganisaties die wat meer op afstand komen te staan van de politiek.
- Scheiding van Beleid, Uitvoering en Inspectie binnen V&W.
- Financiële taakstelling voor komende jaren.



Rijkswaterstaat moet zijn bestaansrecht
elke dag weer aantonen

'We zullen vaker de confrontatie aangaan'

ORGANISATIES ZIJN ER NIET VOOR ZICHZELF. ZE MOETEN ELKE DAG HUN BESTAANSRECHT AANTONEN DOOR VAN WAARDE TE ZIJN VOOR HUN DOELGROEPEN. ALS AGENTSCHAP NEEMT RIJKSWATERSTAAT DIE UITDAGING GRAAG AAN. MAAR HOE DOE JE DAT? HOE TOON JE AAN DAT JE DOELGROEPEN, BURGERS BIJVOORBEELD, WAARDEREN WAT JE DOET? "DOOR MET HEN TE PRATEN EN HUN MENING TE VRAGEN", ZEGT PROJECTDIRECTEUR AGENTSCHAPVORMING GERHARD SCHWARZ. "WE ZULLEN VAKER DE CONFRONTATIE AANGAAN."

Dat klinkt strijdlustig, maar Schwarz is niet op oorlogspad. Integendeel. Het wapen waarmee Rijkswaterstaat de confrontatie aangaat, is het woord. "Communicatie wordt heel belangrijk", voerspelt Schwarz. "Een van de drie hoofddoelstellingen die we met de agentschapvorming willen bereiken, is een publieksgerichte organisatie. Dat betekent dat burgers, belanghebbenden en opdrachtgevers, onze doelgroepen dus, centraal staan. Zwart-wit gezegd denken we nu nog te vaak dat we ons werk goed hebben gedaan als een stuk weg er weer piekfijn bij ligt. Straks is het pas goed als ook weggebruikers en omwonenden er positief over zijn. Dat kun je te weten komen via bijvoorbeeld een klantenpanel of een enquête. Natuurlijk moet ons werk aan objectieve kwaliteitseisen blijven voldoen. Maar de waardering van onze doelgroepen wordt minstens zo belangrijk."



Gerhard Schwarz: 'Communicatie wordt heel belangrijk'

Luisteren naar wensen

De publieksgerichtheid betreft niet alleen waarderingsonderzoeken achteraf. "Meer dan tot nu toe zullen we, voordat we met een werk of ontwerp beginnen, met bijvoorbeeld omwonenden gaan praten om naar hun wensen en ideeën te luisteren", zegt Schwarz. "En ook tijdens werkzaamheden zullen we met onze doelgroepen bezig zijn. Ik kan me bijvoorbeeld voorstellen dat we met aannemers afspreken dat ze de geluidsoverlast beperken. Publiekswensen worden leidend voor ons werk."

Zakelijker en duidelijker

Mogelijkheden genoeg dus om, met open vizier, de confrontatie op te zoeken. "Maar er is meer", zegt Schwarz. "We zullen ook anders met elkaar moeten omgaan. Intern dus. Dat moet zakelijker en duidelijker. Alleen dan kunnen we de andere twee hoofddoelstellingen van de agentschapvorming, een bedrijfsmatige werkwijze en een heldere aansturing, realiseren. De middelen om zakelijker te worden, zijn de invoering van het baten-lastenstelsel en professioneel opdrachtgeverschap. Dat zal een enorme stimulans zijn om zorgvuldig met geld om te gaan en efficiënt te werken. Dat moet ook wel. Want als agentschap kunnen we bij tekorten niet zomaar meer onze hand ophouden bij het ministerie. En door elkaar heldere opdrachten te geven en op resultaten aan te spreken, is ook de aansturing duidelijker. Je weet wie waarvoor verantwoordelijk is."

EISEN VAN FINANCIËN

Agentschappen zijn diensten die als doel hebben de doelmatigheid binnen de rijksoverheid te bevorderen door resultaatgericht management. Binnen de rijksoverheid zijn de eisen (de instellingsvoorwaarden) voor agentschappen op basis van ervaringen en evaluaties steeds verder aangescherpt. De laatste wijziging is dat agentschappen niet meer een half jaar maar een jaar moeten proefdraaien. Informatie over de instellingsvoorwaarden staat op pagina 21 van het Plan van Aanpak en op de internetsite van het ministerie van Financiën.




"De hoofddirectie formuleert de beoogde doelstellingen. Hoe die bereikt worden, vullen de diensten en directies voor een groot deel zelf in."

Stokken achter de deur

De ervaring is dat het enkele jaren kan duren voor dit soort veranderingen gemeengoed is. "We vergen nogal wat van onszelf", weet Schwarz. "Een grote omslag in denken en doen. En een grote verandering in vereiste vaardigheden en kwaliteiten. Met het baten-lastenstelsel en de sturing op resultaat als stokken achter de deur. Maar het is nodig. De samenleving eist van ons dat we open, efficiënt en transparant zijn. En voor die samenleving doen we het allemaal."

Geen blauwdruk

Hoe de agentschapvorming precies vorm moet krijgen, ligt niet helemaal vast. "Dit boekje geeft geen blauwdruk", zegt Schwarz. "Als we alles van tevoren zouden voorschrijven, gaan we voorbij aan de verschillen tussen de diensten en directies. Bovendien is dat niet zoals het in een agentschap hoort te gaan. Wij formuleren de doelstellingen. Steeds voor de korte termijn, zodat we stap voor stap naar 1 januari 2005 toewerken, de dag waarop we als agentschap proef gaan draaien. Maar hoe die doelstellingen bereikt worden, mogen de diensten en directies voor een groot deel zelf invullen. Vanuit het hoofdkantoor bieden we wel ondersteuning. Ook moeten we ervoor zorgen dat er een leerproces ontstaat, bijvoorbeeld door collega's met elkaar in contact te laten komen die met dezelfde doelstellingen bezig zijn."



KOSTEN EN BATEN

"Op weg naar de agentschapstatus wil Rijkswaterstaat 'de eigen broek ophouden'. Dat wil zeggen dat we de ontwikkel- en investeringskosten zelf opbrengen door bedrijfsmatiger en efficiënter te gaan werken. Daarvoor moeten we als RWS leren denken in kosten én baten."

Jos van Hees, projectleider Ombuiging taakstelling Efficiency Spoor Agentschapvorming (OESA).

'IS HET NIET MOOI OM MET ACHTEN TE SLAGEN?'

"Op 1 januari 2006 doen we eigenlijk examen. Als we op de vakken publieksgerichte dienstverlener, bedrijfsmatig werkend en helder aangestuurd en op de instellingsvoorwaarden van het ministerie van Financiën een zes of hoger scoren, krijgen we ons agentschapdiploma. Net als bij het halen van een rijbewijs worden we pas na het examen een goede bestuurder en vinden we souplesse. Zodat we op 1 januari 2006 ons mannetje staan. Is het niet mooi om met een aantal achten te slagen?"

Gerhard Schwarz, projectdirecteur Agentschapvorming.



DOELEN

Wat bereiken we in 2003?

RIJKSWATERSTAAT IS DE WEG RICHTING AGENTSCHAP INGESLAGEN. SINDS BEGIN OKTOBER STEUNT OOK MINISTER DE BOER, NU DEMISSIONAIR, HET STREVEN OM VIA DE AGENTSCHAPVORMING EEN MODERNE OVERHEIDS-ORGANISATIE TE WORDEN. RWS WIL OP EEN OPEN, TRANSPARANTE EN ZAKELIJKE MANIER PRODUCTEN EN DIENSTEN LEVEREN DIE VOOR ALLE DOELGROEPEN EEN DUIDELIJKE MEERWAARDE HEBBEN. DRIE HOOFDDOELSTELLINGEN STAAN CENTRAAL:

A Publieksgerichte dienstverlener

Rijkswaterstaat wil zijn karakter als publieksgerichte dienstverlener versterken.

B Helder aangestuurd

Rijkswaterstaat wil helder, zakelijk en productgericht aangestuurd worden en intern ook op die manier sturen.

C Bedrijfsmatig werkend

Rijkswaterstaat wil een op bedrijfseconomische afwegingen gerichte bedrijfsvoering.




"Een zeiler zonder bestemming kan niet hopen op een goede windrichting." Leon Tec

In 2005 draait RWS proef om in 2006 echt een agentschap binnen het ministerie te zijn. Om klaar te zijn voor die proef, moet RWS nu stappen zetten. De D3-resultaten bij de stappen in 2003 (werkperiode 1) zijn in dit hoofdstuk te vinden, evenals planning en aanpak. Meer achtergrondinformatie bij de drie doelen is te vinden in de bijlage.

Startpunt van agentschapvorming is dat RWS'ers de doelen kennen en het belang van de veranderingen inzien. Pas daarna kunnen ze elkaar aanspreken op het behalen van de doelen. Dat vertaalt zich in het volgende communicatie-doel:


RESULTAAT 1: BEKENDHEID DOEL EN BELANG

75 procent van de RWS'ers kent in juli 2003 de doelstellingen en het belang van de agentschapvorming. Dit blijkt uit metingen binnen diensten en directies die RWS-breed georganiseerd worden.



Synoniem voor de term agentschap is de door het ministerie van Financiën consequent gebruikte term 'baten-lastendienst'. In mei 2002 opereerden 24 organisaties van verschillende ministeries als baten-lastendienst. Binnen V&W wordt vooral de term agentschap gebruikt.

D1, D2, D3 = Departement, Directoraat-generaal, Dienst/directie



Publieksgerichte dienstverlener

“De maatschappij en de gebruiker worden beter bediend”

RIKSWATERSTAAT ALS PUBLIEKSGERICHTE DIENSTVERLENER IS EEN PROMINENT DOEL VAN HET AGENTSCHAPVORMINGS-PROCES. OP TAL VAN PLAATSEN IN DE ORGANISATIE NEMEN COLLEGA'S AL INITIATIEVEN HIERTOEG EN BOEKEN ZE AL SUCCESSEN. BASIS VOOR SUCCES BIJ PUBLIEKSGROEPEN IS DAT DE DIALOOG WORDT GESTART EN DAT DAAR GERICHTE VERBETERACTIES UIT KOMEN. VRAAG IS WAT DE BESTE MANIER DAARVOOR IS. TEGELIJKERTIJD MOET RIKSWATERSTAAT ZICH BEWUST WORDEN VAN DE INNOVATIEKRACHT VAN DE EIGEN MEDEWERKERS ÉN VAN DE BELANGRIJKE ONTWIKKELINGEN IN DE OMGEVING, OVER DE GRENZEN VAN DIENSTEN EN SECTOREN HEEN.

‘ER IS MAAR ÉÉN KLANT: DE BURGER’

“Van een naar binnen gekeerde, juridisch gerichte organisatie, waarin burgers en bedrijven dossiers zijn, naar een naar buiten gerichte organisatie, waar de burger een gezicht heeft en bedrijven een aanspreekbare en deskundige contactpersoon hebben. Uiteindelijk is er maar één klant: de burger.”

Joop van Lunteren, voormalig DG-Belastingdienst, tijdens een discussiebijeenkomst met de hoofddirectie RWS.

Wat moet er gebeuren?

Het jaar 2003 kan worden gezien als een ontwikkeljaar waarbij zo veel mogelijk vorm wordt gegeven aan publieksgerichte dienstverlening. Grofweg valt het werk uiteen in drie groepen:

- Het op gang brengen van een stroom van feedback van publiek en omgeving met de bijbehorende verbeteringen in het werk;
- het managen van ideeën als een waardevolle innovatievorm;
- en het scannen van de omgeving van Rijkswaterstaat.

Kort gezegd: de plan-do-check-act-cirkel wordt gesloten voor zowel feedback van het publiek, voor nieuwe ideeën van collega's als voor geluiden uit de omgeving. Bij al dit werk is het van belang dat de manier waarop dit gedaan wordt, te gebruiken is voor heel Rijkswaterstaat. Vertaald in resultaten klinkt dat als volgt.

RESULTAAT 2: FEEDBACK VAN HET PUBLIEK

Elke dienst / directie weet wat de eisen en behoeften van het publiek zijn voor één gekozen primair proces en heeft dat vertaald naar aantoonbare verbeteracties.

Als insteek hiervoor worden de primaire processen gebruikt.

De primaire processen vallen uiteen in vier hoofdgroepen:

- *Netwerk- en verkeersmanagement hoofdwegennet.*
- *Netwerk- en verkeersmanagement hoofdvaarwegennet.*
- *Integraal waterbeheer hoofdwatersystemen (incl. bescherming tegen overstromingen).*
- *Levering kennis en expertise.*

'HOE ZIT HET MET DE TERUGWEG?'

"Ik had met een vriendin afgesproken en zij kwam te laat. Ze zei: 'Ik ben erg laat, de A44 was afgesloten wegens werkzaamheden. Weet je of ik er op de terugweg ook last van heb?' Ik kon haar het antwoord niet geven en dacht: 'Dat kan beter. Waarom geven we bij zo'n afzetting niet aan hoe het met de terugweg zit?'"

Annemiek Overboom, projectdirectie Agentschapvorming.

LESSEN VAN STAATSBOSBEHEER

"Ook in het dagelijks werk plukken we de vruchten van de verzelfstandiging. Er is veel meer speelruimte gekomen om op lokale situaties in te spelen. Vroeger kregen we van het ministerie van Landbouw, Natuur en Visserij (LNV) allerlei beperkende voorwaarden mee als we met andere partijen gingen onderhandelen. Nu stelt LNV alleen globale randvoorwaarden en hebben wij veel meer vrijheid om al in een vroeg stadium met betrokkenen constructief na te denken over oplossingen. Op Vlieland, bijvoorbeeld, heeft dat groot succes gehad. We hebben stukken natuur voor bezoekers kunnen afsluiten waar we dat anders nooit aan de orde hadden durven stellen. En op andere plekken zijn juist stukken opengesteld waarvan we niet hadden vermoed dat er belangstelling voor zou zijn."

Niek van Heijst, adjunct-directeur van Staatsbosbeheer, tijdens een bijeenkomst van de Informele Contactgroep Agentschapvorming in 2002.

NETWERKBENADERING

"Steeds meer weggebruikers willen, vaak ook nog op hetzelfde moment, gebruik maken van het hoofdwegennet. Door aandacht te schenken aan het managen van het dagelijks gebruik kan zo veel mogelijk voldaan worden aan de steeds maar groeiende vraag. Ook bouwen en de wijze van onderhouden zullen daarnaast een oplossing moeten bieden voor het steeds toenevende gebruik. (...) Er zijn voorbeelden waar met succes vanuit een netwerkbenadering is geopereerd. Het bekendste voorbeeld is de grootscheepse renovatie van de A10-West. Hier werd met succes samengewerkt met de beheerders van het onderliggend wegennet en werd vanuit die gezamenlijkheid de gebruiker geadresseerd. Een ander voorbeeld is de A74, waarbij ook gekeken werd of het mogelijk is gebruik te maken van een wegvak door Duitsland. Hier werd vanuit een verbrede blik de zoekruimte voor de oplossing van het probleem vergroot."

Bron: De droge netwerkvisie RWS (concept), september 2002.

SPIEGELTJE SPIEGELTJE AAN DE WAND

"De koers van V&W is voor burgers, medewerkers en relaties niet duidelijk. En van de burgers vindt minder dan de helft dat V&W goed scoort op transparantie. (...) V&W wordt als redelijk professioneel beschouwd. Op creativiteit en oplossingsgerichtheid scoort V&W minder goed."

Bron: V&W Monitor 2001, de beleving van Verkeer en Waterstaat, Den Haag, december 2001.

RESULTAAT 3: IDEEËN MANAGEN

Ideeënmanagement is ingevoerd in elke dienst/directie en daarbij sluit iedere dienst aan op de coördinatie van corporate ideeënmanagement vanuit één dienst.

RESULTAAT 4: FEEDBACK UIT OMGEVING

HK-Q, RIZA en AVV maken omgevingsscans voor RWS en de dienst / directie heeft deze aantoonbaar gebruikt voor verbeteringen in haar producten/dienstverlening. De collega's van HK en specialistische diensten onderhouden een actief kennisnetwerk.

Planning

Deadline voor al dit werk is 1 januari 2004, dan moet de zogeheten plan-do-check-act cirkel één keer doorlopen zijn. De resultaten moeten diensten en directies verwoorden in de reguliere verantwoordingsrapportage over 2003. Al in de tweede voortgangsrapportage van 2003 moet de stand van zaken gegeven worden.

De aanpak

Omdat de methodieken die in 2003 ontwikkeld worden, voor heel RWS bruikbaar moeten zijn, zal er in (zes) teams gewerkt gaan worden. Per primair proces één team waarin ongeveer vier diensten/directies participeren (resultaat 2). Daarnaast zal één team worden ingesteld waarin ook ongeveer vier diensten/directies het proces van ideeënmanagement opbouwen en implementeren (resultaat 3). Bovendien komt er een team met vertegenwoordigers van het Hoofdkantoor, AVV en RIZA dat de omgevingsscans gaat uitvoeren en een kennisnetwerk gaat bouwen (resultaat 4). Op 13 december 2002 wordt tijdens de RWS managementdag afgesproken welke dienst of directie in welk team aan de gang gaat.

LESSEN KLANTENPANELS GOUD WAARD

De dienstkringen fungeren al van oudsher als ogen en oren van Rijkswaterstaat. Tijdens het dagelijkse werk hebben ze altijd te maken met gebruikers van hun producten en diensten. De informatie uit deze situaties wordt opgeslagen in de organisatie en als RWS hopen we dat we er voldoende van hebben geleerd en dat RWS als organisatie de juiste koers vaart. "Bij de dienstkring Venlo-Wegen ontstond de behoefte om dit te gaan onderzoeken en dat gebeurde in de vorm van een klantenpanel. De lessen uit de twee gehouden panels waren goud waard. Klanten waren bereid constructief mee te denken over verbeterpunten en bleken vooral behoefte aan informatie te hebben over reistijden. Toen het tweede panel bij elkaar kwam, bleek de dienstkring in staat te zijn geweest te leren en te verbeteren. In het tweede panel noemde men verbeteringen op punten die in het eerste panel nog als probleem waren vastgesteld. Het is plezierig om te kunnen vaststellen dat je klanten bereid zijn kritisch naar je te kijken. En dat ze kunnen constateren dat er wat met hun inbreng wordt gedaan. Dat is tevens ook de grote valkuil; je moet wel bewegingsruimte hebben om te kunnen inspelen op de behoeften van de klant."

Henk van Duinen, dienstkringhoofd van dienstkring van Venlo-Wegen, RWS-DL.

VERTROUWEN VAN DE MAATSCHAPPIJ

"Rijkswaterstaat stelt de gebruiker van water centraal en werkt publieksgericht aan de belangen en behoeften van de gebruikers. Rijkswaterstaat staat daarbij als integraal waterbeheerder voor een duurzame en evenwichtige behartiging van de belangen, die het vertrouwen van de maatschappij waard is"

Bron: De natte netwerkvisie (concept), Rijkswaterstaat, zomer 2002.

De zes teams volgen de aanpak die hieronder beschreven staat. De aanpak voor het organiseren van feedback van publieksgroepen verschilt van de aanpak voor het realiseren van ideeënmanagement en de omgevingsscan.

Aanpak voor het organiseren van feedback van publieksgroepen

- De dienst of directie kiest minimaal één proces waarvoor zij een meting uitvoert voor het gehele werkterrein van het gekozen primair proces bij haar publiek en sluit zich aan bij het team van dat primaire proces.
- De manier waarop de publiekstevredenheid wordt bepaald wordt ontwikkeld door de teams. De vier teams zoeken naar de meest effectieve RWS-werkpraktijk bij het primaire proces.
- De samenwerking in en tussen teams wordt ondersteund door het project Versterking publieksgerichtheid in de diensten.
- De publieksgroepen/doelgroepen zijn benoemd en ingedeeld naar gebruikers, belanghebbenden en opdrachtgevers.
- Directies en diensten kunnen volstaan met vragen van feedback van alleen regionale partijen. Het is niet gewenst dat iedere dienst of directie contact zoekt met landelijke partijen.

Aanpak voor corporate *ideeënmanagement*

- Vijf diensten/directies en de themaleider 'kwaliteit voor verbetering', bepalen met elkaar de opzet van het systeem voor corporate ideeënmanagement.
- Leren van externen (zoals de Belastingdienst) is een belangrijk basisbeginsel.
- In 2003 start in iedere diensten/directie het door dit team ontwikkelde systeem van ideeënmanagement.
- Eind 2003 coördineert één van de diensten het corporate ideeënmanagement.

Aanpak voor de *omgevingsscan*

- HK-Q maakt samen met AVV en RIZA vier omgevingsscans, levert een lijst met potentiële systeeminnovaties en verbetert de methodiek.
- Alle diensten en directies gebruiken de uitkomsten van deze scans.
- Medewerkers van HK en de zes SD-en vormen samen een netwerk om de omgevingsscans met maximale diversiteit aan invalshoeken en betrokkenheid te verrijken en af te stemmen.



EEN STAPJE MEER ZETTEN


Een voorbeeld van publieksgericht plannen. Het Vaar- en rusttijdenbesluit heeft geleid tot een behoefte aan extra afmeervoorzieningen in het Noordzeekanaal. Er is budget voor. Wel moeten de gebruikelijke processen van ontwerp, aanbesteding en uitvoering nog volgen. Het dienstkringhoofd zegt in de jaarvergadering van Schuttevaer in januari 2001 toe dat nog in datzelfde jaar de eerste paal er zal staan. Door deze expliciete externe toezegging ontstaat een andere situatie dan gewoonlijk: het dienstkringhoofd is opeens niet alleen gehouden aan de – in wezen toch nog vrijblijvende – interne planning en verantwoording, maar ook aan de verantwoording naar de echte klanten. Binnen de kaders en procedures die gelden, zet hij zich daardoor extra in om het bestek op tijd op de markt te krijgen. Extra aandacht, extra telefoontjes, een stapje meer zetten en het ongemakkelijke gevoel als het niet dreigt te lukken. "Intern hebben we altijd wel een verhaal als we een planning niet halen, maar wat moet ik Schuttevaer zeggen....", aldus het dienstkringhoofd. Hoe het afliep? Op de nieuwjaarsbijeenkomst van Schuttevaer in januari 2002 meldde hij dat de eerste paal er helaas nog niet stond. Maar hij meldde ook dat hij over drie weken samen met de voorzitter van Schuttevaer de eerste paal zou slaan.

Via Wim van den Boogaard, HK-Q

“Bij Leiden en Leiderdorp wordt gewerkt aan integrale gebiedsgewijze ontwikkeling, het W4-project (wonen-water-wegen-werken). Om de wensen van de omwonenden beter te kunnen uitvoeren, was intensieve samenwerking nodig. Dat hebben we gedaan. Samen met provincie, VROM en drie gemeenten hebben we de afspraken vastgelegd in een publiek-publieke samenwerkingsovereenkomst waarin ook de kosten voor een langere verdiepte ligging van de A4 gedeeld worden. De bijdrage van V&W is ongeveer twintig procent. Je zou dit een juichvoorbeeld kunnen noemen, want samenwerking groeide hier via gezamenlijke verantwoordelijkheid naar samen (kosten) delen. Voordeel voor de bewoners is dat de partijen nu echt hebben samengewerkt en hun wens, de verdiepte ligging van de A4, wordt uitgevoerd.”

Guido Hagemann, Projectbureau A4, afdeling TXM, RWS-DZH.

Aantekeningen



Helder aangestuurd

"Een heldere, zakelijke en resultaatgerichte aansturing"

IN DE HUIDIGE VERSIE VAN HET 'BEDRIJFSMODEL RIJKSWATERSTAAT' IS OMSCHREVEN WAT DE TAKEN EN DE IDENTITEIT VAN HET AGENTSCHAP RWS ZIJN EN WAT HAAR RELATIES MET HET MOEDERDEPARTEMENT ZIJN (D1-D2). HET BEDRIJFSMODEL HEEFT ALS BASIS DE BESCHRIJVING VAN DE RWS PROCESSEN ZOALS OPGESTELD TIJDENS DE CONFERENTIE IN ST. MICHIELSGESTEL IN DECEMBER 2001 EN DE AANVULLING DAAROP IN TERMEN VAN PRODUCTEN EN DIENSTEN ZOALS ONTWIKKELD TIJDENS EEN BIJeenKOMST IN SCHIPHOL IN MEI 2002.

Wat moet er gebeuren?

In de komende periode moet inzicht ontstaan in de toekomstige sturing en sturingsinformatie binnen RWS (D2-D3, tussen D3's en binnen D3's). De centrale vraag daarbij is hoe de uitgangspunten uit het bedrijfsmodel als

- primaire processen;
- producten;
- positionering agentschap;
- sturingsmodel;
- relaties agentschap met eigenaar en opdrachtgever;
- wijze waarop de aansturing plaatsvindt;
- wijze waarop de afspraken worden vastgelegd;

moeten worden doorvertaald. Uitgangspunten daarbij zijn dat RWS prikkels voelt voor het publieksgericht en bedrijfsmatig werken en het helder aansturen.

En dat sturing en managementinformatie eenvoudig, uniform en gestandaardiseerd kunnen zijn.

Het bedrijfsmodel is ook nodig om het SAP-systeem dat RWS nodig heeft voor de invoering van baten-lasten optimaal te kunnen inrichten en benutten.

RESULTAAT 5: BEDRIJFSMODEL COMPLEET VOOR D2-D3

De toekomstige interne sturing en sturingsinformatie is beschreven en een proef met het besturingsconcept in 2004 is voorbereid.

Planning

Om in 2005 te kunnen starten met proefdraaien als agentschap, is het noodzakelijk 1 augustus 2003 dit deel van het bedrijfsmodel vastgesteld te hebben. Dat betekent dat het werk 1 juli afgerond moet zijn. Er resteert dan nog een half jaar om voorbereidingen te treffen voor een proef met het besturingsconcept in 2004.

Aanpak

Voor dit werk is expertise van diensten en directies (D3) en inzet van methodeskundigen (Vakgroep Sturing en Managementinformatie HK) nodig. Deze werken samen in vier teams, samengesteld uit vertegenwoordigers van alle D3-diensten en getrokken door nader te benoemen HID-en. Secretariaten worden verzorgd vanuit de vakgroep Sturing en Managementinformatie. De Vakgroep treedt ook op als het regieteam dat de samenhang bewaakt, de terugkoppeling naar de hoofddirectie verzorgt en waar nodig tussentijdse besluitvorming door de hoofddirectie entameert. De beschrijvingen die de teams maken, moeten voor de totale RWS herkenbaar, werkbaar en toepasbaar zijn.

De vier teams worden ingedeeld langs de sturingsprincipes uit het bedrijfsmodel:

1. Processen aangestuurd via MIT/SNIP/Grote Projecten.
2. Processen aangestuurd via Service Level Agreements.
3. Capaciteitsgerelateerde opdrachten.
4. Continuïteit en kwaliteit (eigenaarsrelatie).

LESSEN UIT HET VERENIGD KONINKRIJK

"Besturingsarrangementen zijn nooit compleet of af: de rolverdeling tussen departement en Highways Agency is ook na zeven ervaringsjaren niet geheel uitgekristalliseerd, ondanks het frameworkdocument en de afsprakenlijstjes. Voortdurend tasten beide organisaties af waar de grenzen, overlap en gaten liggen. Dit vergt derhalve ook voortdurend aandacht."

Bron: De besturingsrelaties tussen het Department for Transport en het Highways Agency (UK). Interne publicatie V&W, uitgebracht door HDEFZ/DOI, zomer 2002.

ALLEMAAL AGENTSCHAP

"Momenteel werkt 35 procent van de rijksambtenaren in een agentschap, per 1 januari 2004 65 procent (onder meer de Belastingdienst komt erbij) en per 1 januari 2006, als gevolg van lopende omvormingstrajecten, naar verwachting tenminste 80 procent. Deze percentages tonen het belang van het werken conform de spelregels aan."

Bron: Spelregels van het agentschapmodel (concept), ministerie van Financiën, augustus 2002.

INTERESSANTE TAKEN, DUIDELIJKE RESULTATEN

Aan de dienstkring Nieuwe Waterweg werd gevraagd of hij handhavingstaken wilde uitvoeren in het kader van de Wet Verontreiniging oppervlaktewater (WVO). Er werd gedacht over wie dat het beste zou kunnen uitvoeren en dat bleken de RWS-collega's van de rayons te zijn, die het gebied goed kennen. Er werd een contract gesloten met duidelijke afspraken over resultaten en in 2000 startten de toezichthouders met het bezoeken en controleren van bedrijven. Theo Gorissen (dienstkringhoofd Nieuwe Waterweg): "Eens per half jaar komt het hoofd Handhaving langs en bespreken we de resultaten zoals afgesproken in het contract. Dat bevalt erg goed. Het is duidelijk en rechtlijnig. Hebben we geleverd wat beloofd is? Krijg ik décharge verleend?"

Martin Vogels (Integraal toezichthouder op o.a. de Nieuwe Waterweg): "We voeren drie soorten controles uit en ik moet zeggen dat het uitstekend verloopt. Er is per jaar uitgestippeld wat we doen en met welk doel. Dat werkt bevredigend, want het is niet alleen duidelijk wanneer onze taak is afgerond, de resultaten bij de bedrijven worden ook beter. Omdat wij intensief bezig zijn met deze taak, van kijken tot monsters nemen, zie je echt wat er van de wet terechtkomt. Ik vind het een prettige manier van werken."

Theo Gorissen en Martin Vogels, dienstkring Nieuwe Waterweg, RWS directie Zuid-Holland.

Per primair proces beschrijven de vier teams de volgende zaken:

- De subprocessen die binnen het betreffende primaire proces zijn te onderscheiden.
- De subproducten die daarbij kunnen worden benoemd.
- De normen en eisen die aan het desbetreffende subproces kunnen worden gesteld.
- De indicatoren die kunnen worden gehanteerd om te meten of het desbetreffende subproces naar behoren verloopt (sturingsinformatie).
- De dienstonderdelen die binnen de desbetreffende subprocessen actief zijn, gedefinieerd vanaf het niveau van een D3-dienst tot op het niveau van afdelingen binnen de betreffende dienst.
- De relaties die zich binnen het primaire proces en de subprocessen daarin voordoen (ook tussen diensten als opdrachtgevende en opdrachtnemende dienst). Hierdoor moeten belangrijke kenmerken van RWS binnen de primaire processen weer zichtbaar worden. Gedacht moet worden aan de kennisfunctie, de marktbenadering/inkoopfunctie en het projectmanagement.
- De wijze waarop elk RWS onderdeel een bijdrage levert aan het bedrijfs-economische resultaat van RWS (positief dan wel negatief) en hoe doelmatigheidsprikkels zijn ingebouwd in de aansturing van de organisatieonderdelen.

Aantekeningen

.....

.....

.....

.....

.....


.....

.....

.....

.....

.....



Bedrijfsmatig werkend

"Een op bedrijfs- economische afwegingen gerichte bedrijfsvoering"

ALS RWS GAAT PROEFDRAAIEN ALS AGENTSCHAP WERKT ZIJ VOLGENS HET BATEN-LASTENSTELSEL, MAAKT ZIJ BEDRIJFS-ECONOMISCHE AFWEGINGEN EN GEDRAAGT ZE ZICH NAAR DE MARKT ALS EEN PROFESSIONELERE OPDRACHTGEVER. DAAR ZIJN NOG HEEL WAT STAPPEN VOOR NODIG. ZOWEL IN HET BENUTTEN VAN DE MARKT ALS VOOR HET INVOEREN VAN HET BATEN-LASTENSTELSEL. HEEL RWS MOET EEN (CULTUUR)-OMSLAG NAAR DENKEN IN KOSTEN ÉN BATEN MAKEN. EN WEL TEN TIJDE VAN FORSE INSPANNINGEN. ALLES BIJ ELKAAR STAAT RWS IN 2003-2006 NAMELIJK VOOR EEN FLINKE OPGAVE MET DE TAAKSTELLINGEN UIT HET STRATEGISCH AKKOORD (IUU EN HET FILEPLAN ZSM) EN DE INVESTERINGEN IN HET KADER VAN DE AGENTSCHAPVORMING. ZONDER BEDRIJFSMATIGER EN DAARDOOR EFFICIËNTER TE GAAN WERKEN, ZAL DIT ALLES TEN KOSTE GAAN VAN DE PRODUCTEN.

De resultaten bij "bedrijfsmatig werkend" zijn in 2003 gekoppeld aan de projecten Professioneel Opdrachtgeverschap (P-OG '21), invoering Baten-lastenstelsel RWS (BLS) en Ombuiging taakstelling Efficiency Spoor Agentschapvorming (OESA).

Wat moet er gebeuren aan P-OG '21?

De essentie van P-OG '21 is het optimaal benutten van de kwaliteiten en mogelijkheden van de markt ten bate van het realiseren van de maatschappelijk gewenste output/projecten. De effecten van de al afgesproken acties wijzen in de richting van lagere uitvoeringskosten, minder toezichthouders en een eenvoudiger verantwoording. Met de aanvulling van geüniformeerde werkprocessen en contractvormen wordt de werkingsfeer snel uitgebreid. Het gebruik van inkoopplannen waarin de keuze van contractvorm en marktbenadering expliciet wordt gemaakt is een belangrijke stap naar verdere professionalisering van de functie van opdrachtgever.

Belangrijke notie is dat het rapport van de Parlementaire Enquête Commissie Bouwnijverheid, het kabinetsstandpunt over het rapport en de behandeling van beide in het parlement, kunnen leiden tot de wens om versterking van de opdrachtgeverfunctie van RWS. Dat kan leiden tot een aanvulling op of een versnelling van de geplande doelstellingen.

RESULTAAT 6: PRESTATIEBESTEKKEN

Voor vast onderhoud gebruiken diensten en directies uitsluitend nog prestatiebestekken.

RESULTAAT 7: INKOOPPLAN

Voor elke inkoop van een dienst of product maakt en gebruikt RWS een inkoopplan.

Planning

Vanaf 1 januari 2003 moeten diensten en directies beide resultaten voor 100 procent behalen.

MEER DOELMATIGHEID BIJ DE RIJKSDIENST VOOR HET WEGVERKEER

"Na de verzelfstandiging zijn er aantoonbare verbeteringen opgetreden in de doelmatigheid van RDW en de kwaliteit van de dienstverlening.(...) Op het gebied van kostenbeheersing zijn substantiële verbeteringen doorgevoerd. Zo is onder andere een kostprijscalculatiemodel ontwikkeld. Mede hierdoor is het inzicht in de kosten aanzienlijk toegenomen. Daarnaast heeft RDW in de periode 1999-2001 jaarlijks vijf procent op haar bedrijfslasten bespaard, wat ongeveer 43,5 miljoen gulden heeft opgeleverd." Bron: Evaluatie van de verzelfstandiging van RDW, Berenschot, september 2001.

BATEN-LASTENDIENSTEN WERKEN DOELMATIGER

"Samengevat betekent dit dat de algemene tendens positief is. Immers, bij zeven van de 22 organisaties heeft de doelmatigheid zich positief ontwikkeld sinds zij een baten-lastendienst zijn, bij negen zijn daarvoor indicaties gevonden en bij één dienst wordt een dalende kostprijs gesignaleerd bij gelijkblijvende kwaliteitsindicatoren."

Eindrapport 'De evaluatie van het Baten-Lastendienstmodel', Berenschot, juni 2002.

Aanpak

De resultaten worden in het normale werk behaald. De invoering wordt centraal en decentraal ondersteund met een reeks van middelen om de uitwisseling van opgedane kennis en ervaring aan anderen door te geven. Denk aan opleidingen, handreikingen, werkbezoeken, themabijeenkomsten, opdrachtgeverdagen, het blad Progressie en de intranetsite POG. Hoe de kwaliteit van de opdrachtgeverfunctie zich ontwikkelt, wordt in 2003 getoetst (audits in diensten/directies).

Wat moet er gebeuren aan invoering BLS RWS?

De voorbereiding van de invoering van het baten-lastenstelsel en het SAP-systeem zal de komende tijd heel wat investeringen vragen. Efficiencywinsten door de invoering van een uniforme, gestandaardiseerde en vereenvoudigde bedrijfsvoering (die het gevolg is van de invoering van het BLS), zullen pas vanaf 2005 kunnen worden gerealiseerd.

De externe kosten van het project BLS worden in de komende jaren ten laste gebracht van een aantal programma's van RWS. Dit betekent een efficiencyslag voor de diensten. Tevens heeft het project BLS de inschatting gemaakt dat de diensten en directies de komende periode circa tien fte's per directie/dienst moeten vrijmaken voor de invoering van een baten-lastenstelsel. Al deze inzet moet door RWS uit de "eigen" middelen worden gefinancierd. Dat betekent een efficiencytaak, zeker ook voor de bedrijfsvoeringkolom.

In de komende jaren moeten met de D3-projectleiders BLS doelen worden geformuleerd die de invoering van een baten-lastenstelsel mogelijk maken. Een drietal staat hieronder vermeld. De doelstellingen zullen gedurende de jaren 2003 en 2004 verder worden aangevuld. De BLS projectleider in de dienst of directie speelt een belangrijke rol bij het behalen van de doelstellingen.

RESULTAAT 8: ACTIVA ADMINISTRATIE

De activa administratie in de dienst/directie is op orde.

RESULTAAT 9: VORDERINGENBEHEER

Het vorderingenbeheer in de dienst/directie is op orde.

'GEEN DIEF VAN JE EIGEN PORTEMONNEE'

"Kijk, een efficiënt huisvestingsbeleid heeft ook zijn leuke kanten. Daar zullen medewerkers die moeten verhuizen wellicht anders over denken, maar dat is slechts voor het moment. Onze hoofdvestiging zit op een toplocatie in hartje Den Haag. Dat is dure kantoorruimte en daar moet je slim en efficiënt mee omgaan, wil je als dienst geen dief van je eigen portemonnee worden. Op basis van de geldende normen van de RGD hebben we een inventarisatie van de beschikbare ruimte gemaakt en gekeken hoe die binnen het pand over de hoofd- en stafafdelingen is verdeeld. Daaruit bleek dat we zo'n 700 vierkante meter vrij zouden kunnen spelen. Door herschikking van de werkruimte kunnen we nu binnenkort een VN-organisatie, waar we regelmatig mee samenwerken, intern huisvesten. Uiteindelijk willen we alle facilitaire kosten per hoofd- en stafafdeling in kaart brengen, zodat we ons meer bewust worden van de kosten en hoe deze in verhouding staan tot de inkomsten. Dan ben je als management ook in staat om na te gaan of we als dienst wel voldoende inkomsten genereren om bijvoorbeeld onze huidige huisvesting te handhaven."

Geerd Drost, Hoofd Directiesecretariaat en Facilitaire Zaken, RIKZ.

IN BALANS

"Bedrijfsmatig werken is het sturen op kostprijzen van de producten en diensten die worden voortgebracht. Hiermee kan de doelmatigheidswinst worden aangetoond in de tijd. Toch is dit niet het enige. Het gaat bijvoorbeeld ook om klantgerichtheid, kwaliteitsverbetering en innovatie. Het geheel moet met elkaar in balans zijn. Een eenvoudige manier van doelmatiger opereren is het stoppen met producten en diensten waar geen vraag naar is of waar niemand voor wil betalen. Daar is soms wel durf voor nodig!"

Cees Langebeek, controller RWS-DNN (heeft door eerdere functies ervaring met agentschapvormingstrajecten).

'ZELF NOOIT BEDACHT'

"Bij het ecoduct 'De Borkeld' over rijksweg 1 heeft de opdrachtgever ervoor gekozen de eisen voor duurzaam bouwen functioneel te omschrijven en de inschrijvers te 'sturen' door middel van gunningscriteria. Naast de prijs zijn de inschrijvingen beoordeeld op aspecten als duurzaam bouwen, ecologisch functioneren, architectonische vormgeving in combinatie met landschappelijke inpassing en technische kwaliteit. De opdrachtgever is erg tevreden over de kwaliteit van de ingediende ontwerpen. Deze zijn conceptueel erg verschillend van elkaar en bevatten oplossingen die de opdrachtgever zelf nooit bedacht zou hebben."

Bron: Afwegingsmodel Inkoopproces, P-OG 21, 2002.

RESULTAAT 10: REGELGEVING GESANEERD

De D3 regelgeving in de directie/dienst is gesaneerd. Dit betekent dat er een inventarisatie is gemaakt en dat verouderde en overlappende regels geschrapt zijn.

Planning

De activa-administratie en het vorderingenbeheer moeten 1 januari 2003 op orde zijn. De regelgeving moet op 1 juli 2003 gesaneerd zijn. De resultaten zullen vanuit het project BLS namens de hoofddirectie worden gemeten.

Aanpak

De resultaten worden per dienst of directie behaald. De D3-projectleiders spelen daarbij een belangrijke stimulerende en coördinerende rol. Ondersteuning is mogelijk vanuit het centrale BLS-team.

Wat moet er gebeuren aan OESA?

De te verwachten rendementen met het project P-OG '21 zullen waarschijnlijk voor de komende jaren niet genoeg zijn. RWS zal meer moeten doen en haar creativiteit moeten gebruiken. Het project OESA kent twee doelstellingen:

- 1 Invulling geven aan de taakstelling uit het Strategisch Akkoord (SA).
- 2 Bedrijfsmatiger gaan werken op weg naar de agentschapvorming, onder meer door de ontwikkel- en investeringskosten voor de verbetering van de bedrijfsvoering zo veel mogelijk zelf op te brengen door efficiënter te werken.

De bedoeling is de noodzaak tot efficiënter werken aan te grijpen om als organisatie nog bedrijfsmatiger te leren werken en de voor de agentschapstatus benodigde (cultuur)omslag op dit terrein al in de komende jaren te maken.

RESULTAAT 11: EFFICIËNTIE

De diensten vullen hun aandeel in de taakstellingen uit het Strategisch Akkoord en de agentschapvorming zo veel mogelijk met efficiëntie in en maken dit zichtbaar in de reguliere voortgangs- en verantwoordingsrapportages.

RESULTAAT 12: BEST PRACTICES

In kenniskringen delen diensten en directies ideeën, succesfactoren en obstakels voor bedrijfsmatig en efficiënt werken met elkaar en met het projectteam. Zo ontstaan "beste practices".

RESULTAAT 13: AANSPREKEN EN STUREN

De DG differentieert in targets en in taakstellingen. De DG stuurt op kentallen, monitort en voert evaluaties uit. De HID'en zetten dit door in hun eigen organisatie.

Planning

Vanaf 1 januari 2003 moeten deze drie resultaten behaald gaan worden. In de reguliere rapportages wordt daar vanaf dat moment informatie over gegeven.

Aanpak

Voor 2003 zal de financiële taakstelling nog voornamelijk naar rato (= kaasschaaf) over de diensten worden verdeeld. Toch wil de Hoofddirectie recente inspanningen van diensten al een beetje belonen en nieuwe initiatieven stimuleren. Op basis van een kleine set kentallen/pins worden de diensten beoordeeld op zowel realisatie als ambitie. Sommige diensten zullen daardoor een kleiner stuk van de taakstelling krijgen dan de diensten die zichtbaar achterblijven op efficiëntie. Voor 2003 zullen dat geen grote verschillen zijn. Maar in de komende jaren kan het gaan oplopen. Wat de huidige 'koplopers' nu laten zien, moeten vergelijkbare diensten over een tijdje ook kunnen. Op basis van targets per dienst zal dan verder worden gedifferentieerd.

Het delen en leren van ervaringen is een belangrijk middel om RWS-breed zo snel mogelijk bedrijfsmatig en efficiënt te werken.

Aantekeningen

D3-RESULTATEN 2003 IN HET KORT

	Nr.	Resultaat	Hoe	Deadline
Algemeen	1	75 % van de RWS'ers kent de doelstellingen en het belang van Agentschapvorming	Communicatie in diensten en directies	1 juli 2003
Publieksgerichte dienstverlener	2-4	<ul style="list-style-type: none"> Diensten en directies weten wat de eisen van publiek en omgeving zijn voor een gekozen primair proces en hebben dat vertaald naar verbeteracties Ideeënmanagement is ingevoerd en wordt gecoördineerd in 1 dienst. Er zijn vier omgevingsscans gemaakt en gebruikt voor verbeteracties 	In zes multidisciplinaire teams methodiek ontwikkelen die daarna RWS-breed toegepast wordt	1 januari 2004
Helder Aangestuurd	5	Bedrijfsmodel is volledig afgerond voor D2-D3, tussen D3's en binnen D3's.	In vier teams, verdeeld aan de hand van de sturingsprincipes en leidend tot RWS-breed werkbare omschrijvingen	1 juli 2003 afgerond en 1/8/2003 besluitvorming HD
Bedrijfsmatig werkend	6-13	<p>POG:</p> <ul style="list-style-type: none"> Diensten en directies gebruiken voor vast onderhoud uitsluitend prestatiebestekken Bij iedere inkoop van een product of dienst maken RWS'ers een inkoopplan <p>BLS:</p> <ul style="list-style-type: none"> De activa-administratie is op orde Het vorderingenbeheer is op orde De regelgeving binnen directies en diensten is gesaneerd <p>OESA:</p> <ul style="list-style-type: none"> Iedere dienst of directie werkt efficiënter en bedrijfsmatiger volgens de eisen van het Strategisch Akkoord en de kenmerken van een agentschap (differentiatie volgt). Directies en diensten delen best practices DG en HID's sturen op kentallen 	<p>POG:</p> <ul style="list-style-type: none"> In normale werkzaamheden ondersteund met training en begeleiding <p>BLS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Per directie of dienst in voorbereiding van invoering BLS <p>OESA:</p> <p>Strategische keuzes, inzet op projecten die baten opleveren, best practices en creativiteit</p>	<p>POG:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vanaf 1 januari 2003 <p>BLS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vanaf 1 januari 2003 Vanaf 1 januari 2003 Vanaf 1 juli 2003 <p>OESA:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vanaf 1 januari 2003

Directies en diensten werken in 2003 aan de resultaten uit bovenstaand schema, maar ook aan D2-resultaten (veelal is dat al afgesproken of zal dat werkenderwijs in 2003 blijken). Voorbeelden van dit soort werk zijn bijdrages van collega's aan het bedrijfsmodel D1-D2, gesprekken over de rol van de HID in de regio door IVV-hoofden, leveren van informatie aan het OESA-team, bijdragen aan ateliers voor het Publiekshandvest, enzovoort. Advies aan iedere directie of dienst is voor de twee soorten werk samen te berekenen wat de kosten in FTE's zijn én wat de baten zijn. Dit geeft helderheid en maakt plannen eenvoudiger. Een voorbeeld voor dienst X.



INDICATIE KOSTEN EN BATEN VAN WERK IN DIENST X AAN AGENTSCHAPVORMING 2003

Werk aan....	Nr.	Kosten in FTE's	Baten in FTE's
Totale werk indicatie		14,1	31,5
Communicatie	1	0,4	0
Publieksgerichte dienstverlener, ideeën en scans	2 - 4	2,0	1,5
Bedrijfsmodel	5	2	2
P-OG 21	6 - 7	3	23
BLS	8-10	6	5
OESA	11-13	1	0
Handvest, Missie, Learning Center, Kennismanagement, enz	-

Hoe werken we aan de drie doelen?

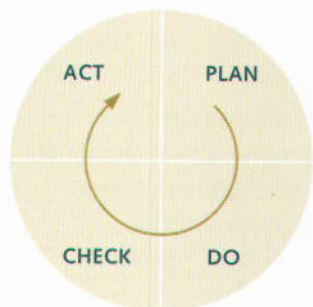
PAPIER IS GEDULDIG. JE KUNT DE MOOISTE DOELSTELLINGEN OPSCHRIJVEN, DE KUNST IS ZE TE REALISEREN. WANT HOE WÓRD JE EEN ORGANISATIE DIE PUBLIEKSGERICHT, HELDER AANGESTUURD EN BEDRIJFSMATIG WERKT? HOE, MET ANDERE WOORDEN, WERK JE AAN DE GEWENSTE VERANDERING? GEBASEERD OP WETENSCHAPPELIJKE KENNIS EN OP PRAKTIJK-ERVARINGEN MET VERANDERTRAJECTEN BINNEN EN BUITEN RIJKSWATERSTAAT, REIKT DIT HOOFDSTUK UITGANGSPUNTEN EN IDEEËN AAN OM DE EIND- EN TUSSENDOELSTELLINGEN TE REALISEREN. OOK WIJST HET DE WEG NAAR ONDERSTEUNING.

Er is een duidelijk verschil tussen een routeplanner en een wegwijzer. Bij een routeplanner ligt alles vast: er is maar één manier. Een wegwijzer geeft richting aan, maar laat ook ruimte om te ontdekken en zelf de weg te vinden die het beste past bij de eigen wensen en mogelijkheden. De adviezen in dit hoofdstuk zijn meer bedoeld als wegwijzer dan als routeplanner.

Uitgangspunten

In het proces naar agentschap staan vijf uitgangspunten voorop. Die geven de insteek aan voor de manier waarop Rijkswaterstaat de verandering inzet.

1. Het is een cyclisch proces.
2. Het gaat om resultaat.
3. Het is een gezamenlijk veranderproces.
4. Het gaat om gedragsverandering.
5. De toekomst komt voort uit de kracht van RWS.



1. Het is een cyclisch proces

Het lijkt zo simpel. Je maakt een plan, voert dat uit, kijkt of je je doel hebt bereikt en zo niet, dan stuur je bij. Maar grote organisaties blijken die derde en vierde fase, de check en het bijsturen, vaak achterwege te laten. Dat is jammer, want als je niet kijkt wat er fout gaat, kun je niets verbeteren. De motor achter de veranderingen die van Rijkswaterstaat een agentschap moeten maken, is dan ook de plan-do-check-act cyclus, bekend van het INK-model. Deze verbetercyclus vormt het eerste uitgangspunt van het veranderproces. De cyclus stelt de organisatie in staat na elke verandering te bepalen wat de volgende stappen zijn. Het is immers ondoenlijk vooraf alles te beheersen. Realistischer is per fase of periode te bepalen wat de stappen zijn.

Als publieksgerichte, helder aangestuurde en bedrijfsmatig werkende overheidsorganisatie zal Rijkswaterstaat straks ook volgens deze verbetercyclus werken. Het is dan ook logisch het model nu reeds als uitgangspunt te nemen voor een succesvolle en geleidelijke veranderingsoperatie. Terwijl zij aan het veranderen is, kan de hele organisatie alvast wennen aan de ritmiek van de verbetercyclus. Zo komt het agentschap stap voor stap dichterbij. De agentschapvorming krijgt aldus het karakter van een organisch groeiproces. Te veel in één keer werkt niet.

2. Het gaat om resultaat

Een organisatieverandering moet zich richten op het resultaat, niet op het schrijven van plannen. Het tweede uitgangspunt van de agentschapvorming is dan ook het stellen van en meten op haalbare, concrete doelen, die te vertalen

WAAROM DE VERBETERCYCLUS PLAN-DO-CHECK-ACT?

- Omdat de wereld steeds verandert. Plan-do-check-act biedt de mogelijkheid tussentijds doelen bij te stellen.
- Omdat RWS leert tijdens het proces en dat kan als het proces cyclisch benaderd wordt.
- Omdat de cyclus RWS de mogelijkheid geeft zichzelf steeds een spiegel voor te houden.
- Omdat de cyclus niet voor niets een 'do' in zich heeft; RWS'ers zullen vooral moeten dóen in dit veranderproces.
- Omdat RWS vooraf niet alles kan overzien en tijdens en na elke werkperiode wil bijsturen.

zijn naar alle diensten, directies en het hoofdkantoor. Dat betekent dat er gestuurd en afgerekend wordt op wat een dienst of directie moet bereiken. Tegelijkertijd is er ruimte om, tijdens het realiseren van de doelstellingen, (van elkaar) te leren en informatie uit te wisselen. Het motto is dan ook: standvastig in de doelen, flexibel in de weg er naartoe.

Doelen geven richting en energie en zijn de basis van een contract, als ze:

- specifiek en positief geformuleerd zijn;
- meetbaar zijn;
- acceptabel en realistisch zijn en binnen eigen controle liggen;
- relevant en afgestemd zijn;
- tijdgebonden zijn.

3. Het is een gezamenlijk veranderproces

Het derde uitgangspunt van de agentschapvorming is dat elf goede voetballers nog geen succesvol team zijn. Veranderen kun je niet alleen. Alleen als de veranderingen gezamenlijk, in dezelfde richting en in een vergelijkbaar tempo plaatsvinden, blijft Rijkswaterstaat de succesvolle organisatie die aan de eisen van de komende decennia kan voldoen. Er is voor en van iedere RWS'er wat te leren. Met die gezamenlijkheid moet slim worden omgegaan. Binnen Rijkswaterstaat zelf, maar ook naar buiten toe, vooral naar het moederdepartement. Zonder samenwerking met het ministerie kan het niet. Het gezamenlijke zit ook in de loyaliteit aan het resultaat. Als er iets is geleerd of gezamenlijk is ontwikkeld, zal heel RWS volgens dat resultaat verder werken.

4. Het gaat om gedragsverandering

Iedere verandering moet leiden tot anders dóen, tot een gedragsverandering dus. Wanneer zijn mensen in het algemeen geneigd hun gedrag te veranderen? Als ze daar het nut en de noodzaak van inzien. Het vierde uitgangspunt van het veranderproces is dan ook alle collega's bij het bereiken van de doelen die iets voor hun werk betekenen, te betrekken. De doelen moeten daarom prikkelend zijn en nieuw gedrag uitlokken. Alle initiatieven, ook plannen, moeten een directe relatie hebben met de beoogde gedragsverandering, bij iedereen van Rijkswaterstaat.

5. De toekomst komt voort uit de kracht van RWS

Niet alles moet anders. Voor de toekomst van Rijkswaterstaat is het belangrijk in stand te houden en te versterken wat RWS al goed kan. Bijvoorbeeld de zorg voor de infrastructuur en de veiligheid. En dat aan te vullen met nieuwe vaardigheden. Het uitgangspunt voor de verandering is dat het vermogen om boven jezelf uit te stijgen, gebruikt wordt om deze veranderklus te klaren. ➡

 **"Vallen is niet erg. Blijven liggen wel."** Wim van den Boogaard, HK-Q



Aanpak voor nieuw gedrag

Met de uitgangspunten als fundament onder het 'verandergebouw' staat het gebouw er nog niet. Veranderen moet je immers 'doen'. Maar welke instrumenten en middelen zijn er in te zetten om te kunnen veranderen terwijl de winkel gewoon open blijft? Deze paragraaf doet daar suggesties voor, maar geeft geen uitputtende lijst. Uitgangspunt moet zijn dat de aanpak van de veranderingen congruent is met het beoogde gedrag in het agentschap. Met deze suggesties, die zijn ontleend aan wetenschappelijke publicaties en praktijkervaringen (ook van Rijkswaterstaat zelf), is het veranderproces logisch vorm te geven. Ze zijn geordend op wat op corporate niveau moet gebeuren, wat directies en diensten zelf moeten aanpakken en wat zowel RWS-breed als per dienst of directie moet gebeuren.

RWS-breed of corporate aanpakken

Werkperiode

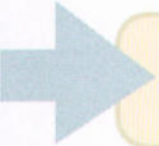
De cyclische benadering zorgt voor een opeenvolging van fases, werkperiodes genoemd. Vanuit landelijke projecten als BLS en P-OG 21, vanuit de eisen die het ministerie van Financiën stelt en vanuit de ervaringen die iedereen gaandeweg opdoet, kunnen die werkperiodes bepaald worden. De suggestie is het ritme van het veranderwerk in de diensten en directies op de werkperiodes af te stemmen. De hoofddirectie zal dat ook doen met haar momenten van evalueren en resultaten beoordelen. Werkperiode 1 start 1 januari 2003 en duurt tot 1 januari 2004. Nieuwe periodes worden benoemd aan de hand van evaluaties van eerdere periodes (zie hoofdstuk 2).

Droom en kader voor RWS

Veranderingen hebben een doel en doen zich voor in een bepaald kader. Dat moet voor iedere RWS'er duidelijk zijn. De suggestie is daarom een verandering te formuleren die mensen persoonlijk bij de doelstellingen betreft en die het voor RWS'ers mogelijk maakt de doelen naar hun eigen werk te vertalen.

Rijkswaterstaatbreed meten

Landelijk zal vastgesteld moeten worden in hoeverre doelstellingen gehaald worden. Daarom zullen Rijkswaterstaatbreed metingen plaatsvinden, uitgevoerd door een Rijkswaterstaatbrede groep collega's (nog samen te stellen). Deze collega's zullen contact houden met de feedbackteams in het land (zie pagina 34). De resultaten zullen een goede indicatie geven van de veranderingsbereidheid en de ontwikkeling daarin. Ook blijkt uit de metingen in hoeverre het lukt de organisatie daadwerkelijk te veranderen. Deze informatie kan Rijkswaterstaatbreed en in een dienst of afdeling gebruikt worden om het veranderproces te sturen.



"Wie geen fouten maakt, neemt te weinig risico's."

Intermediair, november 2002


Per directie/dienst aanpakken

Veranderteam

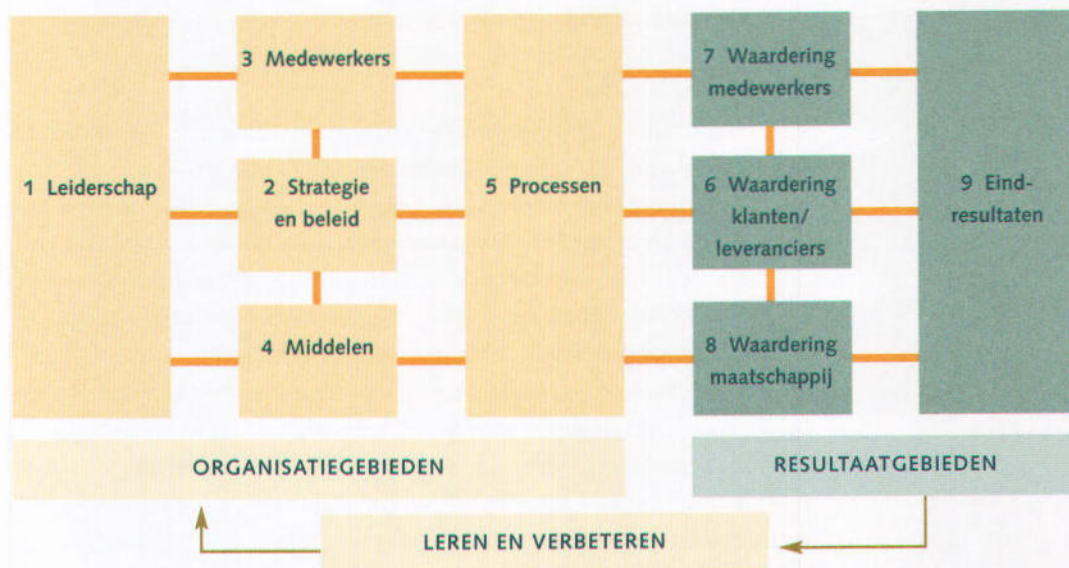
Een veranderteam van een dienst of directie bestaat uit medewerkers die het management adviseren en de directe verandertaken uit handen nemen. Ze organiseren vergaderingen, informatiebijeenkomsten, workshops en bedrijfsbezoeken, signaleren knelpunten, zetten interventies op, adviseren over mogelijke oplossingen en bewaken de voortgang. De leden komen uit de eigen dienst of directie en hebben het vermogen om veranderingen te 'managen'. De suggestie is de inhoudelijke projectleiders van bijvoorbeeld de invoering van het baten-lastenstelsel (BLS) en professioneel opdrachtgeverschap (P-OG 21) in het veranderteam op te nemen, evenals collega's die zich meer met het proces van verandering bezighouden (zoals bijvoorbeeld een communicatiecollega en een P&O-collega). De leden van het veranderteam werken resultaat- en doelgericht en hebben tijd voor hun functie. Belangrijk is ook dit team bekend te maken in de hele eigen organisatie. Een eerste taak van dit team is de (bestaande) veranderprojecten 'uit te lijnen'.

Uitlijnen

Deelprojecten en al bestaande verandertrajecten moeten, waar mogelijk, aan elkaar gekoppeld worden door de doelen en werkmethoden van de verschillende (deel)projecten op elkaar af te stemmen. RWS'ers zouden daartoe het eigen strategisch bedrijfsplan met de drie doelen voor het agentschapvormingstraject kunnen vergelijken. Ze kunnen kijken waar al veel gebeurt en waar nog inzet mist. En ze kunnen aansluiting zoeken bij de acties die bij het toepassen van het INK-model zijn opgezet. Op die manier kan aansluiting worden gevonden bij de lopende activiteiten binnen de eigen dienst of directie. Om zo binnen die dienst of directie één kracht richting de gewenste verandering te krijgen.



INK is een model dat je kunt gebruiken om te leren en te verbeteren. En is dus ook prima toepasbaar in het streven naar agentschap.



- STRUCTUUR** het INK-model vraagt aandacht en structureert alle voor de organisatie relevante aspecten
- SAMENHANG** het INK-model vraagt aandacht voor de samenhang tussen al deze aspecten
- RESULTAAT** het INK-model vraagt gemeten resultaten van de organisatie-inspanningen
- LEREN EN VERBETEREN** bijsturen in organisatiegebieden op basis van resultaatgebieden

Zoek- en startmomenten

Er is al werk gestart, bijvoorbeeld voor P-OG 21 en BLS. Om het veranderwerk herkenbaar te maken, is het goed om als dienst iedere nieuwe werkperiode expliciet te starten. Bij die start is het belangrijk de doelen te koppelen aan de relevante actuele informatie, bijvoorbeeld over de huidige stand van zaken met betrekking tot de veranderingen in de directie en in heel Rijkswaterstaat, het dagelijkse werk, de grote projecten die eraan komen en hoe mensen over het veranderproces denken. Informatie dus die nodig is om het veranderproces voor die werkperiode zo goed mogelijk op te zetten. De suggestie kan zijn dit te doen in een bijeenkomst met een zo groot mogelijke groep collega's uit de eigen dienst of directie. Het directieteam, het veranderteam en het feedbackteam zouden daar in ieder geval bij aanwezig moeten zijn. Op zo'n bijeenkomst staan de 'check' en de 'act' uit de verbetercyclus centraal.

"Anticiperen is toekomst creëren"

Jan de Bont, Projectleider P-OG 21 op landelijke projectleidersdag RWS, 14 maart 2002.

Leren van anderen

Veranderen betekent soms goede wielen van anderen lenen (en ze niet onnodig zelf uitvinden), ofwel 'best practices' zoeken binnen en buiten de eigen organisatie. Voor het worden van een agentschap kan RWS leren van bijvoorbeeld organisaties die al eerder agentschap werden, gemeenten die al met een baten-lastenstelsel werken en organisaties die effectief naar hun publiek luisteren. Directies of diensten zouden een partner in de regio (een gemeente, provincie, waterschap of bedrijf) kunnen zoeken die volgens een baten-lastenstelsel werkt en daarvan kunnen leren. Maar in eerste instantie zouden zij moeten proberen te leren van andere directies en diensten (zie ook 'kenniskringen', op pagina 34).

Feedbackteam

Een feedbackteam genereert informatie over het echte resultaat is van initiatieven in de dienst (veranderfeedback). Het sluit de plan-do-check-act cirkel. Het team kan gedurende heel het veranderproces aangeven wat het feitelijke effect is van de veranderingen en in welke mate de doelen gehaald worden. Het houdt als het ware de vinger voortdurend aan de pols. Vooral aan het eind van elke werkperiode kan de informatie van het feedbackteam belangrijk zijn. Dat is immers een evaluatiemoment. Idealiter bestaat een feedbackteam uit een brede groep medewerkers met goede contacten in de organisatie, die in staat zijn informatie van roddels te onderscheiden. De leden zijn getraind in het vinden en geven van feedback. Leden van het feedbackteam zijn geen lid van het veranderteam, maar houden het directieteam en het veranderteam regelmatig een spiegel voor.

Kenniskringen

Kenniskringen zijn dwarsverbanden van collega's met gezamenlijke vragen, problemen of doelen. Ze wisselen ervaringen, kennis en ideeën uit om

METEN OM TE VERBETEREN

"De omgeving waarin organisaties opereren, verandert continu. Zie maar hoe de maatschappij ontwikkelt, welke stappen worden gezet in de informatietechnologie en hoe het economisch klimaat en de arbeidsmarkt steeds veranderen. Om als organisatie bij te blijven, is het noodzakelijk met al die veranderingen mee te gaan. Continue verandering is een vereiste. Om dat op een goede wijze te doen, is het belangrijk de kwaliteit van de dienstverlening regelmatig te meten en de waardering van de eigen medewerkers en de maatschappij goed te kennen. De Bouwdienst meet na afronding van zijn projecten de klanttevredenheid. Overigens niet met ellenlange evaluatieformulieren, maar in de vorm van een A4-tje met ruimte voor een rapportcijfer en eventuele opmerkingen. In de eerste plaats geeft zo'n meting duidelijke feedback aan het projectteam over zijn prestaties. En inzicht in de eigen prestaties stimuleert. Daarnaast worden sommige opmerkingen benut voor verbeteracties binnen de dienst. Zowel binnen afdelingen als dienstbreed blijken ze een prima bron om te leren en te verbeteren!"

Rob Jongkind, stafafdeling Kwaliteitszorg, Bouwdienst

'WE MOETEN DE VERBINDING IN MENSEN ZOEKEN'

"Hoewel wij als Jong V&W door het hele land leden hebben, merken wij bij activiteiten dat het gros toch uit de Randstad komt. In een tijd dat V&W beleid en uitvoering en inspectie gescheiden heeft, moeten we juist de verbinding in mensen zoeken. Daarom geven wij prioriteit aan activiteiten buiten de Randstad. Hierdoor is de betrokkenheid van de leden gegroeid. Maar we hebben niet de illusie dat we landelijk alle jonge V&W collega's kunnen betrekken. Dan loop je tegen lange reistijden aan. Jong V&W is eigenlijk een kwetsbaar netwerk, omdat de mensen elkaar niet in eerste instantie in een werkrelatie nodig hebben. Toch bestaan we al tien jaar. En we groeien nog steeds. Wat ik meegeef aan Rijkswaterstaat, is dat als je elkaar niet direct nodig hebt in een werkrelatie, maar wél kennis en ervaringen uit het hele land wilt delen, je de verbinding in mensen moet gaan zoeken. Dat je een netwerk moet opbouwen dat je alleen maar bij elkaar houdt als je iets hebt wat mensen persoonlijk kan verbinden. En bij mensenwerk hoort in ieder geval elkaar fysiek kunnen zien en horen."

Christian Hiddink, voorzitter Jong V&W.

gezamenlijk tot nieuwe inzichten komen. Sommige onderwerpen zijn specifiek, maar niet uniek voor een dienst, directie of afdeling. Daarom is het belangrijk aansluiting te zoeken bij kenniskringen die gericht leren over een onderwerp of, waar de verandering dat vraagt, nieuwe kenniskringen op te zetten. Vooral ook met mensen van buiten de eigen dienst of directie of van buiten Rijkswaterstaat. Kenniskringen kunnen behulpzaam zijn voor de eigen dienst of directie, maar ook voor Rijkswaterstaat als geheel.

Co-makership

Co-makership is een gezamenlijke leerproces. Als Rijkswaterstaat een agentschap wordt, betekent dat ook veel voor de beleids-DG's. Als de directe omgeving binnen het ministerie niet verandert, zal de verandering voor RWS en voor V&W als geheel niets opleveren. Ook intern geldt dat samenwerken de enige manier is. Het is van belang de belangrijke groepen en instellingen buiten Rijkswaterstaat ook bij de veranderingen te betrekken en de relaties tussen de diensten en directies te verstevigen. Kijk op intranet Agentschapvorming voor de meest actuele informatie over kenniskringen.

ECHTE DINGEN

"Voor de verandering richting agentschap is het essentieel dat we het anders aanpakken dan dat RWS gewend is. Anders krijgt RWS echt alleen maar 'meer van hetzelfde'. Vooraf alles beheersen voor je gaat veranderen, heeft geen zin. Realistischer is het om – uitgaande van duidelijke kaders en visies – gewoon te beginnen met anders doen en eerlijk te zijn over hoe het gaat. Met regelmaat terugkijken en feedback zoeken dus. Het gaat om wat je op een normale werkdag anders doet binnen Rijkswaterstaat en hoe je dat aanpakt. Door samen 'aan de bak' te gaan, gaat het lukken. Immers, mensen willen zeker wel veranderen, maar ze willen niet veranderd worden!"


Thijs Homan, universitair hoofddocent Management en Organisatie aan de Universiteit Nijmegen en lid van de projectdirectie Agentschapvorming.

Bijna te logisch om op te schrijven

Veranderpotentieel

Het management blijft te allen tijde eigenaar van de veranderingen. De leidinggevenden sturen op de gewenste resultaten van de veranderingen. Dat is een vak apart. Het is dan ook belangrijk ervoor te zorgen dat er voldoende ervaring en kennis in huis is om de complexe veranderprocessen die de agentschapvorming met zich meebrengt, te managen. Waar gaten vallen, is het zaak actief naar die kennis en vaardigheden op zoek te gaan.

Communicatie

Een veranderproces vraagt goede communicatie tussen alle RWS'ers. De suggestie is dan ook communicatie vanaf het begin volop aandacht te geven. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt in de lijn. Het is goed om veel te communiceren over het nut en de noodzaak van het veranderproces, zowel vanuit beschouwingen als vanuit ervaringen. Je kunt bijvoorbeeld ervaringen van innovatieve projecten delen, leerbezoeken organiseren en gebeurtenissen laten zien die niet goed uitpakte en waarvan dus iets te leren is. Het advies is dan ook met elkaar in gesprek te blijven over de echte dingen. Hierbij gaat het niet om het sturen van informatie, maar om tweezijdige communicatie. 



Meer informatie?

Veranderen doe je niet alleen. Het is goed ervaringen en kennis met collega's te delen. Wie op zoek is naar nieuwe ideeën, concrete werkmethoden, toelichtingen op doelen of ergens niet uitkomt, doet er goed aan onderstaande tips door te nemen. Telefoonnummers en e-mail adressen staan in hoofdstuk 4. De genoemde collega's zijn er voor.

De drie doelen

Informatie of steun nodig ten behoeve van Publieksgerichte dienstverlener?

Neem contact op met de projectleiders van de deelprojecten: Wim van den Boogaard (Ontwikkeling publieksgerichtheid directies), Jan Hoskam (Publiekshandvest) en/of Edwin Kuil (Ontwikkelfunctie).

Informatie of steun nodig ten behoeve van Helder aangestuurd?

Neem contact op met de projectleiders van de deelprojecten: Carol van Raalten (vakgroep Sturing en managementinformatie/Bedrijfsmodel), Petrouchka den Dunnen (Missie RWS) of Marès van den Hark (Rol HID in regio/OOM-functie). Ook Annemiek Overboom van de projectdirectie Agentschapvorming kan hiervoor gebeld worden.

Informatie of steun nodig ten behoeve van Bedrijfsmatig werken?

Neem contact op met de projectleiders van BLS en P-OG 21 in de eigen dienst of directie of vraag collega's van beide projecten op het hoofdkantoor. Bijvoorbeeld Matthijs Sepers over BLS en Marleen Teunissen over P-OG 21. Ook Jos van Hees van de projectdirectie Agentschapvorming kan gebeld worden.

"Just because we cannot see clearly the end of the road, that is no reason for not setting out on the essential journey. On the contrary, great change predominates the world, and unless we move with change we will become its victims."

Robert F. Kennedy.

Veranderaanpak

Extra uitleg nodig over de uitgangspunten? Suggesties voor instrumenten en middelen om te veranderen? Hulp nodig bij het ontwerpen van veranderinstrumenten?

Neem contact op met Paul Spierings van de projectdirectie Agentschapvorming (en/of via hem met Thijs Homan).

Hulp nodig bij het begeleiden van sessies en interventies?

Denk aan het facilitatorennetwerk, nu te bereiken via de directie IJsselmeer-gebied (Els de Jong, SPIJS). Of neem contact op met Paul Spierings van de projectdirectie Agentschapvorming.

Algemene informatie nodig over de agentschapvorming, de landelijke planning en de stand van zaken?

Neem contact op met Wilma Luchies van de projectdirectie Agentschapvorming.

Hulp nodig bij het managen van het proces en het afstemmen van planningen van deelprojecten?

Neem contact op met Annemiek Overboom van de projectdirectie Agentschapvorming.

Communiceren en leren

Advies nodig over het opzetten van de verandercommunicatie? Advies nodig over de veranderhuisstijl?

Neem contact op met Cathelijne Koppert van de afdeling BDG/Communicatie op het hoofdkantoor.


Informatie of advies nodig over het Learning Center of over leren veranderen? Ideeën over leertrajecten?

Neem contact op met Annelies Mencke van de stafdienst P&O van Rijkswaterstaat op het hoofdkantoor.

Specifieke vragen over het POG-leertraject of over de opleidingen BLS of SAP?

Neem dan contact op met de projectteams P-OG 21 of BLS. Of met Annelies Mencke van de stafdienst P&O van Rijkswaterstaat op het hoofdkantoor.

Vragen over het leertraject voor HD/HID's? Vragen over of ideeën voor het leren managen van veranderingen?

Neem contact op met Marina Roosing van de stafdienst P&O van Rijkswaterstaat op het hoofdkantoor. 

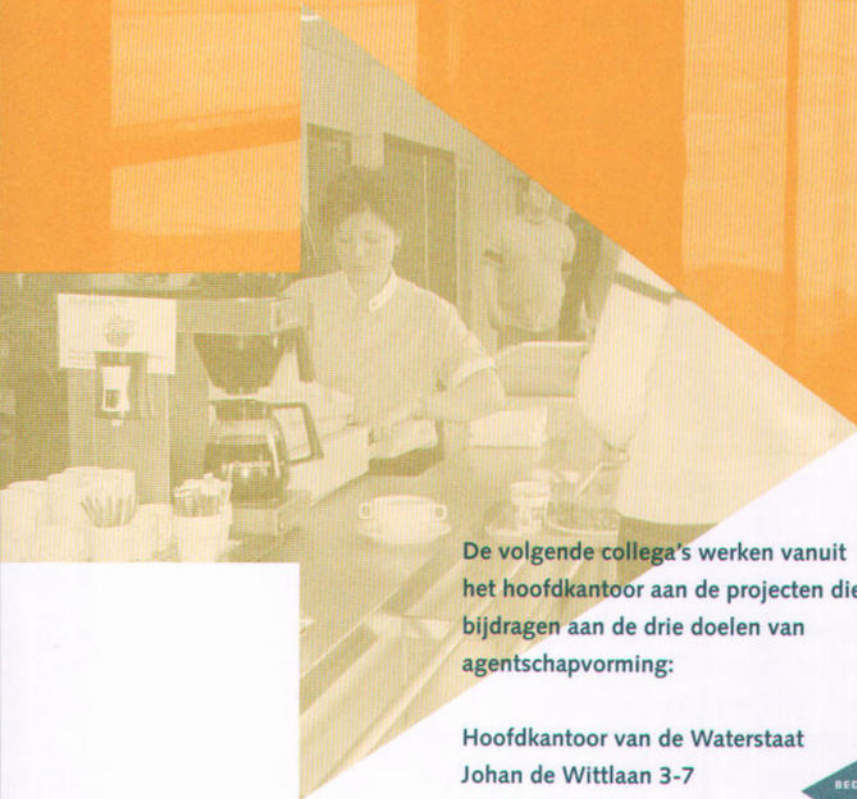
DE TOON MAAKT DE MUZIEK

"Een klassiek orkest heeft bladmuziek en een dirigent. Een jazzorkest improviseert zonder duidelijke leider op een thema dat alle leden van het orkest herkennen. Beide maken prachtige muziek, ieder in zijn eigen genre. Zijn wij als RWS een jazzorkest of maken we klassieke muziek, of doen we soms het ene en dan weer het andere? Hoort u wel eens een valse noot?"

Paul Spierings, projectdirectie Agentschapvorming.

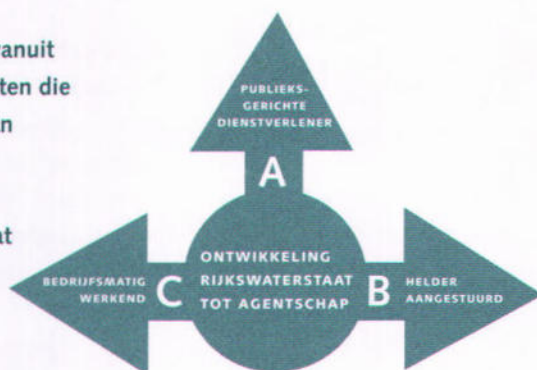
Praktische informatie

Wie wat waar?



De volgende collega's werken vanuit het hoofdkantoor aan de projecten die bijdragen aan de drie doelen van agentschapvorming:

Hoofdkantoor van de Waterstaat
Johan de Wittlaan 3-7
Postbus 20906
2500 EX Den Haag



A Publieksgerichte dienstverlener

Handvest Publieksgerichte dienstverlening / Gebruikersraad
Jan Hoskam, A01.14,
070-3518315

Versterken Publieksgerichtheid in de directies
Wim van den Boogaard, C02.21,
070-3519007

Ontwikkelfunctie
Edwin Kuil, A01.30, 070-3518068

Herijking specialistische diensten
Houko Luikens (HID AVV, Rotterdam), 010-2825605

B Helder aangestuurd

Missie RWS
Petrouchka den Dunnen, C02.16,
070-3519461

Aansturing, sturingsrelaties en bedrijfsmodel RWS
Vakgroep Sturing en management-informatie
Carol van Raalten, A03.12,
070-3519367

Rol HID in de regio / herijken OOM-functie
Marès van den Hark, C02.09,
070-3518570

Aansturing specialistische diensten
Theo van de Gazelle, A 04.09,
070-3518200

Learning Center RWS
Annelies Mencke, B04.25,
070-3518248

Werken voor derden
Hugo Kramer, C01.22,
070-3518611

Leertraject HID/HD
Marina Roosing-Boon, B04.01,
070-3518942

C Bedrijfsmatig werkend

Invoering baten-lastenstelsel (BLS)
Rob Schuitema (projectleider) /
Matthijs Sepers, C 02.05,
070-3519093

Professioneel opdrachtgeverschap
(P-OG 21)
Jan de Bont (projectleider) /
Marleen Teunissen, A02.05,
070-3518469

Kennismanagement
René Vrugt, A01.09, 070-3518034

Ontwikkeling Hoofdkantoor
Luc Kohsiek, A04.15,
070-3518455

Ombuiging taakstelling Efficiency
Spoor Agentschapvorming (OESA)
Jos van Hees, A04.37,
070-3518093

Projectdirectie Agentschap- vorming

Gerhard Schwarz, projectdirecteur
A04.37, 070-3519365

Annemiek Overboom,
procesmanager/plv. directeur
A04.35, 070-3518923

Wilma Luchies,
projectsecretaris/coördinator
A04.37, 070-3518948

Claire Mulder-Canther Visscher,
projectcoördinator
A04.14, 070-3519365

Paul Spierings, procesadviseur
A04.35, 070-3518908

Jos van Hees, projectleider OESA
A04.37, 070-3518093

Thijs Homan, adviseur
Via 070-3519365

Communiceren en leren

Communicatie Agentschapvorming
Cathelijne Koppert, A04.29
070-3518504



OP INTRANET

Agentschapvorming nu nog:

http://www.venwnet.minvenw.nl/cend/dco/home/data/minvenw_rws/themas/agentschapvormingrws.html

Nu al en straks meer: <http://www.dgrws.venwnet.minvenw.nl>

BLS: <http://www.rws.bls.venwnet.minvenw.nl>

P-OG 21: <http://intra1.venwnet.minvenw.nl/rws/bwd/pog>

<http://intra1.venwnet.minvenw.nl/rws/opdrachtgeverschap>

Facilitatornetwerk: <http://intra1.venwnet.minvenw.nl/spijs>

INK: <http://www.venwnet.minvenw.nl/rws/ink/>

Agentschappen algemeen: www.minfin.nl>Ter zake>Agentschappen

Bijlage

Wat zijn de uitgangspunten bij de drie doelen?

DEZE BIJLAGE, OVERGENOMEN UIT HET EERDER VERSCHENEN PLAN VAN AANPAK, GAAT IN OP DE DRIE DOELSTELLINGEN: RIJKSWATERSTAAT WIL EEN PUBLIEKSGERICHTE DIENSTVERLENER ZIJN, DIE HELDER WORDT AANGE-
STUURD EN BEDRIJFSMATIG WERKT. HET VORMT DE ACHTERGROND BIJ DE DOELSTELLINGEN VOOR 2003 DIE IN HOOFDSTUK TWEE ZIJN BESCHREVEN.

A. Rijkswaterstaat wordt een publieksgerichte dienstverlener

"De maatschappij en de gebruiker worden beter bediend"

De samenleving kent steeds mondiger, geëmancipeerder publieke en private partijen en burgers, die hogere eisen stellen aan de dienstverlening van een overheid. Dit raakt juist een uitvoeringsdienst als Rijkswaterstaat, die door de aard van zijn taken dicht bij burger en samenleving staat en in zekere zin te beschouwen is als een frontoffice van het ministerie van Verkeer en Waterstaat (V&W). Netwerk- en verkeersmanagement en integraal waterbeheer zijn taken die alle burgers en instituties in de samenleving raken. Direct als gebruiker (bijvoorbeeld als weg- of vaarweggebruiker of als gebruiker van drink- of landbouwwater) of meer indirect als belanghebbende (bijvoorbeeld bij bescherming tegen overstromingen of als omwonende van wegen en vaarwegen met een groot belang bij de ruimtelijke inpassing en inrichting van de leefomgeving).

Om goede producten aan de samenleving te kunnen blijven leveren, moet RWS nog meer met het gezicht naar maatschappelijke partners, gebruikers en andere belanghebbenden gaan staan en zó omgaan met hun wensen, dat voor de samenleving als geheel de grootst mogelijke toegevoegde waarde ontstaat. Rijkswaterstaat moet zich dus verder ontwikkelen tot een open en toegankelijke organisatie. Uiteraard blijft de politiek bepalen wát RWS moet doen. Maar in het hóe, in de wijze waarop RWS in de praktijk zijn taken uitvoert, zitten nog veel mogelijkheden om beter in te spelen op de behoeften vanuit de samenleving en de gebruikers. Rijkswaterstaat moet de resultaten van zijn inspanningen op dit punt voortdurend blijven meten.

In het agentschapmodel worden de mogelijkheden van RWS vergroot om – binnen politiek bepaalde kaders – in de taakuitvoering in te spelen op wensen van maatschappelijke partners, gebruikers en andere belanghebbenden. Uitvoeringstaken die geen gedetailleerde politieke aansturing vergen, kunnen door middel van vooraf gegeven, politiek bepaalde kaders globaler vanuit het beleid worden genormeerd. Nadrukkelijk niet vrijblijvend, maar in dialoog met deze partners (vaak andere beheerders) en met de gebruikers en de andere belanghebbenden, geeft dit Rijkswaterstaat betere mogelijkheden om in de taakuitvoering in te spelen op gebiedseigen behoeften en specifieke gebruikerswensen. Daarbij moet onder meer gedacht worden aan zaken als vormge-

ving, inpassing en aansluiting van infrastructuur, vermindering van overlast tijdens aanleg en gebruik van infrastructuur en slimme combinaties met projecten van andere maatschappelijke partners (van publiek-publieke tot publiek-private partnerships), waardoor meer integrale oplossingen kunnen worden gerealiseerd. Voor RWS betekent dit alles bovendien dat een groter accent op het gebruik van de infrastructuur komt te liggen, naast de aandacht voor die infrastructuur zelf.

Voor RWS is bovenstaande concreet vertaald naar de volgende organisatiedoelen:

- RWS'ers vinden het gewoon om de tevredenheid van opdrachtgevers, gebruikers en overige belanghebbenden te meten en te streven naar een steeds hogere servicekwaliteit van de dienstverlening.
- RWS vergroot de meerwaarde van zijn dienstverlening aan zijn opdrachtgevers, gebruikers en overige belanghebbenden, door in dialoog de voor de taakuitvoering binnen kaders gegeven beslissruimte in te zetten.
- RWS geeft periodiek rekenschap van de wijze waarop de voor de taakuitvoering binnen kaders gegeven beslissruimte is benut.

B. Rijkswaterstaat wordt helder aangestuurd

"Een heldere, zakelijke en resultaatgerichte aansturing"

De ontvlechting van de drie kernfuncties van het ministerie – beleid, uitvoering en toezicht – heeft gevolgen voor de interne sturings- en toezichtrelaties. Voor de aansturing van de door Rijkswaterstaat te leveren producten en diensten is bij de verdere invulling het model opdrachtgever-opdrachtnemer uitgangspunt. Bij de uitwerking daarvan lijkt een onderscheid tussen aanleg en beheer van groot belang. Voor aanleg beschikt V&W over een goed functionerend sturingsproces volgens de MIT- en SNIP-afsprakenkaders, waarbinnen de beleids-DG's de opdrachtgevende rol goed vorm en inhoud kunnen geven. Voor beheer gaat het doorgaans om langjarige en beleidsmatig minder gevoelige processen, waarbij het de voorkeur verdient om hiervoor de opdrachtgevende functie bij de SG te beleggen.

Overigens is de introductie van het opdrachtgever-opdrachtnemer model voor RWS geen nieuwe koers. Deze lijn werd al in gang gezet met het interdepartementaal beleidsonderzoek (IBO) in 1995 naar het financieringssysteem van RWS. De koppeling van middelen aan producten en daarmee de overgang van input- naar outputsturing vormde de kern van dit interdepartementale beleidsonderzoek en het daaropvolgende veranderingsproces. V&W werd hiermee een voorloper op ontwikkelingen die nu, in VBTB-kader, rijksbreed worden uitgewerkt en doorgevoerd. Hoewel al veel is bereikt en met name de beheersing van aanlegprojecten binnen de spelregels van MIT/SNIP sterk is verbeterd, zijn de doelen van toen nog niet ten volle gerealiseerd. Ten dele is dit het gevolg van de beperkingen van het vigerende bedrijfsvoeringstelsel, het kasverplichtingenstelsel, dat ondanks het streven naar outputsturing vaak toch inputsturing in de hand werkt. Ten dele is het echter ook het gevolg van de tot voor kort onvoldoende heldere positionering van de kernfuncties beleid, uitvoering en toezicht, waardoor de invulling van de noodzakelijk onderscheiden rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer nog onvoldoende uit de verf is gekomen. Een heldere, product- en dienstgeoriënteerde relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer versterkt de prikkels, aan beide zijden, om zakelijk en transparant te werken. Het zal daarbij duidelijk zijn dat hier niet alleen een taak ligt voor RWS als opdrachtnemer, maar ook voor de SG/beleids-DG's om daadwerkelijk hun opdrachtgeverrol verder vorm en inhoud te geven.

Zeker is dat een heldere, zakelijke en resultaatgerichte aansturing beter wordt ondersteund in het agentschapmodel. Dit model dwingt scherpe definities van de te leveren producten en diensten af en het bijbehorende baten-lastenstelsel schept betere voorwaarden om de integrale kosten van de te leveren producten en diensten goed in beeld te krijgen. Bovendien dwingt het de wederzijdse verantwoordelijkheden en bevoegdheden scherp vast te leggen in een statuut. Dat geldt niet alleen voor de aansturing die zich richt op de te leveren producten en diensten (de beleidsmatige aansturing), maar ook voor de aansturing die zich richt op de continuïteit en de kwaliteit van de RWS-organisatie als geheel (de procesmatige aansturing).

Voor RWS is het bovenstaande concreet vertaald naar de volgende organisatiedoelen:

- RWS wordt een agentschap met een heldere positie en heldere taken, vastgelegd in een politiek verankerd statuut.
- RWS wordt resultaatgericht aangestuurd en legt resultaatgericht verantwoording af. Voor taken die dat toelaten (met name het beheer en de uitvoering van aanleg), gebeurt dat op programmaniveau en op basis van service level agreements. RWS'ers bewijzen in de dagelijkse praktijk deze vorm van aansturing te verdienen.
- De V&W-driehoek van beleid, uitvoering en toezicht functioneert voor RWS goed. Niet uitsluitend op basis van formele posities, maar ook op basis van vertrouwen.

C. Rijkswaterstaat werkt bedrijfsmatig

"Een op bedrijfseconomische afwegingen gerichte bedrijfsvoering"

Met betrekking tot het derde doel, het verder doorvoeren van een op bedrijfseconomische afwegingen gerichte bedrijfsvoering op weg naar een meer resultaatgerichte en meer kostenbewuste 'bedrijfs'cultuur, is de overgang naar een bedrijfsvoering gebaseerd op het baten-lastenstelsel gewenst. Overigens heeft het kabinet inmiddels voor de gehele rijksoverheid daartoe besloten. De koppeling van kosten aan producten en diensten is in dit stelsel beter mogelijk, onder meer doordat kan worden afgeschreven. Daardoor is een betere afweging mogelijk tussen investeringen en exploitatie-uitgaven. De in de huidige bedrijfsvoeringssystematiek lastige 'eindejaarsproblematiek' wordt sterk teruggebracht.


Voor RWS is een beter inzicht in de integrale kosten van producten en diensten van groot belang. Periodieke auditing en benchmarking zijn instrumenten die dan met voldoende scherpheid kunnen worden ingezet om de efficiency van de taakuitvoering door Rijkswaterstaat goed te kunnen beoordelen. Een goed inzicht in integrale kosten is bovendien van groot belang bij het onderbouwd kunnen nemen van make or buy beslissingen. RWS kiest voor verdergaande inschakeling van de markt, onder meer door innovatieve contracten en publiek-private arrangementen, mits het publieke belang dit toelaat en uiteraard het effect op de integrale kostprijs van de te leveren producten of diensten positief is. In dat kader is het ook van belang dat bij investeringen in infrastructuur goed zicht kan worden geboden op de kosten over de gehele life cycle van de kunstwerken (life cycle cost management), om die over de hele levensduur te kunnen minimaliseren.

Hoewel de gehele rijksoverheid, en dus ook V&W, in het kader van het rijksbrede iBLS-project (integraal baten-lastenstelsel) een vorm van baten-lastenstelsel zal invoeren, is dat niet genoeg. Dat stelsel heeft immers beperkte mogelijkheden, omdat het gebaseerd is op het 'cost-center model'. Dat model is gekozen met het oog op een gemiddeld departementsonderdeel – bijvoorbeeld

beeld een beleids-DG – waarbij het gaat om relatief kapitaalextensieve primaire processen (relatief gering beslag op productiemiddelen) en waarbij feitelijke investeringen gedaan worden door andere overheden of uitvoeringsorganisaties. Voor agentschappen, die veel meer productiegericht zijn, geldt de verdergaande vorm van het baten-lastenstelsel: 'zero profit-center model'. RWS opteert nadrukkelijk voor dit model, omdat het de juiste prikkels voor doelmatigheid in het functioneren introduceert. In dit model wordt namelijk niet alleen gestuurd op kosten, maar ook op (financiële) resultaten (het verschil tussen opbrengsten en kosten), waardoor de mogelijkheid ontstaat van voorzieningen, exploitatiereserves en leenfaciliteiten. Met deze instrumenten is een verdergaande rationalisering van de productie mogelijk.

Minstens zo belangrijk is dat met behulp van deze instrumenten een nieuwe vorm van risicoverdeling tussen moederdepartement en agentschap RWS kan worden geïntroduceerd. Het wordt dan een uitdaging voor RWS als geheel en voor de directies afzonderlijk om te streven naar een positief bedrijfsresultaat en elkaar daarop aan te spreken. Dat zal een belangrijke stimulans vormen voor de vergroting van de doelmatigheid.

Voor RWS is het bovenstaande concreet vertaald naar de volgende organisatiedoelen:

- RWS werkt volledig volgens het zero profit baten-lastenstelsel en heeft en geeft helder inzicht in de kostprijs van zijn producten.
- RWS'ers vinden het gewoon om hun financiële prestaties regelmatig te evalueren op basis van benchmarking en auditing. Ook maken ze hierbij gebruik van feedback van de opdrachtgevers, gebruikers en overige belanghebbenden.
- RWS hanteert een heldere, geaccepteerde strategie voor de inschakeling van marktpartijen, die de continuïteit van de dienstverlening waarborgt tegen de gunstigste prijs/kwaliteit verhouding. 

DE PRIMAIRE PROCESSEN VAN RIJKSWATERSTAAT:

- **Netwerk en verkeersmanagement hoofdwegennet.**
- **Netwerk en verkeersmanagement hoofdvaarwegennet.**
- **Integraal waterbeheer hoofdwatersystemen (incl. bescherming tegen overstromingen).**
- **Levering kennis en expertise.**

Colofon

Deze wegwijzer is een uitgave in het kader van het Rijkswaterstaatbrede streven naar Publieksgerichte dienstverlener, Helder aangestuurd en Bedrijfsmatig werken.

Ministerie van Verkeer en Waterstaat

Rijkswaterstaat

december 2002

Afzender: Hoofddirectie Rijkswaterstaat

Opzet en (eind-)redactie: Projectdirectie Agentschapvorming,

Andries Molengraaf

Teksten: Andries Molengraaf, projectdirectie Agentschapvorming en projectleiders die bijeenkomen in het kader van de agentschapvorming (PLO-A).

Met dank aan de bijdrage, reactie of woorden van: Martien Beemsterboer, Esther de Boer, Geerd Drost, Henk van Duinen, Theo Gorissen, Guido Hagemann, Niek van Heijst, Christian Hiddink, Thijs Homan, Rob Jongkind, Cees Langebeek, Frank Lamain, Joop van Lunteren, Matthijs Sepers, Martin Vogels, projectdirectie Agentschapvorming en projectleiders uit het PLO-A.

Fotografie: uit beeldbanken van de veranderhuisstijl RWS en veelal gemaakt door RWS'ers zelf, Eric Bakker (omslag).

Vormgeving: Inge Kwee (Manifesta), Rotterdam

Druk: De Groot Drukkerij BV, Goudriaan

Deze wegwijzer is gedrukt op Greatex® Fine houtvrij offset met tweekleuren binnenwerk en full-color omslag in de veranderhuisstijl RWS.

Wilt u meer exemplaren aanvragen of wilt u reageren?

Mailt u naar agentschapvorming@hkw.rws.minvenw.nl

