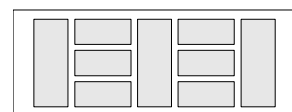


# Hoofdafdelingsplan 2004

## Advies en Beleidsondersteuning

Werkdocument  
RIKZ/AB/2004.110W  
15 maart 2004



---

## Colofon

**Uitgegeven door:** Ministerie van Verkeer en Waterstaat  
Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat  
Rijksinstituut voor Kust en Zee  
Kortenaerkade 1  
Postbus 20907  
2500 EX Den Haag

**Informatie:** Richard Jorissen  
**Telefoon:** 070-3114373  
**Fax:** 070-3114400

**Redactie:** Ruud Kersten m.m.v.  
Johan Coppoolse  
Richard Eertman  
Richard Jorissen  
Jacques Vroon  
Frank Zijp

**Besproken in  
werkoverleg:** ABW, 23 februari 2004  
ABD, 11 maart 2004  
ABZ, 1 maart 2004  
ABK, 1 maart 2004  
ABN, maart 2004  
ABX, maart 2004

**Vastgesteld door:** Directieteam RIKZ

**Vastgesteld op:** juni 2004

---

## Inhoudsopgave

---

<b>Inhoudsopgave</b>	<b>3</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>6</b>
<b>Deel I: Organisatiegebieden</b>	<b>8</b>
<b>1 Strategie en beleid</b>	<b>9</b>
1.1 Missie	9
1.2 Adviesstrategie	9
1.3 AB/RIKZ-rol in netwerk organisatie	10
<b>2 Leiderschap</b>	<b>11</b>
2.1 Het management van AB is in ontwikkeling.	11
2.2 Ontwikkeling staf AB in 2004	12
<b>3 Management van medewerkers</b>	<b>13</b>
3.1 Ontwikkeling bezetting AB	13
3.1.1 Noodzakelijke en gewenste ontwikkelingen	13
3.1.2 Consequenties en keuzes	13
3.1.3 Formatieontwikkeling 2004-2006	14
3.1.4 Randvoorwaarden per afdeling	15
3.1.5 Instroom, doorstroom en uitstroom	16
3.2 Ontwikkelplannen, competenties en loopbaanpaden	16
3.3 Voortgangsbewaking	17
<b>4 Management van middelen</b>	<b>18</b>
4.1 Omzet, dekking en beschikbare budgetten	18
4.2 Uitwerken "gamma"-thema's i.r.t. kennisstrategie	19
4.3 Tijdschrijven	19
4.4 Voortgangsbewaking	19
<b>5 Management van processen</b>	<b>20</b>
5.1 Beschrijven procesgang advisering	20
5.2 Beschrijving overige processen	21
5.3 Mandaat vertegenwoordigers in internationale gremia	21
<b>Deel II: Resultaatgebieden</b>	<b>22</b>
<b>6 Bestuur en financiers</b>	<b>23</b>
<b>7 Medewerkers</b>	<b>24</b>
7.1 Waardering door medewerkers in 2002	24
7.2 Verbeteringen in 2003	24
7.3 Medewerkertevredenheidsonderzoek 2004	24
7.4 Functioneringsgesprekken en exit interviews	24
7.5 Communicatie en werkdruk	25

---

<b>8</b>	<b>Klanten en leveranciers</b>	<b>26</b>
8.1	Klanten	26
8.2	Leveranciers	26
<b>9</b>	<b>Maatschappij</b>	<b>27</b>
9.1	Waardering maatschappij in beeld brengen	27
9.2	Stageplaatsen:	27
<b>Deel III: Verbeteren en vernieuwen</b>		<b>28</b>
<b>10</b>	<b>Verbeteren en vernieuwen</b>	<b>29</b>
10.1	Realisatie verbeterpunten 2003	29
10.2	Monitoring	30
10.3	Meer kwaliteit met minder mensen	30
<b>BIJLAGEN</b>		<b>31</b>
A.	Jaarplan AB-staf.....	32
B.	Concept adviesstrategie ( 2.03 ) .....	33

---

## Voorwoord

*Dit HAP is geschreven in een periode van vele veranderingen. Voor de staf AB is dit HAP belangrijk om enerzijds de veranderingen richting te geven. Anderzijds moet het AB-staf en medewerkers houvast geven wat betreft de werkzaamheden die het komend jaar worden uitgevoerd. Daarboven willen we nu eindelijk eens de plan-do-check-act cirkel sluiten. Want we zijn goed in het maken van plannen en het doen, maar minder goed in voortgang bewaken, evalueren en bijsturen.*

*We hebben besloten om dit HAP sterk te beperken tot die zaken die we ook daadwerkelijk gaan uitvoeren, en die niet RIKZ breed in het kader van het SP worden opgepakt. Dit HAP is een uitwerking van de acties die staf AB op 17 november 2003 wilde oppakken. Een deel van de acties heeft inmiddels een plek gevonden in acties die in het SP, accountplan of bedrijfsvoeringsplan, een ander deel is in uitvoering, een nog andere deel moet nog starten. Met de zaken die goed lopen gaan we door. Deze wordt hooguit genoemd in dit Hoofdafdelingsplan, voor verdere toelichting wordt verwezen naar het Hoofdafdelingsplan 2003 (dd. 29 juni 2003), dat werkendeweg zal worden uitgebreid tot een werkwijze of procesbeschrijving voor AB.*

*Het concept-hoofdafdelingsplan is in februari/maart besproken in de afdelingen en voorgelegd aan MI en O, is daarna vastgesteld door het DT.*

juni 2004 , Richard Jorissen

## Samenvatting

AB staf heeft besloten het hoofdafdelingsplan AB te beperken tot een SMART omschrijving van de acties die we binnen AB op de 10 aandachtsgebieden van het INK model in 2004 willen uitvoeren. De resultaten van uitgevoerde acties leggen we vast in werkwijze/procesbeschrijving, die onderdeel uit gaat maken van het kwaliteitssysteem van RIKZ.

Onderstaande tabel geeft een samenvatting van de nieuwe en *bestaande* acties en activiteiten voor 2004.

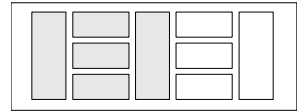
Tabel 1  
Acties voor 2004

<b>Acties per INK categorie</b> <i>(bestaande acties cursief)</i>	<b>Actiehouder</b> <b>m.m.v.</b>	<b>Datum/</b> <b>Tijdpad</b>
<b>1. Strategie en beleid</b>		
Adviesstrategie: <input type="checkbox"/> Bijstellen op basis van projectevaluaties <input type="checkbox"/> Borgen in procesgang advisering Rol in netwerkorganisatie	<u>Ruud</u> , Richard E., Johan, adviseur(s)	31-10-04
<b>2. Leiderschap</b>		
(Acties al uitgevoerd)		
<b>3. Management van medewerkers</b>		
<i>POP opstellen en bespreken</i>	<u>Medewerkers</u> + <u>HRManager</u>	01-02-04
Personeelsplan	<u>Richard+</u> <u>Afdelingshfdn</u>	
Loopbaanpad en specifieke competenties adviseurs (s11-13) en specialistisch medewerker (s7-10) beschrijven	<u>Carly</u> , Jacques, adviseur	01-06-04
<b>4. Management van middelen</b>		
Uitwerken 'gamma'-thema's i.r.t.. kennisstrategie en uitvoeren gamma-implementatieprogramma	<u>Johan +</u> 'gamma' medewerkers	01-02-04
<i>Criteria en procedure voor positionering CZMC</i>	<u>Hoofd ABK</u>	01-07-04
<b>5. Management van processen</b>		
Beschrijving procesgang advisering	<u>Jacques +</u> Frank	31-10-04
Inventarisatie werkprocessen/spelregels, die beschreven moeten worden	<u>Ruud</u> Jacques	01-07-04
Mandaat vertegenwoordigers in internationale gremia	<u>Johan + AM</u>	01-06-04
<i>Pilot koppeling RIKZ werkzaamheden aan SLA's</i>	<u>Hoofd ABN</u>	01-07-04
<b>6. Bestuur en financiers</b>		
<i>Zelfevaluatie op basis VGR UM + KKM</i>	<u>Afdelingshfdn</u>	VGR data
Betekenis AB voor beheer en beleid op basis van 10 projecten	<u>Afdelingshfdn</u>	VGR data
<b>7. Medewerkers</b>		
<i>Meteoor</i> <input type="checkbox"/> onderzoek <input type="checkbox"/> bespreken in afdelingen <input type="checkbox"/> opstellen verbeteracties	<u>P&amp;O+</u> <u>Medewerkers</u> <u>Afd.hfdn+</u> <u>medewerkers</u>	01-06-04 01-08-04 01-09-04
<i>Exit interviews</i>	<u>Afd.hfdn+</u>	bij vertrek

	<i>vertrekkende medewerkers</i>	
<i>Afdelingsoverleg</i> <input type="checkbox"/> bespreken werkdruk <input type="checkbox"/> bespreken organisatieontwikkeling	<u>Afdelingshfdn</u> met medewerkers	<i>maandelijks</i>
<i>AB-(themastaf) met afdeling, bezoek Richard J. aan ABW en ABD</i>	<u>Richard J. + afdelingen</u>	<i>Zie schema bijlage A</i>
<b>8. Klanten en leveranciers</b>		
(Geen specifieke actie AB)		
<b>9. Maatschappij</b>		
In beeld brengen waardering maatschappij	<u>Johan,</u> Richard E. en Ruud	01-09-04
<i>Stageplaatsen beschikbaar stellen i.r.t. toekomstige instroom</i>	<u>Afdelingshfdn</u>	<i>lopend</i>
<b>10. Verbeteren en vernieuwen</b>		
Periodieke monitoring voortgang HAP, HRM, UM, Gamma, etc met daaruit voortvloeiende nieuwe verbetervoorstellen en acties voor 2004 e.v	Richard J.	VGR'data + elke lijnstaf
Meer kwaliteit met minder mensen?	Afd. hoofden	31-12-04

---

## Deel I: Organisatiegebieden

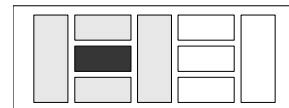


.....



---

# 1 Strategie en beleid



---

## 1.1 Missie

De missie van AB blijft onveranderd. Om verdere invulling te geven aan de missie en een bijdrage te leveren aan een samenhangende RIKZ-brede advies-, informatie- en kennisstrategie wil AB dit jaar de adviesstrategie verder uitwerken.

*De missie van AB luidt:*

*AB adviseert beleid en beheer van kust, estuaria en zee op basis van een brede, multi-disciplinaire kennis, een nadrukkelijke oriëntatie op de maatschappij en integratie in internationale verbanden.*

*Deze ondersteuning leveren wij door :*

- *vraaggestuurde advisering en soms een goedbedoelde ongevraagde tip voor (inter)nationale overheden;*
- *het verkennen van vraagstukken op het raakvlak van water en maatschappij;*
- *ontwikkelde kennis en instrumenten over te dragen aan gebruikers;*
- *het ontsluiten van beschikbare kennis en informatie intern en extern RIKZ;*
- *de kennisontwikkeling en –uitwisseling intern en extern RIKZ te stimuleren;*
- *het departement te vertegenwoordigen in interdepartementale en internationale overleggen en werkstructuren.*

## 1.2 Adviesstrategie

AB stelt in 2004 de adviesstrategie van RIKZ op, in samenhang met de hiervoor benodigde kennis- en informatiestrategie. Hiervoor is in januari 2004 al een eerste opzet ingebracht in (de discussie met MI, OS en AM over) het strategisch plan van RIKZ. Een eerste uitwerking zal gelijktijdig met het SP worden vastgesteld door het DT. De adviesstrategie stoelt op drie invalshoeken:

1. advisering ten behoeve van beleid en uitvoering;
2. bij het formuleren van adviezen wordt rekening gehouden met onze omgeving; en
3. onze adviezen voldoen aan de kwaliteitseisen van onze klanten.

AB-staf wil de strategie direct toe passen op alle AB projecten. Dit betekent dat onze uitvoeringsmanagers bij de goedkeuring én uitvoering én afronding van adviesprojecten deze toetsen aan de geformuleerde uitgangspunten en kwaliteitseisen. De adviesstrategie scherpener we verder aan n.a.v. de evaluatiebijeenkomst van het lopende ontwikkeltraject rond politiek-bestuurlijke gevoeligheid. Het zal daarbij gaan om vaststelling van de politieke/bestuurlijke gevoeligheid van onze projecten en de mogelijke en gewenste (advies)rol en positie van RIKZ hierin. Ook uitkomsten vanuit het 'gamma' implementatieprogramma kunnen leiden tot verdere aanscherping.

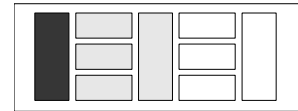
In december 2004 passen we onze strategie verder aan op basis van ervaringen met projectgoedkeuring, -uitvoering en -evaluatie. De borging van onze adviesstrategie willen we onder brengen in de beschrijving van het adviesproces in de vorm van een checklist (zie 5, Processen).

---

### 1.3 AB/RIKZ-rol in netwerk organisatie

Rijkswaterstaat is beheerder van het natte netwerk, waarvoor DG Water beleid formuleert. Ook andere (rijks)partijen hebben belangen in het natte netwerk en de rol van de EU wordt steeds groter. De rol van AB in de netwerkorganisatie sluit aan bij de door AB geformuleerde adviesstrategie. In de komende maanden zal d.m.v. discussie onze rol in de netwerkorganisatie verder vorm moeten krijgen. Hierbij speelt tevens de vraag welke rol we (wanneer) willen spelen: huisadviseur of meer onafhankelijk regisseur. Naast interne discussie dient onze ambitie besproken te worden met onze eigenaar (RWS), DG Water en andere relevante partijen. Voor 1 November 2004 dient het geheel te worden vastgesteld.

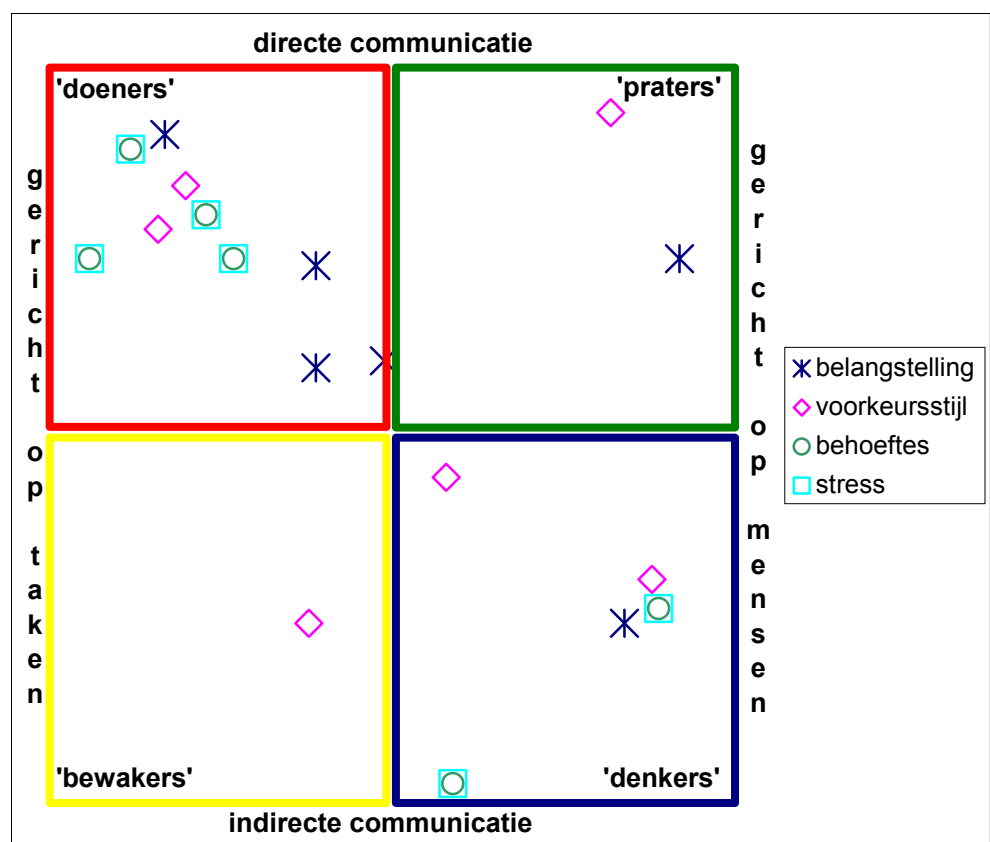
## 2 Leiderschap



### 2.1 Het management van AB is in ontwikkeling.

In 2003 heeft ieder staflid zicht gekregen op zijn eigen leiderschapsstijl, sterkten en zwakten, belangstelling, behoeften en stress op basis van het Birkman-model en onderlinge feedback. Hieruit bleek dat AB-staf een team van "doeners" is, met enkele "praters" en "denkers" en nauwelijks "bewakers". Met name de bewakende rol moet door onderlinge (proces-)afspraken in staf AB de ruimte krijgen. In figuur 1 staan voor AB-staf de resultaten samengevat.

**Figuur 1**  
Birkmanprofiel AB-staf



In deze figuur (legenda) staan 4 gegevens of indicatoren:

\* : Het sterretje geeft de *belangstelling* van iemand aan: wat iemand het liefst doet. In het werk zijn dat het soort activiteiten en type waar iemand het meest van houdt en wat het meeste voldoening geeft.

◇: De *voorkeursstijl* geeft het normale gedrag van iemand weer. Dit is de manier waarop de mensen in de omgeving iemand herkennen, als alles goed loopt.

○: De *behoeftes* geven aan wat iemand nodig heeft van zijn omgeving. Zo kan iemand die van nature een 'denker' is behoefte hebben aan een 'doener' etc.

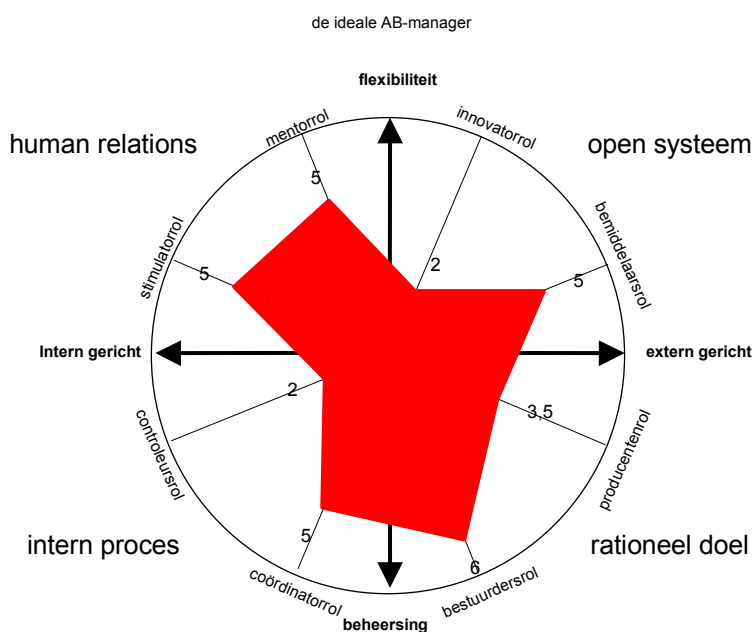
□: Met *stress* bedoelen we het gedrag dat iemand vertoont als zaken niet goed lopen of wanneer iemand zich niet goed behandeld voelt.

Het Birkmanprofiel maakt helder wat individuele teamleden te bieden hebben, wat zij nodig hebben van anderen of waar zij mogelijk botsen.

In aanvulling op het Birkmanprofiel heeft AB-staf het profiel van de ideale AB-manager volgens het model van Quinn bepaald. Quinn onderscheidt 8 managementrollen, op basis van 4 managementfilosofieën die strijdig zijn met elkaar. De kracht van Quinn is dat het organisaties dwingt na te gaan welk model voor hen het beste past. AB-stafleden hebben gekeken welke rollen we nu goed vervullen (iedere manager heeft voor 2-3 een natuurlijke aanleg maar ook 2-3 waarvoor hij/zij niet in de wieg is gelegd) en hoe de ideale AB-manager er uit zou moeten zien. Wij kiezen er niet voor om alle rollen even sterk te willen vervullen maar blijven gericht op mensen (mentorrol en stimulatorrol). T.o.v. het huidige profiel moet binnen AB-staf met name de bemiddelaarsrol en bestuurdersrol worden versterkt (externe oriëntatie resp. visie/leiderschap). De controleursrol willen we niet versterken (laten we over aan staven) en onze innovatorrol willen we verder beperken (laten we over aan senioradviseurs en specialisten).

**Figuur 2**

De ideale AB-Manager

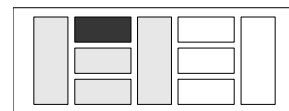


## 2.2 Ontwikkeling staf AB in 2004

Verdere managementontwikkeling wordt binnen staf AB individueel opgepakt. Elke AB manager heeft op 1 februari 2004 een POP. Gebleken is dat onderlinge consultatie en feedback een belangrijk onderdeel is in de verdere ontwikkeling. Dit zal deels plaatsvinden in AB-stafverband, deels binnen het Managementteam van RIKZ en deels daarbuiten.

---

## 3 Management van medewerkers



.....

Dit hoofdstuk beschrijft de gewenste kwantiteit en kwaliteit van de medewerkers van AB. Ook beschrijven we de manier waarop we deze omvang en samenstelling gaan realiseren, ontwikkelen of behouden.

### 3.1 Ontwikkeling bezetting AB

De ontwikkeling van de personele omvang en samenstelling van AB beschrijven we aan de hand van noodzakelijke en gewenste ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen hebben enerzijds consequenties voor AB en anderzijds hebben we een aantal keuzes gemaakt op basis van die ontwikkelingen. Vervolgens hebben we de instrumenten beschreven: formatie, sturing op aantallen en mobiliteit.

#### 3.1.1 Noodzakelijke en gewenste ontwikkelingen

De belangrijkste ontwikkelingen van de rol en taken van RWS zijn te vatten in vrij algemene begrippen als modern netwerkmanagement, professioneel opdrachtgeverschap, huis op orde en een voortdurend streven naar het verbeteren van de efficiency van het agentschap als geheel. Deze ontwikkelingen zijn bepalend voor de personeelsvraag van de toekomst. RWS anticipeert hierop door kleiner, hoogwaardiger en flexibeler te worden. Dit geldt voor het primaire proces, maar zeker ook voor de ondersteunende processen (van 20% naar 15%).

RWS investeert primair in het creëren van ruimte voor deze ontwikkeling door de mobiliteit te bevorderen. De ruimte leidt zowel tot krimp als kwaliteitsverbetering. Nieuwe instroom is gericht op het gericht verbeteren van de kwaliteit van de organisatie. Uitstroombevorderende maatregelen in de sfeer van FPU<sup>(+)</sup>, flankerend beleid en ontslag met wachtgeld leveren een belangrijke bijdrage aan het creëren van ruimte.

Specifiek voor de specialistische diensten geldt dat zij zogenaamde kortetermijn acties in gang hebben gezet : ruim 140 grote en kleine voorstellen om de kwaliteit en/of de efficiency te verbeteren. Met deze acties anticiperen de diensten gezamenlijk op ontwikkelingen als minder omzet, meer markt en meer efficiency.

#### 3.1.2 Consequenties en keuzes

Om de consequenties van de externe ontwikkelingen voor het RIKZ te bepalen hanteert het DT de volgende uitgangspunten:

- de kwaliteit van de producten en de dienstverlening op basis van vraag-gestuurd werken staat voorop; omdat de mensen het belangrijkste kapitaal zijn van het RIKZ, betekent dit dat investeren in de kwaliteit van de medewerkers een absolute vereiste is. Naast het versterken van competenties van de zittende medewerkers, is nieuwe instroom noodzakelijk (circa 10 fte per jaar).

- een goede inschakeling van de markt en de externe kennisinfrastructuur is nodig om ook op langere termijn de kwaliteit te waarborgen. Een meerjarige gemiddeld uitbestedingspercentage van 50% wordt hierbij gehanteerd, met een differentiatie per producttype; een verdere reductie van het uitbestedingspercentage om het dekkingtekort op te heffen, is niet wenselijk.
- een verdere kwaliteitsverbetering van de bedrijfsvoering en de ondersteunende processen is noodzakelijk, echter met een gelijktijdige afname van de overhead, waarbij het streven is om IUU aandeel te reduceren van 20% naar 17%.

Op basis van deze uitgangspunten, het verwachte opdrachtenpakket en de korte-termijn acties heeft het DT voor eind 2004 de personele omvang van het RIKZ vastgesteld op 350 fte. Uiterlijk 2 jaar later (1 januari 2007) wordt op dit moment een personele omvang voorzien van 326 fte. Voor de hoofdafdeling AB zijn deze randvoorwaarden 91,5 fte respectievelijk 87,5 fte (zie tabel 2).

**Tabel 2**  
Ontwikkeling en bezettingsrandvoorwaarde  
AB [fte]

Omvang [fte]	01-01-03	01-01-04	01-01-05	01-01-07
<b>Formatie</b>				
Blauwdruk 2002	100,5			
Formatie 2006			79,5-91,5	
<b>Bezettingsrandvoorwaarde</b>		<b>97,5</b>	<b>91,5</b>	<b>87,5</b>
Overdracht ABX → FM	-1 fte			
OESA (Balkenende I)	-2 fte	-2 fte		
KT-acties (Ondernemingsplan)		-4 fte	-4 fte	

### 3.1.3 Formatieontwikkeling 2004-2006

De ontwikkelingen in omvang en samenstelling van de formatie van het RIKZ maken dat we het begrip 'formatie' veel flexibeler dan voorheen moeten benaderen. De formatie zien we als een 'ruime jas', waarin de gewenste bezetting van AB, afhankelijk van het opdrachtenpakket, een plek kan vinden. De onzekerheden zijn – zeker voor de jaren 2005 en verder - nog erg groot en daarom hanteren we een bovengrens en een ondergrens voor wat betreft de kwantiteit.

Voor wat betreft de kwaliteit kiest AB voor het volgende :

- handhaaf en stimuleer de mobiliteit van adviseurs intern en extern RIKZ;
- zorgen voor nieuwe instroom bij adviseurs (senior);
- gerichte mobiliteit extern RIKZ voor specialistische medewerkers (MID, provincie, regionale directies);
- verkleinen van de omvang van de streefformatie door afbouw van de omvang van de technische ondersteuning en ook de adviseurs (met name in de sfeer van adviseurs S11);
- vergroten van flexibiliteit met name door jonge instroom op tijdelijke contracten (up or out).

Voor wat betreft de kwantiteit kiest AB voor het volgende :

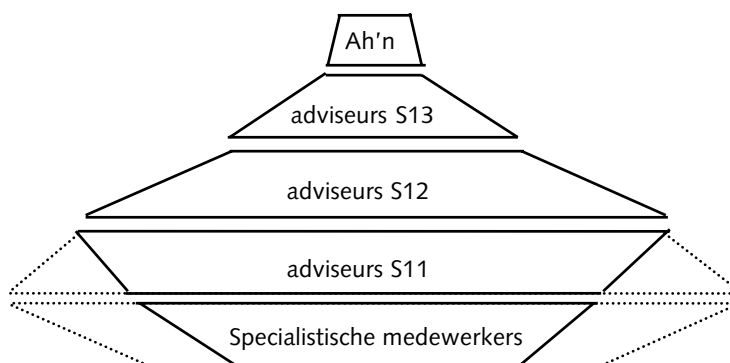
- de huidige formatie is opgebouwd door een verhouding tussen senior-adviseurs en adviseurs van 1:2:2,5 voor ABW, ABD en ABN en 1:2:2 voor ABK en ABZ (S13:S12:S11). Deze verhouding handhaven we voor het bepalen van de bovengrens van de toekomstige formatie.
- de keuze voor flexibiliteit en hoogwaardigheid (gevoel voor politiek, bestuur en maatschappij en mede daardoor breder inzetbaar) maakt dat de

behoefte aan adviseurs op de niveaus 12 en 13 eerder groeit dan afneemt. Deze functionarissen zijn niet of nauwelijks op basis van tijdelijke dienstverbanden beschikbaar. Om de benodigde adviseurs te krijgen bewandelen we twee wegen : interne opleiding en instroom van elders.

- de interne opleiding van adviseurs dient in het teken te staan van de ontwikkeling tot senior-adviseur (up or out). De adviseurs in opleiding hebben een tijdelijk contract (maximaal 3 jaar). Dit contract wordt omgezet in een vast dienstverband als het potentieel S12 of hoger is. Dit stelt hoge eisen aan het opleidingstraject.
- een deel van de senior-adviseurs zal rechtstreeks in de externe markt (GTI's, universiteiten en adviesbureaus) worden geworven. Mede hierdoor en door de druk op de omvang zal het aandeel adviseurs S11 afnemen. Voor de ondergrens zal de verhouding S13:S12:S11 daarmee komen op 1:2:2.
- Verder neemt het aantal specialistische medewerkers verder af. De behoefte aan breed inzetbaar procesondersteuners blijft (o.a. project-secretaris), terwijl de behoefte aan 'rekenaars' sterk afneemt.

Dit globale beeld kan als volgt worden geconcretiseerd in een formatie, die robuust genoeg is om tot eind 2006 mee te kunnen (behoudens organisatiewijzigingen op hoofdafdelingsniveau).

**Figuur 3**  
Verandering formatieopbouw



**Tabel 3**  
Ontwikkeling formatie AB [fte]

Functie	Blauwdruk 2002	Formatie 2006
Afdelingshoofden	5	4-5
Accountmanagers	5	3-5
Adviseurs (S13)	12	12
Adviseurs (S12)	24	24
Adviseurs (S11)	30	20-27
Specialistisch medewerkers (S10-S8)	19	12-14
Managementassistentie (S8-S5)	4,5	4,5
<b>Totaal</b>	<b>99,5</b>	<b>79,5-91,5</b>

### 3.1.4 Randvoorwaarden per afdeling

In het verleden hebben we de (omvangs)randvoorwaarde voor AB vertaald naar randvoorwaarden per afdeling. AB kiest er nadrukkelijk niet voor om deze werkwijze te handhaven. De omvang van een afdeling is geen vaststaand gegeven, maar is bedoeld als een dynamisch geheel, waarbij staf AB de bezetting - en bij structurele verschuivingen tussen afdelingen ook de formatie - aanpast aan de hand van de ontwikkelingen. Hierbij zijn de omvang van de uitvoeringsportefeuille, de dekkingsgraad van het eigen personeel en het aandeel uitbesteden de belangrijkste graadmeters :

- de omvang van de uitvoeringsportefeuille heeft – zeker bij grotere projecten en een intensieve samenwerking met andere (hoofd)afdelingen – niet alleen betrekking op de eigen afdeling;
- de dekkingsgraad van het eigen personeel is daarentegen beperkt tot de medewerkers van de afdeling en laat zien hoeveel eigen medewerkers ingepland (= benodigd en toegekend) zijn op projecten (zowel binnen als buiten de afdeling);
- het aandeel uitbesteden is een maat om te beoordelen in hoeverre de markt wordt benut en in hoeverre er mogelijkheden zijn om de omzet te vergroten.

De praktische consequentie van het bovenstaande is dat elke vacature binnen AB door het collectief van Staf AB wordt vrijgegeven, rekening houdend met het stringente vacaturebeleid.

### 3.1.5 Instroom, doorstroom en uitstroom

De jaren 2004 en in mindere mate 2005 en 2006 staan in het teken van uitstroom. RWS als geheel moet 2000 fte krimpen, waarbij in 2004 een fors deel van de huidige bezetting zal uitstromen door gebruik te maken van de 60<sup>+</sup>-regeling. Voor AB komt dit neer op 6-9 fte. Ook zullen we in 2004 een aantal medewerkers moeten aanwijzen als herplaatsingskandidaat op grond van :

- een bovenformatieve plaatsing bij de reorganisatie van 2002;
- het verdwijnen van functie bij het overdragen van werkzaamheden naar andere RWS-onderdelen en/of de markt;
- een structurele ondervraag bij gebrek aan werk.

Per saldo zal dit leiden tot een sterke reductie van de personele omvang van AB. Deze reductie zal zowel in omvang als in samenstelling worden gecompenseerd met instroom door :

- ruilconstructies met andere directies;
- instroom van HPK-ers van andere directies;
- instroom van buiten (o.a. ex-trainees).

**Tabel 4**  
Uitstroom en instroom [fte]

Omvang [fte]	2004	2005	2006
<b>Uitstroom</b>			
60 <sup>+</sup>	6-9		
HPK		4-5	
WAO	0,5		
Overig	PM	PM	PM
<b>Instroom</b>			
Lopende afspraken	2		
Nieuwe instroom intern RWS	2,5-5,5	2-3	
Nieuwe instroom extern RWS		2	
<b>Saldo</b>	-2	0	PM

De wijze waarop de gewenste personele ontwikkelingen zoals is hiervoor is beschreven zullen worden bereikt, wordt vastgelegd in een personeelsplan.

### 3.2 Ontwikkelplannen, competenties en loopbaanpaden

Rijkswaterstaat breed is besloten in 2004 geen brede PI-ronde te houden. Het persoonlijk ontwikkelplan POP, met loopbaan perspectief, zal prioriteit krijgen.



---

Binnen AB is vorig jaar een start gemaakt met het maken van de eerste plannen. Deze worden begin 2004 afgerond en vormen de basis voor training 'on/off the job'. Eind 2004 blikt elke medewerker terug en maakt een update van zijn plan. Ter bevordering van de bewustwording, betrokkenheid en deskundigheid van de medewerk(st)ers worden workshops gegeven m.b.t. onderwerpen zoals feedback, competenties, POP, intervisie enz..

AB staf wil bezien in hoeverre de competenties die aan functiefamilies zijn gekoppeld een logische basis vormen voor het uitzetten van loopbaanpaden of dat deze (deels) uitgebreid of vervangen moeten worden met/door competenties vanuit de recent vernieuwde PI-functieprofielen, die met oog op loopbaanpaden waren opgesteld en waardevolle informatie bevatten. De in 2003 opgezette 'functie-competentie-opleidingen'-matrix 'wordt hiervoor verder uitgewerkt, mede o.b.v. opleiding-ervaringen van AB-ers. P&O neemt hier in het voorjaar van 2004 het voortouw, met bijdragen vanuit de lijn en medewerkers

### **3.3 Voortgangsbewaking**

Ieder kwartaal stellen de afdelingshoofden een voortgangsrapportage op, waarin zij ingaan op

- Ontwikkeling en prognose bezetting (kwantiteit en kwaliteit, vast-tijdelijk-inhuur)
- Werkdruk en moreel
- Gehouden functioneringsgesprekken, POP-gesprekken en exit-interviews

Binnen AB-staf worden elk kwartaal de voortgangsrapportages geëvalueerd en zonodig aanvullende verbeteracties afgesproken.



In tabel 5 is een overzicht gegeven van de benodigde dekking (op basis van 1250 direct productieve uren per productieve fte) en de beschikbare budgetten voor opleiding en bewust belonen.

**Tabel 5**  
Benodigde dekking en beschikbare budgetten

Afdeling	Formatie [fte]	Omvang [fte]	Overhead [fte]	IF- saldo [fte]	Dekking [uren]	Opleiding [k€]	Bewust belonen [k€]
ABW	-	16,9	1,0	0,0	19875	9	9
ABD	-	20,9	1,0	-0,8	23875	9	9
ABN	-	16,4	1,0	-0,6	18500	9	9
ABK/CZMC	-	17,8	1,2	-0,8	19750	9	9
ABZ	-	13,4	1,5	+2,0	14875	7	7
ABA	-	5,1	5,1	0,0	0	3	3
AB/ABS	-	3,4	5,4	0,0	0	16	14
<b>Totaal</b>	<b>91,5</b>	<b>93,9</b>	<b>16,2</b>	<b>-2,2</b>	<b>96875</b>	<b>62,0</b>	<b>60,0</b>

#### 4.2 Uitwerken "gamma"-thema's i.r.t. kennisstrategie

De RIKZ-kennisstrategie (zie SP) focust op het verbinden van het natuurlijke kust- en zeesysteem (basislaag) met het technische en maatschappelijke systeem (netwerk- en occupatielaag). Behalve de OS-specialismen (veiligheid, kustfundament, golven en getij, waterkwaliteit, mariene en estuariene ecologie) worden ook de maatschappelijke thema's van AB 'Waarde van Water', 'Ruimte & Water', 'Burger & Bestuur' en "Grenzeloos Water" ingebed in een extern kennisnetwerk. Daarvoor worden kansen, zoals ICES-KIS, aangegrepen. In 2004 worden voor betreffende maatschappelijke thema's de volgende stappen gezet:

- thema-trekkers verantwoordelijk voor betreffende onderdeel van de Kennisstrategie (maart/april)
- lange termijn kennisvraag i.s.m. adviesprojecten en ICES-KIS-pilotprojecten (juni/juli)
- (internationaal) kennisnetwerk in kaart (oktober/november).

#### 4.3 Tijdschrijven

In 2004 continueren we de regel dat we onze tijd schrijven op (direct productieve) projecten, tenzij:

- het geoormerkte indirecte activiteiten betreft conform de RIKZ richtlijn tijdschrijven;
- het algemene activiteiten betreft t.b.v. het de implementatie van het zgn gammaprogramma, met een maximum van 300 uur per thema;(claim door (H)AH)
- het algemene activiteiten betreft t.b.v. de implementatie van de advies- of kennisstrategie, herijking, etc., (i.o.m. afdelingshoofd).

De indirecte uren worden net als directe uren wekelijks per activiteit verantwoord in UVS.

#### 4.4 Voortgangsbewaking

In 2004 zijn de projectleiders verantwoordelijk voor de bewaking inhoud/kwaliteit, tijdigheid, budget van alle deelprojecten. Op 1 april, 1 juni, 1 september en 1 december stelt de projectleider samen met deelprojectleiders een voortgangsrapportage op, met daarin een verantwoording van gerealiseerde en geprognoseerde uren, kosten en opleverdata, afgezet tegen de projectplanning.

A 1D lattice with 10 sites. The sites are arranged in a row. Site 1 is occupied by a gray particle. Site 2 is occupied by a gray particle. Site 3 is occupied by a gray particle. Site 4 is empty. Site 5 is occupied by a black particle. Site 6 is occupied by a white particle. Site 7 is occupied by a white particle. Site 8 is occupied by a white particle. Site 9 is occupied by a white particle. Site 10 is occupied by a white particle.

## 5.1 Beschrijven procesgang advisering

**Tabel 5**  
Onderdelen procesgang advisering

20

---

Bovenstaande procesgang levert input voor het loopbaantraject en de competenties van de adviseurs.

## **5.2 Beschrijving overige processen**

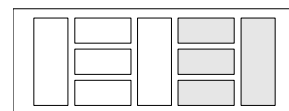
In het kader van INK zal per afdeling de behoefte om tot verder beschrijving van werkprocessen te komen verder worden geïnventariseerd. Waar nodig starten we binnen AB en waar mogelijk beschrijven we processen RIKZ breed.

## **5.3 Mandaat vertegenwoordigers in internationale gremia**

RIKZ-ers hebben vaak een vertegenwoordigende rol in internationale gremia, namens RWS, DGW, V&W of zelfs rijk. De recente vragen over de status van eerder gemaakte internationale afspraken (bijv. over monitoringsverplichtingen) zijn aanleiding om verantwoordelijkheden voor en consequenties van internationale afspraken beter te signaleren, benoemen en uit te dragen. In 2004 willen we het mandaat afstemmen voor vertegenwoordigers in internationale gremia

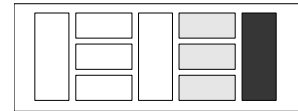
---

## Deel II: Resultaatgebieden



---

## 6 Bestuur en financiers



.....

De aansturing en financiering van het RIKZ worden op basis van een aantal kritische 'corporate' maatstaven beoordeeld door het Hoofdkantoor (KPI's , Key Performance Indicators).

In 2004 continueren we de voortgangsrapportages. Daarbij wil AB d.m.v. een zelfevaluatie op basis van deze voortgangsrapportages nagaan hoe het gesteld is met onze prestatie indicatoren (tijdigheid, kwaliteit, kosten) en willen we op basis van een diepte analyse van 10 projecten de betekenis van AB voor beleid en beheer scherp krijgen.

---

## 7 Medewerkers



---

### 7.1 Waardering door medewerkers in 2002

In 2004 zal de tevredenheid van medewerkers binnen RIKZ opnieuw worden gemeten. AB zal op basis van de uitkomsten van dit onderzoek specifieke verbeteracties opstellen.

Uit eerder onderzoek is gebleken dat RIKZ-breed communicatie over doelstellingen en beleid slecht scoort en dat AB op een aantal hoofdaspecten minder goed scoort dan andere organisatieonderdelen. Deze aspecten zijn:

1. voor taak alles goed georganiseerd
2. samenwerking binnen de afdeling
3. duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden

### 7.2 Verbeteringen in 2003

Veel verbeterpunten zijn RIKZ-breed opgepakt (aanpassing stuurmodel, implementatie formatieonderzoek, verbetering bedrijfsvoering, invoering competentie management en POP, betere communicatie door het DT). Verder is er binnen afdelingen gewerkt aan verbetering van samenwerking waar nodig en mogelijk (het teruglopend opdrachtenpakket en het tekort aan projectleiders heeft daar aan bijgedragen). De indruk bestaat dat we op de goede weg zijn, maar dat we er nog niet zijn. In 2003 heeft geen meting van medewerkertevredenheid plaatsgevonden, zodat we dit niet kunnen onderbouwen met harde cijfers.

### 7.3 Medewerkertevredenheidsonderzoek 2004

In 2004 zal binnen RIKZ de medewerkertevredenheid weer worden gemeten. We willen dat onze medewerkers graag bij RIKZ/AB werken. Wij vinden dat medewerkers ook trots moeten zijn op hun prestaties en dat we vaker successen mogen vieren. Dat betekent dat de tevredenheid ten opzichte van 2002 moet verbeteren. We willen minimaal op het gemiddelde niveau van collega's SD-en scoren. Binnen de afdelingen van AB zullen de uitkomsten worden besproken, hetgeen moet leiden tot het benoemen en uitvoeren van een aantal concrete, SMART gemaakte, verbeterpunten vanaf het derde kwartaal 2004. Per afdeling zal een medewerker gevraagd worden om de voortgang te bewaken.

### 7.4 Functioneringsgesprekken en exit interviews

Functioneringsgesprekken en exit interviews leveren het management veel informatie (feedback) op over het eigen functioneren. In 2004 houden leidinggevenden en medewerkers weer functioneringsgesprekken en exit interviews. AB-staf zal de uitkomsten van exit interviews en functioneringsgesprekken elk kwartaal evalueren en op basis hiervan zonodig concrete verbeteracties uit gaan voeren.



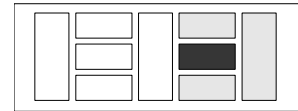
---

### 7.5 Communicatie en werkdruk

Communicatie en werkdruk behoeven zeker in tijden van veranderingen en krimp extra aandacht. Aan werkdruk besteden we aandacht in de afdelingsvergaderingen (elk kwartaal). Dit is ook de plaats waar primair de communicatie over organisatieveranderingen plaatsvindt. Verder vergadert AB-staf ca 2/jaar met de afdelingen. In deze vergaderingen is naast thematische discussie ook ruimte voor vragen n.a.v. organisatorische of personele ontwikkelingen. Tenslotte brengt Richard Jorissen nog 4-5 keer per jaar een bezoek aan ABD en ABW.

---

## 8 Klanten en leveranciers



---

### 8.1 Klanten

Voor 2004 gelden de volgende prestatie-indicatoren op projectniveau:

- Tijdigheid van producten (>75%)
- Klanttevredenheid (>7)

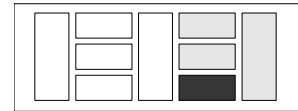
Over de tijdigheid van producten rapporteren de projectleiders per kwartaal. Accountmanagers meten de tevredenheid van onze klanten en koppelen de resultaten terug aan projectleiders en uitvoeringsmanagers.

### 8.2 Leveranciers

AB voert geen specifieke actie uit om de tevredenheid van leveranciers te meten.

---

## 9 Maatschappij



.....

In 2004 wil AB de waardering van de maatschappij in beeld brengen. Verder wil AB haar maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen door stageplekken of werkervaringsplekken beschikbaar te stellen.

### 9.1 Waardering maatschappij in beeld brengen

In 2004 wordt een start gemaakt om de waardering van maatschappelijke groeperingen voor het werk en de rol van RIKZ (en niet AB sec) in beeld te brengen. Dit om van de "klant achter de klant" te horen wat RIKZ goed doet en wat beter moet. AB neemt daarvoor (namens RIKZ) de volgende stappen.

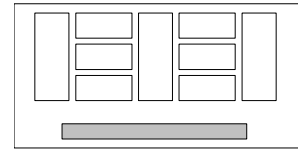
- inventarisatie van relevante maatschappelijke groeperingen (belangenorganisaties, kennisinstituten, collega-ministeries etc) voor beleid en beheer van kust en zee (april/mei)
- selectie van tiental maatschappelijke groeperingen op basis van intensiteit van contacten (met RIKZ of onze opdrachtgevers) (juni)
- klantentevredenheidsenquête aanpassen voor interview (juni)
- tiental interviews met maatschappelijke groeperingen op directeursniveau door (tiental) UM/PL (juni-september)
- vijftal interviews met belangrijkste opdrachtgevers over hoe wij maatschappelijke groeperingen bedienen en verbeterpunten (september)
- verbeterpunten uit interviews implementeren (oktober/november)

### 9.2 Stageplaatsen:

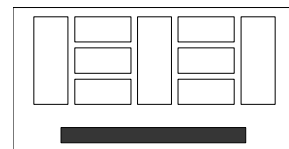
In het kader van de maatschappelijke verantwoordelijkheid streeft staf AB er naar om elk jaar stageplekken of werkervaringsplekken beschikbaar te stellen. Op basis van beschikbaarheid van klus, begeleiding en werkplek worden stagairs aangenomen. Gezien de aard van het AB werk (advisering) en het neven doel om mogelijk nieuwe instroom te realiseren zullen er met name plekken zijn voor jonge mensen met een academische opleiding. De disciplinematige diversiteit van het RIKZ dient gespiegeld te zijn in de diversiteit van de stagiaires en hun stage opdrachten. Om dit te kunnen checken worden de stages gerapporteerd in de HRM kwartaalrapportages.

---

### Deel III: Verbeteren en vernieuwen



# 10 Verbeteren en vernieuwen



Het sluiten van de plan-do-act-check cirkel is essentieel om tot verdere verbetering te komen. In dit hoofdstuk blikken we kort terug op de realisatie van de 24 acties uit het HAP 2003.

## 10.1 Realisatie verbeterpunten 2003

In 2003 is ca 2/3 van de voorgenomen verbeterpunten gerealiseerd. Van de rest is het merendeel vertraagd en ook voor 2004 nog steeds actueel. Deze verbeterpunten zijn meegenomen in de acties voor 2004.

**Tabel 6**

Gerealiseerde en nog te realiseren verbeterpunten

Nr.	Omschrijving	Wie	Uitgevoerd?	Naar 2004?
8.1.1	Aanpassen uitbestedingsbeleid	Hoofd AB	Nee	Ja (generieke actie Markt, tenzij)
8.1.2	Uitwerken criteria beslisboom	Hoofd AB	Nee	Ja (generieke actie Markt, tenzij)
8.1.3	Streefwaarden arbeidsmix	Hoofd AB	Nee	Ja
8.2.1	Vormgeven detachering bij DGW en HK	AH'n	Ja	onderdeel adviesstrategie
8.2.2	TOP-competenties betrekken bij werving/selectie	Lijnstaf AB	Ja	-
8.2.3	Start opstellen POP Medewerkers	01-12-2003	Ja	Ja
8.2.4	Start training/ontwikkeling HRM-rol	Lijnstaf	Ja	Individueel vervolg via POP
8.2.5	Start training/ontwikkeling AM-rol	ABA	Ja	Individueel vervolg via POP
8.2.6	In beeld brengen benodigde relaties met gamma-instituten	TL's	Nee	Ja, binnen gamma-implementatie
8.2.7	Criteria en procedure voor positionering CZMC	Hoofd ABK/CZMC	Nee	Ja
8.2.8	Concrete invulling speerpunten Internationaal	AM Internationaal	Nee	Ja, in AM-plan
8.2.9	Risicoanalyse realisatie streefformatie	Staf AB	Ja	-
8.2.10	Opzetten training maatschappelijke oriëntatie	TL's	Ja	-
8.2.11	Pilots innovatief aanbesteden (zie paragraaf 7.4.2 van het HAP)	AH'n	Nee	Ja (generieke actie Markt, tenzij)
8.2.12	Projectplannen vastgesteld	AH'n	Ja	-
8.2.13	Uitbestedingen meer routinematige werkzaamheden	AH'en	Deels	Ja (generieke actie Markt, tenzij)
8.2.14	Maximaal 80% van de beschikbare capaciteit toekennen	AH'en	Nee, 100% toegekend	Nee
8.2.15	Zoveel mogelijk meerjarige protocollen afsluiten	AM	Ja	-
8.2.16	Omvang projecten vergroten	AH'en	Ja	Ja
8.2.17	Pilot koppeling RIKZ-werkzaamheden aan SLA's	Hoofd ABN	Gestart	Ja

---

Nr.	Omschrijving	Wie	Uitgevoerd?	Naar 2004?
8.2.18	Visie op ontwikkelfunctie GIS	GIS-coördinator	Gestart	Ja
8.3.1	Monitoren per stuurlijn	AH, Hoofd AB	Ja	Ja
8.3.2	Monitoren top 10 projecten	Staf AB	Deels	Ja, mn betekenis beheer en beleid
8.3.3	Evalueren HAP	Hoofd AB	Ja	-

## 10.2 Monitoring 2004

In 2004 continueren we de monitoring per stuurlijn. Naast HRM, UM, KKM bewaken we ook per kwartaal de acties uit dit HAP en de acties uit het implementatieplan 'gamma'

## 10.3 Meer kwaliteit met minder mensen

Deze opgave waar RWS voor staat geeft aan dat we anders moeten gaan werken. Van hoog tot laag in de organisatie. Doen we dat niet dan zal de werkdruk (nog) verder oplopen. De konsekwentie is wel dat we een dubbelslag moeten maken. We moeten niet alleen opschrijven *hoe* we dingen doen (denk aan als acties als procesgang advisering, inventarisatie werkprocessen, etc), maar ook wat we *anders* gaan doen (denk aan acties als rol in netwerkorganisatie, adviesstrategie, mandaat vertegenwoordigers in internationale gremia) en wat we daarvoor nodig hebben om dit te kunnen (competenties, gamma implementatie). Om vervolgens iedereen zover te krijgen om het ook in uitvoering te brengen dient glashelder te zijn *waarom* we moeten veranderen. De politieke boodschap dat RWS niet transparant is, inefficiënt en onvoldoende publieksgericht moet doordringen in de organisatie. Dit vraagt veel aandacht voor communicatie (behalve "doeners" ook "praters").

---

## BIJLAGEN

---

---

## A. Jaarplan AB-staf

---



### **Adviseren met Durf**

Kernactiviteit van het RIKZ is het adviseren van onze opdrachtgevers, het hoofdkantoor en de regionale directies van Rijkswaterstaat en DG Water. Welke adviesstrategie volgt het RIKZ hierbij, met welk doel adviseren wij en hoe doen wij dit ?

Als titel voor onze adviesstrategie hebben we gekozen voor: 'adviseren met durf' . Dit uit het besef dat enerzijds onze opdrachtgevers van ons flexibiliteit en snelheid verwachten en we anderzijds goede en bruikbare adviezen willen geven. Er is durf nodig om gevraagd en ongevraagd te adviseren onder tijdsdruk en in de wetenschap van onzekerheden en risico's.

Deze notitie schetst vanuit een drietal invalshoeken onze adviesstrategie, waarin bovengenoemde aspecten behandeld worden. Deze invalshoeken zijn

1. doel van onze advisering;
2. hoe ziet onze omgeving eruit en hoe verandert deze;
3. welke kwaliteits en kennisaspecten spelen bij onze advisering een rol.

Deze notitie besluit met een pleidooi voor integratie van beleid, uitvoering en kennis door gebiedsgericht te werken met aandacht voor zowel de beleidscyclus als de kennisketen.

#### **1. Adviseren voor beleid en uitvoering**

RIKZ is een adviesdienst, die wil adviseren op het gebied van integraal beleid en beheer voor kust en zee. Dat doen we niet om kennis die op de plank ligt over te dragen of om een goed belegde boterham te verdienen. Het is goed om onszelf af te vragen wat de "gewenste" advisering inhoudt.

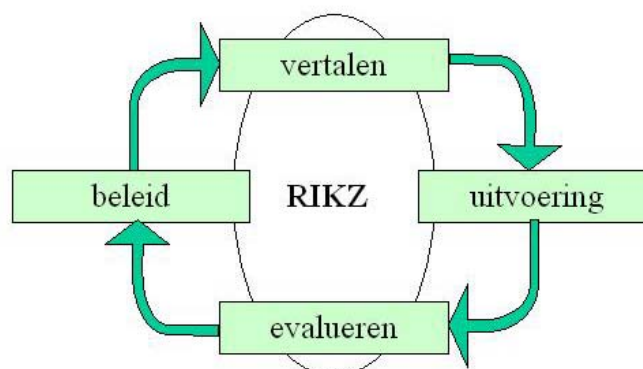
Wij worden gestuurd door beleidsdoelen. Enerzijds moeten onze adviezen bijdragen aan implementatie van beleid, veelal door aan te geven hoe de beleidsvrijheid die overblijft na het stellen van kaders, het beste kan worden ingevuld (zie kader).

### Van beleid tot uitvoering (ontleend aan toolbox ARB)

Het algemene beeld is dat na vaststelling van beleid de uitvoering volgt. De werkelijkheid is echter anders, want beleidsvorming wordt gekenmerkt door een opeenvolging van abstractieniveaus. Je zou voor het werk binnen RIKZ drie niveaus kunnen onderscheiden:

- (Inter)nationaal beleid (b.v. EKW, NW4): het algemeen beleid ligt vast, maar er is nog veel beleidsruimte open. RIKZ speelt op dit abstractieniveau een beleidsondersteunende rol.
- Generieke richtlijnen/aanbevelingen/adviezen (Randvoorwaardenboek, beheerplannen, suppletieschema's etc). Deze richtlijnen etc. geven een verder invulling van de overgebleven beleidsruimte in het bovengenoemde (inter)nationale beleid en van beleid en regelgeving die van buiten V&W op RWS afkomt. RIKZ levert voor dit niveau vaak (deel)producten, aanbevelingen die de beheerder nodig heeft voor de uitvoering.
- Specifieke adviezen over toepassing (inter)nationaal beleid in uitvoering. Ook na het verschijnen van richtlijnen, aanbevelingen etc. blijft er nog beleidsruimte over voor de beheerder. Ook zijn er vaak nog onduidelijkheden en meent de beheerder dat een richtlijn/aanbeveling niet of moeilijk uitvoerbaar is. Adviezen op regionaal/lokaal niveau zijn dan nodig om de beheerder te laten zien hoe hij het beste hiermee kan omgaan. Deze advisering vraagt om (regionaal/lokaal) maatwerk.

Anderzijds willen wij bijdragen aan de vorming van beleid. Beleid om maatschappelijke problemen op te lossen of hiervoor de kaders te stellen. Onderstaande figuur geeft onze centrale rol tussen beleid en uitvoering schematisch weer.



## 2. Onze adviesomgeving

### 2.1. Adviseren in de (inter)nationale beleidscyclus.

Door de scheiding van beleid, uitvoering en inspectie bevindt het RIKZ zich in een positie om met kennis van deze drie velden een belangrijke rol te spelen om de beleidscyclus te verbeteren. Immers de beleidscyclus is geen cirkel, maar een spiraal in de tijd, met 'SMART' doelen en een betere 'outcome'. De rol van de EU wordt steeds dominanter, en dit betekent dat er rollen bijkomen: de beleidsvoorbereiding/-beïnvloeding in "Brussel" en de implementatie van EU-regelgeving in nationale wet- en regelgeving. Willen we dat effectief en efficiënt doen, dan is interdepartementale en internationale samenwerking op diverse fronten (wetenschap, informatie, beleid, uitvoering) nodig. Hierin

---

moeten wij een adviserende en faciliterende rol spelen en vormen we (inter)nationale allianties.

## 2.2. Meer beleidsondersteuning

Naar verwachting neemt onze rol in de beleidsvoorbereiding toe ten koste van adviezen in het kader van beleidsimplementatie (afname werk voor RD's???). DGW zal bij de beleidsvorming meer aandacht vragen voor de uitvoeringstoets, kosten-baten-analyses en burgerparticipatie. M.a.w. is het voorgestelde beleid haalbaar, realistisch en maatschappelijk gewenst? Ook zal de aandacht voor beleidstoetsing van de uitvoering toenemen.

## 2.3. Minder (vrijblijvende) uitvoeringsadviezen

Om de uitvoering verder te uniformeren zullen de adviezen een ander, meer dwingend karakter krijgen. Landelijk advisering gericht op het toetsen aan relevante wettelijke kaders zal verder toenemen. De landelijke sturing en financiering zal naar verwachting toenemen. De RD's blijven echter een zeer belangrijke klant-/doelgroep voor ons. De RD's zullen ook zelf een uniforme uitvoering moeten nastreven, maar zullen behoefte blijven houden aan regionale/lokale adviezen. Om ook tevreden RD's te behouden, wordt veel gevraagd van onze adviesvaardigheden.

# 3. Advieskwaliteiten, kennis en informatie

## 3.1. Outcome noodzakelijk!

Adviesvragen die niet bijdragen tot de verwezenlijking van beleidsdoelen voeren we niet uit.. Dit betekent dat elke medewerker zich bewust moet zijn van de uiteindelijke beleidsdoelen. Werkzaamheden die hier niet aan bijdragen, voeren we niet uit.

## 3.2. Ook ongevraagd adviseren

Beheerders krijgen van ons ongevraagd advies, als wij een betere of meer uniforme manier zien om beleids- of beheersdoelen te verwezenlijken. In de projectinitiatiefase kan dat betekenen dat we een vraag in overleg met onze opdrachtgever moeten aanpassen of niet oppakken. Bij afronding van projecten nemen we dit ongevraagde advies op in ons rapport of maken het zichtbaar een aparte brief. Periodiek evalueren we met onze opdrachtgever de bereikte resultaten en brengen dan de door ons geconstateerde knel-/zorgpunten en verbetermogelijkheden in. Ook beleidsmakers krijgen van ons ongevraagd advies als wij tegen problemen in de uitvoering aanlopen die met en beter of ander beleid voorkomen kunnen worden.

## 3.3. Zelf doen, uitbesteden, regisseren en detacheren

Veel adviezen (technisch, sectoraal ofwel de ondergrond uit het lagenmodel uit de kennisstrategie) maken we niet zelf maar kopen we in. Uit bovenstaande blijkt dat onze adviezen na integratie tussen zeer uiteenlopende velden tot stand komen en dat onze adviezen direct bijdragen aan een typisch overheidstaak, n.l. die van het stellen van kaders en dus politiek en bestuurlijk gevoelig liggen. Met name waar de STAS risico's loopt is het belangrijk dat wij technische adviezen van een risico-inschatting voorzien.

---

Het zal echter in die gevallen in het algemeen beter zijn om de technisch-wetenschappelijk advisering aan onafhankelijke partijen over te laten. Maar dan moeten die partijen wel over de state-of-the-art kennis beschikken.

In situatie waarin we als huisadviseur een minder krachtige status hebben zullen we bewust andere adviesorganisaties of –commissies vragen of overtuigen om advies uit te brengen in plaats van dit zelf te doen.

Voor bestuurlijk (hoog)gevoelige projecten is advisering door het RIKZ – als onderdeel van de uitvoeringsorganisatie corporate-RWS – soms niet gewenst of onhandig vanwege de beeldvorming bij andere uitvoeringsorganisaties. Als RIKZ wel de kennis en vaardigheden voor dergelijke adviezen heeft, kan detachering van RIKZ-medewerkers een werkwijze zijn die voorkomt dat er discussie ontstaat over de boodschapper i.p.v. de boodschap. Bovendien draagt deze werkwijze bij aan de ontwikkeling van RIKZ-medewerkers tot beleidsadviseur.

#### 3.4. Kennis en informatie in duurzame advisering

Kennis en (meet)informatie zijn belangrijke bestanddelen van onze adviezen. Kennis en informatie zijn nodig om duurzame adviezen te kunnen leveren. Onder duurzame adviezen verstaan wij adviezen die over 5 jaar nog stand houden. Daarbij gaat het niet alleen om technisch inhoudelijke kennis en informatie van de ondergrond maar ook om het adviseren over het nemen van bestuurlijke hobbels en het identificeren van politieke risico's (bv toekomstige financiële claims vanuit Brussel, belanghebbenden, etc). Willen adviezen duurzaam zijn en beklijven dan moet en we beschikken over kennis en informatie van:

- Het te beheren gebied (met name op netwerk/systeem en occupatie niveau)
- Politiek en bestuur,
- Economie, sociaal-economische ontwikkeling.
- Communicatie, gedragsbeïnvloeding, sociaal instrumentarium
- Juridische instrumenten
- Netwerken ('kennissen' op niveau van onderzoek, advies, gebruikers, belanghebbenden)
- Internationale verhoudingen en cultuurverschillen

#### 3.5. Adviseren op tijd

Omdat onze adviezen onderdeel uitmaken van de beleidscyclus, is timing belangrijk. Het adviseren van de beleidskern geschiedt vaak op ad hoc basis en onder grote tijdsdruk. Onder dergelijke omstandigheden is het van belang om, zo nodig met onvolledige kennis van zaken, een advies te durven formuleren. De kwaliteit van het advies voor de klant wordt in deze gevallen mede bepaald door de snelheid waarmee de klant bediend wordt.

In de uitvoering spelen wettelijke verplichtingen en termijnen in planvorming en verantwoording een steeds belangrijkere rol. Ook hier geldt tijdigheid nog in belang toeneemt.

#### 3.6. Adviezen zijn concreet

Uiteraard is het adviestraject SMART. Onze adviezen moeten dat ook zijn. Soms moet niet alleen de opdrachtgever actie ondernemen, maar moeten ook andere actoren in actie komen. Dat betekent dat we dan concreet moeten maken welke actor wat moet doen en op welke wijze onze opdrachtgever deze actoren in beweging kan krijgen.

---

#### 4. Integraal beleid en uitvoering vorm geven

Binnen de advisering is het belangrijk dat wij dat niet doen vanuit sectorale belangen maar doen vanuit een integrale benadering. Dit kan door gebiedsgericht te werken, waarbij wij voortdurend de volgende samenhang bewaken:

- Beleidscyclus: wordt beleidscyclus in gebied gesloten, maw wordt er evenwichtig aandacht geschonken aan beleidsvoorbereiding (SMART), uitvoering en beleidsevaluatie (VBTB).
- Kennisketen: wordt er evenwichtig en voldoende samengewerkt (binnen en buiten V&W, in NL en daarbuiten (EU)) aan verkenning, ontwikkeling, implementatie en overdracht van kennis.
- Is er voldoende thematische samenhang en uitwisseling (kennis delen en leren van elkaar)