



Rijkswaterstaat  samhoud

## Rijkswaterstaat

Een publieksgerichte organisatie

# usual unusual

Together we build a brighter future  
We achieve breakthroughs by inspiring and connecting people

# Uitdagingen

Rijkswaterstaat

Uitvoeringsorganisatie voor het Ministerie van Infrastructuur en Milieu – 9.312 medewerkers – Omzet € 5.338 miljoen (2010)

## Uitdagingen

Rijkswaterstaat is de uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu. RWS beheert en ontwikkelt in opdracht van de minister en de staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu het nationale netwerk van wegen en vaarwegen. Bij de start van de samenwerking tussen RWS en &samhoud in 2003, staat RWS voor een aantal uitdagingen. Er is geen sprake van een duidelijke visie, er is weinig verbinding tussen het management en de werkvloer en een cultuur van scherpheid en feedback ontbreekt. In de relatie met de omgeving is er sprake van weinig publieksgericht werken. De organisatie is weinig flexibel en speelt onvoldoende in op klantwensen en kansen om de klantwaarde te verhogen. Doelen voor de toekomst zijn om met minder mensen meer werk te verzetten, te luisteren naar de wensen van het publiek, een goede en betrouwbare opdrachtgever te zijn voor marktpartijen en daarbij de eigen organisatie op orde te hebben.

## Verbetertraject

Acht jaar lang hebben &samhoud en RWS samengewerkt aan deze thema's. Op weg naar een meer publieksgerichte organisatie. Er is met de hele organisatie gewerkt aan een visie, strategie en implementatie hiervan bij verschillende diensten. Om meer publieksgericht te kunnen werken is ook een verandering in cultuur noodzakelijk. RWS medewerkers leren elkaar aanspreken op gedrag in lijn met de visie, gaan aan de slag met het onderwerp leiderschap en met de doorvertaling van de organisatiedoelen naar individuele doelen. Met gezamenlijk inspanningen is het gelukt om Rijkswaterstaat te transformeren van een intern gerichte organisatie naar een publieksgerichte organisatie met tevreden medewerkers.

# Inspanningen

## Energie mobiliseren en creëren eigenaarschap

- De organisatie wakker schudden door medewerkers in bijeenkomsten te confronteren met de harde feiten
- Groepen worden gevormd en op de been gebracht om het voortouw te nemen in de verandering. O.a. de Learning Coalition, Leiders als Opleiders en het topmanagement

## Ontwikkeling visie en doorvertaling naar strategie, publieksgericht werken

- Met een afvaardiging van de organisatie is een gedragen visie ontwikkeld
- De visie is doorvertaald naar het ondernemingsplan
- Pijlers van de uitrol van de verandering zijn Huis op orde, publieksgericht werken en HRM
- De Agenda 2012, als opvolger van het ondernemingsplan, is tot leven gebracht in de diensten
- Diensten vertalen zelf Agenda 2012 naar hun dienst en nemen verantwoordelijkheid
- Alle inzet is gericht op het behalen van het Gewaagd Doel: het zijn van de toonaangevende, publieksgerichte, en duurzame uitvoeringsorganisatie van de overheid

## Vergroten van het leer- en verbetervermogen van de organisatie

- Begeleiding van het top management team
- Een aantal RWS managers is opgeleid als Leiders als Opleiders. Zij zijn een belangrijke spil in de uitvoer van de leertrajecten en het toekomstige leren en verbeteren van de organisatie
- Organisatie van zowel horizontale als verticale leertrajecten. Verticaal leren als vliegwiel voor het leren doen; gericht op inhoudelijke organisatievraagstukken (met betrokken managers, rolhouders en medewerkers). Horizontaal voor HID'en, directeuren, afdelingshoofden en districtshoofden. Onderwerpen: leren hoe de verandering te borgen, visie laten leven, Leiders als opleiders (inspirerend en disciplinerend leiderschap), vernieuwing leiden, gedragsverandering

## Visie en strategie waarmaken en verbeteren

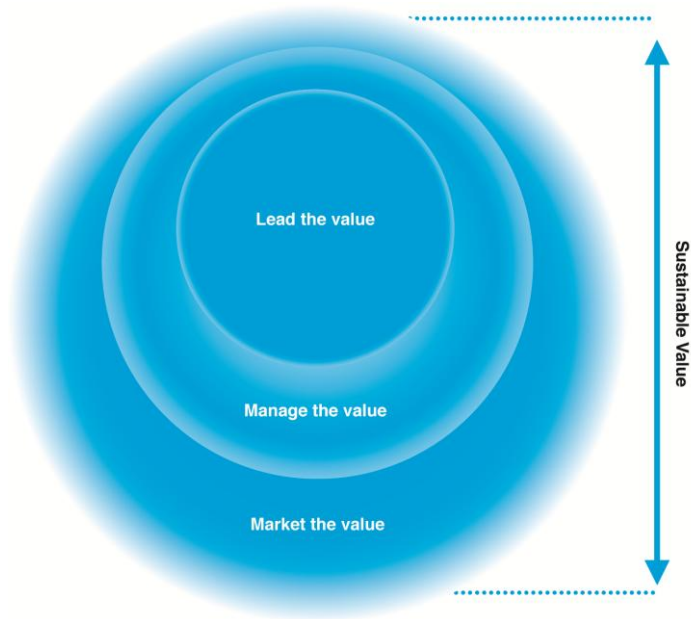
- Managers en medewerkers leren elkaar aanspreken. Feedback op de kernwaarden RADIO is start voor de gewenste gedragsverandering. RADIO staat voor: resultaat-gedreven, aanspreekbaar, dienstverlenend, integer en ondernemend
- Het ondernemingsplan en de agenda 2012 worden vertaald naar de diensten door de diensten zelf



## Verbetering verbinding met de omgeving

- RWS leert meer publieksgericht werken. Verandering van gedrag van managers en medewerkers op basis van het klantwaardemodel

# Waardecreatie



“We waren al bezig met publieksgericht werken maar er kwam niets uit. Met &samhoud hebben we het concreet gemaakt”  
(directeur Bert Keijts)

## Lead the value

- Eigenaarschap bij top en leidende coalitie
- Overgang naar een meer publieksgerichte organisatie
- Realisatie van horizontale en verticale verbinding door de organisatie heen
- Heldere koers en doorvertaling naar ondernemingsplan en Agenda 2012

## Manage the value

- Medewerkertevredenheid van een 6,8 in 2006 naar een 7,4 in 2010
- Verdubbeling omzet
- Daling in FTE's
- Toename productiviteit per medewerker
- Stijging publiekswaarde met 0,5 punt

## Market the value

- Bert Keijts overheidsmanager van het jaar 2008

## Grootste doorbraken

- Bewust worden van de waarde voor klant en gedragsverandering naar meer publieksgericht werken

# Usual unusual

## De essentie opduiken in het zwembad

In de beginfase van het leiderschapsprogramma van de top van RWS wordt het steeds duidelijker dat niet alles gezegd wordt, maar dat er van alles onder water speelt. De onuitgesproken meningen en gevoelens hinderen het veranderproces. Voor het realiseren van een effectief en slagvaardig team is het essentieel om deze boven water te krijgen.

Een van de leiderschapsbijeenkomsten van de top vindt plaats op een geheime locatie. Wanneer de managers op locatie aankomen, ontvangen zij een tasje met badkleding, shampoo en een badmuts. En de opdracht om zich om te kleden en aan de rand van het zwembad te verzamelen. De managers weten niet wat zij hiervan moeten denken, maar doen wat van hen gevraagd wordt. We gaan toch niet zomaar baantjes trekken?! Vervolgens zijn de managers de hele middag bezig met het opduiken van “onderwatergevoelens” uit het zwembad. In de vorm van onuitgesproken ongenoegens en gevoelens van hun collega’s op kaartjes. En gaan zij ook met elkaar in gesprek over hetgeen zij opgedoken hebben. De eerste stap naar meer transparantie, eerlijkheid en een cultuur van aanspreken, en daarmee een effectiever team, is gezet!

