

VANAF HIER RITSEN

ervaringen uit de vorming van
het ministerie van IenM



Han Nichtig

Programmadirecteur Integratie (2010-2012)

Utrecht, 6 februari 2014



PGM
OPEN

*samen werken
aan vernieuwing*

Twynstra Gudde



JO BOS.CO



Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Een geprogrammeerd proces

Veranderen:

- per definitie complex
- een proces
- met meerdere partijen en belangen
- veel wijsheid en kennis
- transdisciplinair
- mensenwerk/maatwerk
- emergent

- EN gedoseerd omgaan met tijd, fasering, dimensionering, focus en trots

Een nieuw ministerie



Om het heden te begrijpen

NON, IK KOM PAS VAN MIJN MELKKRUKJE;
ALS ER ÉÉN DIENST IS DIE ONTGINT,
HET WATERBEHEER REGELT, DE BOEL INRICHT
EN INFRASTRUCTUUR AANLEGT
OJA, EN ZORGT DAT HET GEEN STINKENDE
VIEZE BENDE WORDT...
DAN VENI, VIDI VICI IK WEL OVER DE
RYN VIA DE BRUG



Wat willen we?



Politiek bestuurlijke ambitie

Boodschap van de bewindslieden

"Bouw een organisatie die stevig en houdbaar is voor een lange termijn. Neem daarvoor tijd. Wij willen een succesvolle organisatie nalaten voor onze politieke opvolgers"

De ambtelijke vertaling

Integratieopdracht

Vormen en inrichten van het ministerie van Infrastructuur en Milieu dat

- in de keten beleidsvorming, beleidsvaststelling, uitvoering en inspectie integraal vorm geeft aan de inrichting van Nederland op het brede terrein van ruimtelijke ordening, infrastructuur, mobiliteit, luchtvaart, maritieme zaken, water, milieukwaliteit en risicobeleid optimaal dienstbaar is aan de samenleving
- in 2015 wordt gezien als het voorbeeld van kracht en succesvolle vernieuwing in de rijksdienst

zodanig dat

- de kwaliteiten en de sterkten van de samenstellende delen en de medewerkers in de nieuwe setting worden erkend, benut en verbonden
- de medewerkers van IenM op een uitdagende en inspirerende wijze worden aangesproken op de eigen verantwoordelijkheid en toegevoegde waarde
- de vorming en inrichting geschiedt in een voortvarend en zorgvuldig proces gericht op kwaliteit en resultaat
- waarbij blijvend de gewenste prestaties conform professionele standaarden worden geleverd op het terrein van beleid, uitvoering en inspectie.

Het eerste richtsnoer

Ideeën en inzichten achter de proceskeuzes

- Focus op maatschappelijk resultaat en effect (snel synergie ontwikkelen).
- Bouwen aan een nieuwe entiteit en identiteit (nieuw ministerie).
- Taakstellingen en bezuinigingen realiseren in het kader van de ambitie (dus later in het proces).
- Heldere rol en verantwoordelijkheidsverdeling in het vormingsproces.
- Vorming van één ministerie uit twee is een weinig voorkomende verandering, de ervaringen zijn beperkt en gedateerd.
- Er is niet één panacee en niet één proces, maar er zijn domeinen met eigen vraagstukken, problematiek en timing.
- De oplossing is een aanpak met stippen aan de horizon die zich steeds verder uitkristalliseren: de stap voor stap aanpak.
- Ruimte voor meerkleurige strategie en variëteit in aanpak.

Uitbouwen vanuit missie en visie, een itererend proces

Veranderprincipes



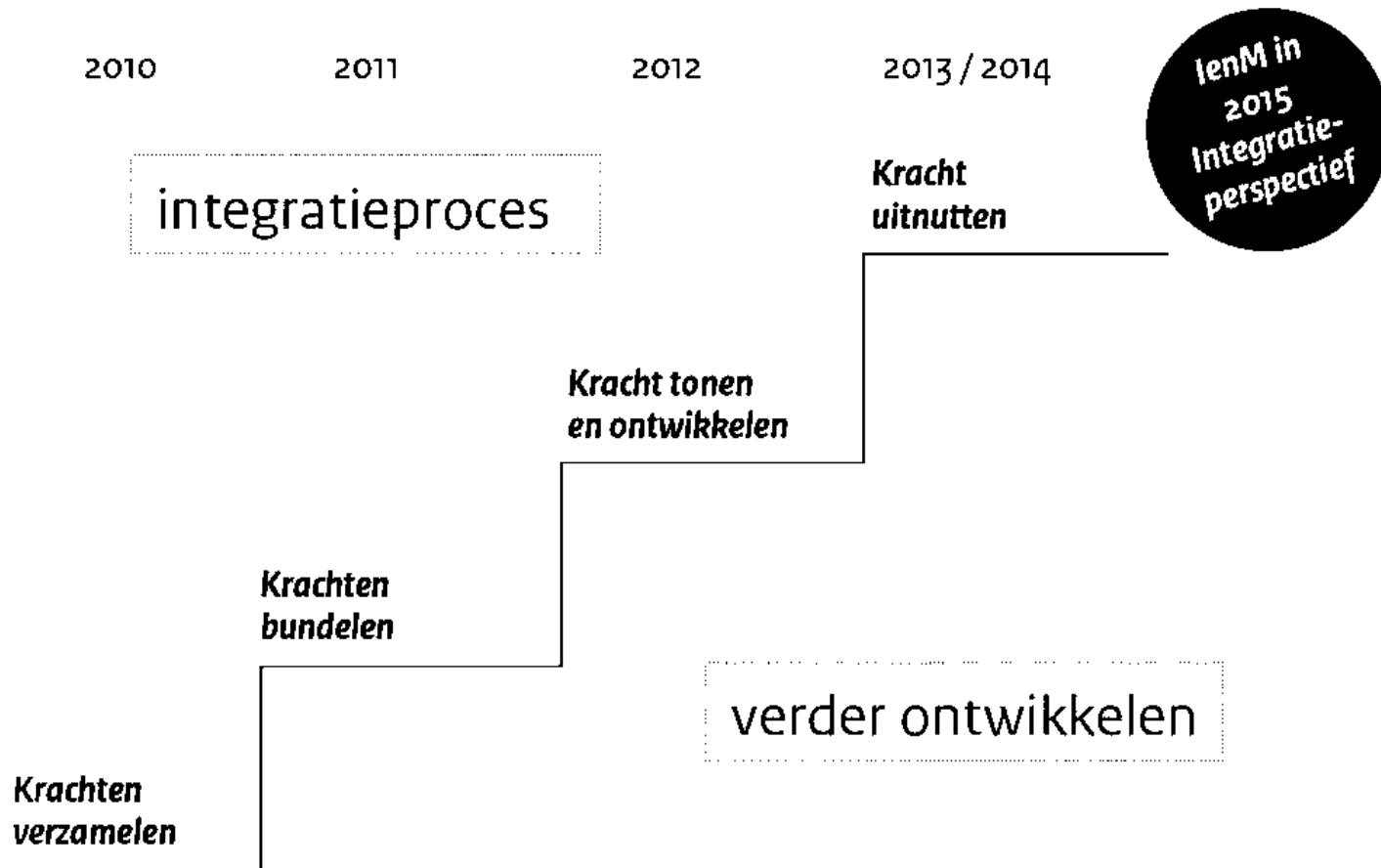
Veranderprincipes

- Liever praktisch relevant dan theoretisch elegant
- Alles wat je doet heeft betekenis
- Een goed begin vergt een goed einde
- Hoog in de boom zie je het meest
- Organisatiebelang en individueel belang zijn gelijkwaardig
- Sturen is het leukst met losse handen
- Weinig tijd heeft voordelen
- Eerlijk duurt het langst
- Verbouwen doe je zelf en met de ramen open
- Simplex Sigillum Veri
- Gras gaat niet harder groeien door eraan te trekken
- Het kan altijd beter

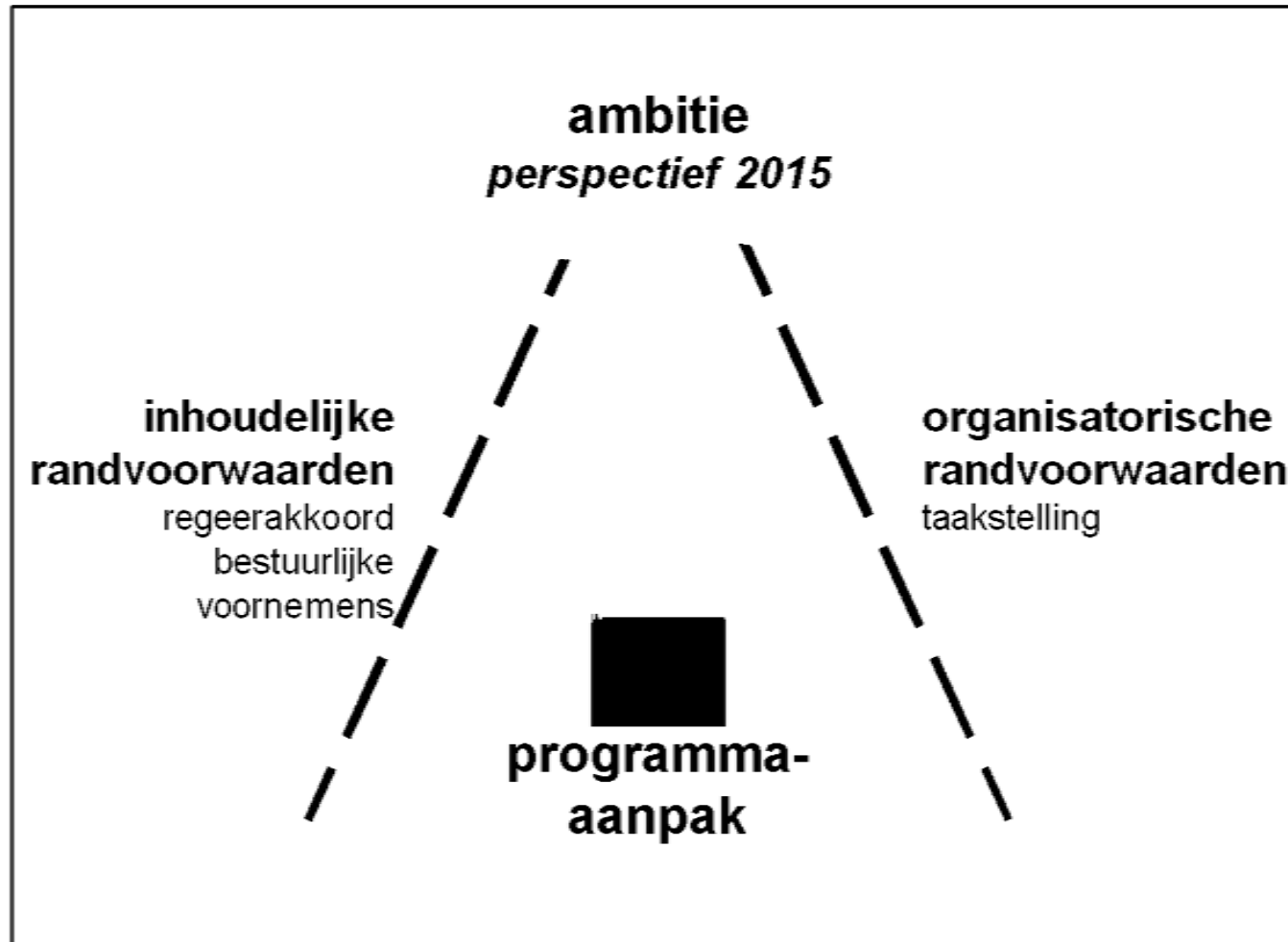
Bij het begin beginnen

- Organiseren & Faseren
- Bontkraag
- Ultrakorte termijn
- Stoppen om te beginnen

Stap voor stap



Weinig tijd heeft voordelen



Sturen met losse handen

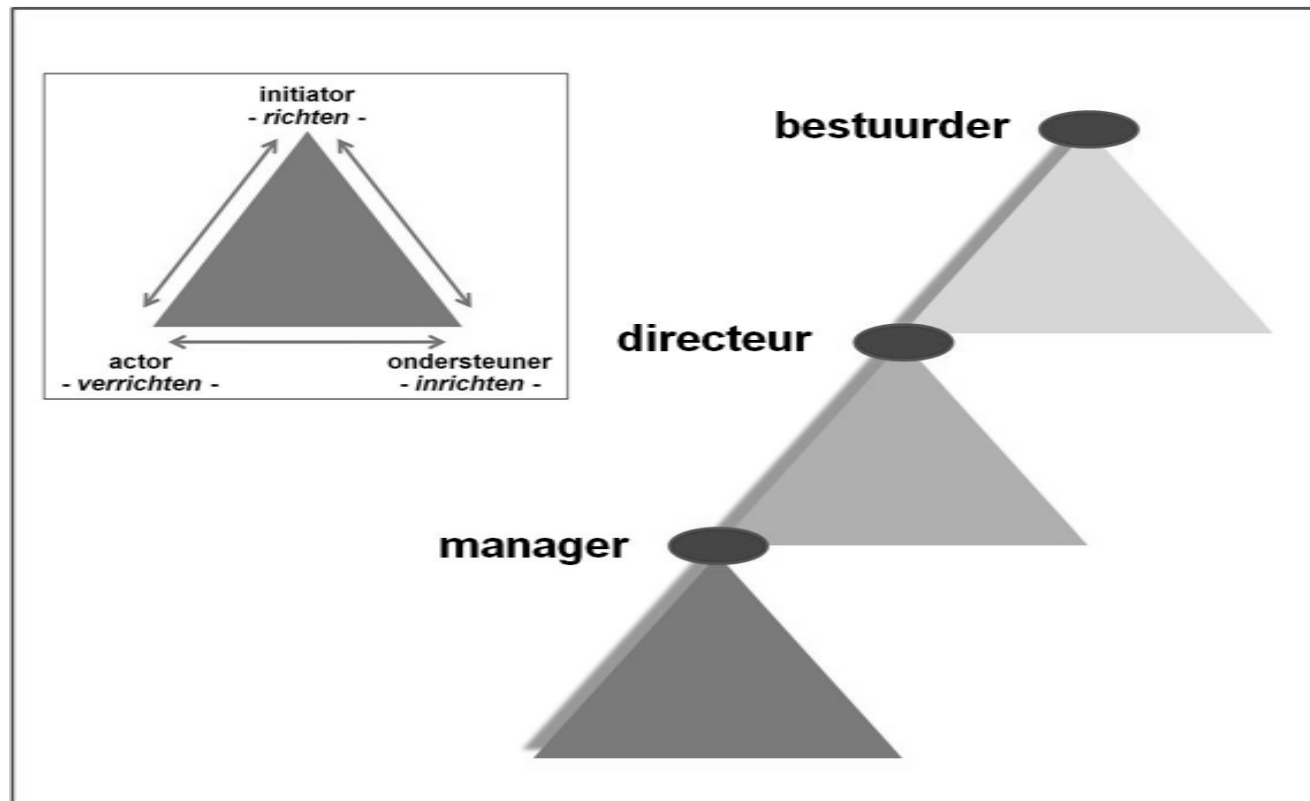


Sturen met losse handen

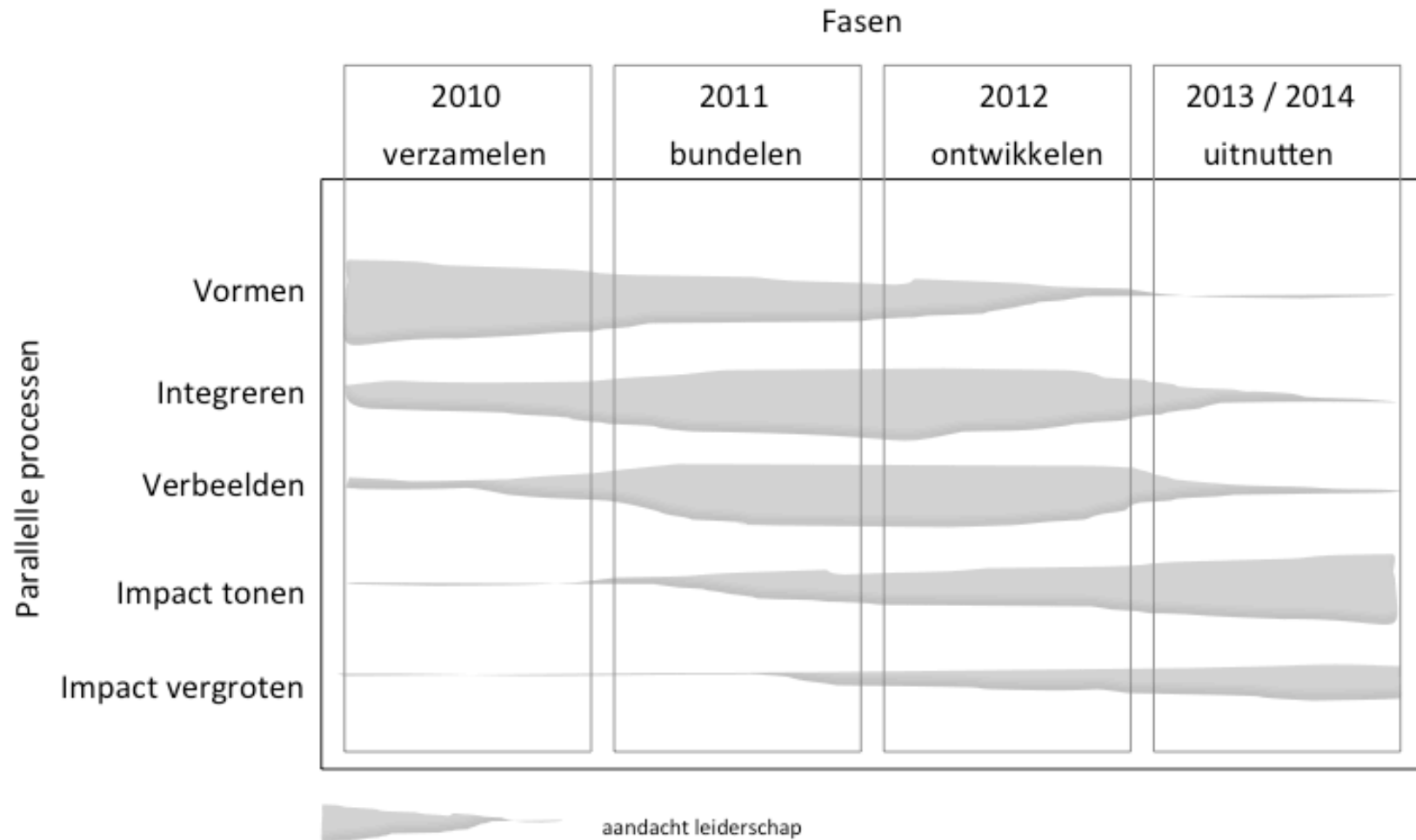
- Lijn = key; programma ondersteunt
- Integratieteam
- Fasering
- Parallelle processen
- Meerdimensionaal sturen
- Van grof naar fijn (taakstelling)

Sturen met losse handen

Drie perspectieven verbinden



Sturen met losse handen



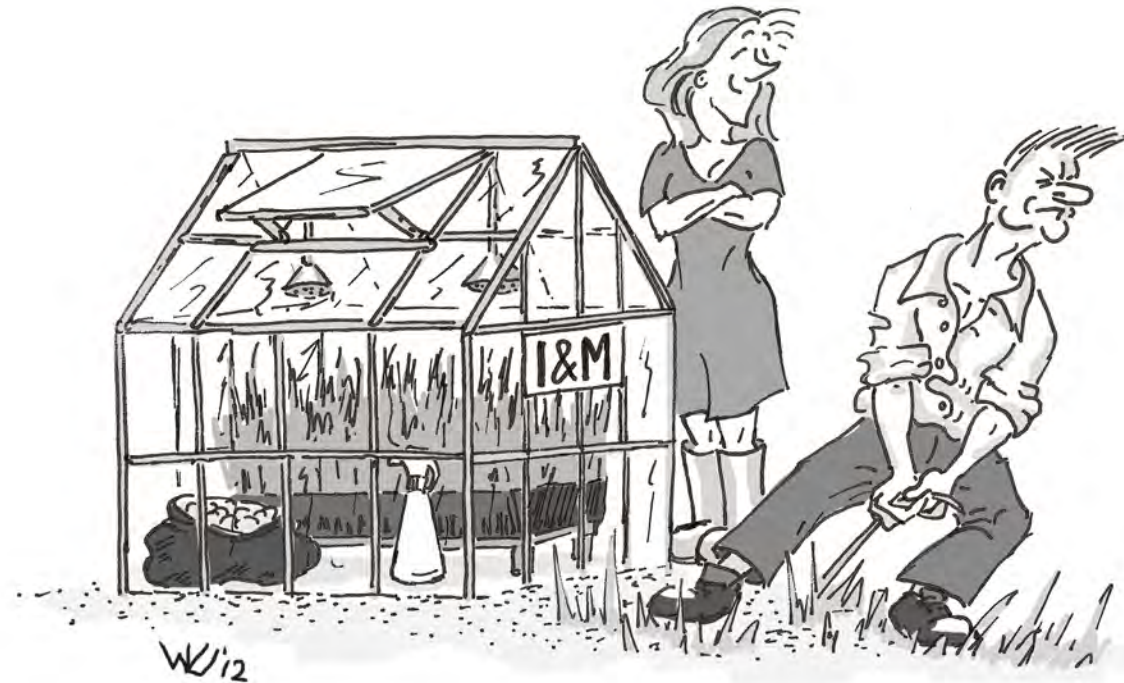
Focus en Trots



Focus en Trots

- Waarvoor komen mensen hun bed uit
- Aansluiten bij wat er is/aangepast anders
- Richting geven EN appèl op trots
- Parallele processen (p 119)

Gras groeit niet harder door
er aan te trekken

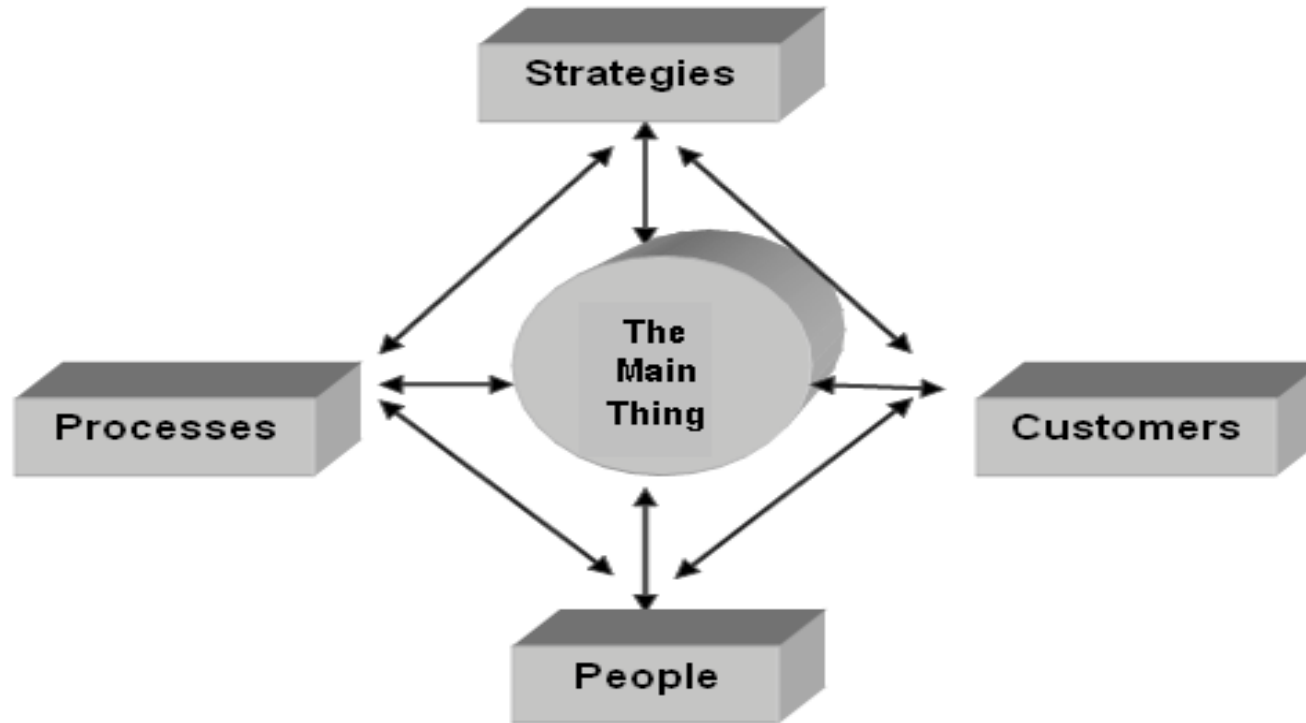


Gras ... en de binnenwereld

Schaal van Tastbaarheid: raak alle dimensies!



Gras ... en de buitenwereld



Gras ... en Leren



Gras ... en reflectie

Verbouwen doe je zelf MAAR met de ramen open

- Frequente afstemming met bewindslieden
- Jaarlijks informeren Tweede Kamer
- Klankbordgroep Stakeholders
- Klankbordgroep Organisatieontwikkeling
- Jaarlijkse Gateway Review

Eerlijk duurt het langst



Eerlijk duurt het langst

DWYSYWD

Tot slot: nog 1 jaar te gaan



Factsheet

‘Vanaf hier ritsen’, over het integratieprogramma van het ministerie van Infrastructuur en Milieu

Kernboodschap

Veranderen is per definitie complex. Altijd is er sprake van een te programmeren proces met meerdere partijen en belangen. Het proces werkt tegelijk aan veel organisatiekenmerken. Het vraagt om wijsheid en kennis, transdisciplinair werken, en om maatwerk.

Bovenal vraagt veranderen om een emergente benaderwijze, om het putten van inspiratie uit een variëteit van bronnen, gebeurtenissen en vraagstukken. Dat leidt tot nieuwe inzichten en voorkomt het inzetten van vanzelfsprekende actie. Veranderen is altijd mensenwerk.

Een programma(team) ondersteunt het verantwoordelijk lijnmanagement en zoekt de grenzen op; van weten en niet weten, van effectief en niet-effectief, van aansluiten bij en afzetten tegen en van toegevoegde waarde.

Relevantie voor programmamangers

De boodschap is relevant voor organisatieontwikkelaars met interesse voor het effectief en betekenisvol organiseren binnen een vorm van bureaucratie. Bovendien leert het lessen over de balans tussen de inzet van theorie en empirie. En het verbindt opvattingen aan concrete actie en resultaten. Het reflecteert op de mogelijkheden en de beperkingen in processen van verandering.

Kernmodel



Leestips

De ervaringen en inzichten over het bouwproces van het ministerie van Infrastructuur en Milieu zijn vastgelegd in:

“Betekenis geven aan verandering” (Nichting, Simons, Verhoeven; 2013; SDU. ISBN: 978 90 12 57762 5)

Han Nichting

Interim/procesmanager

Ministerie BZK/Svenon bv

svenon@wxs.nl