



Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Koers IenM 2016-2020



Koers IenM 2016-2020

Inhoud

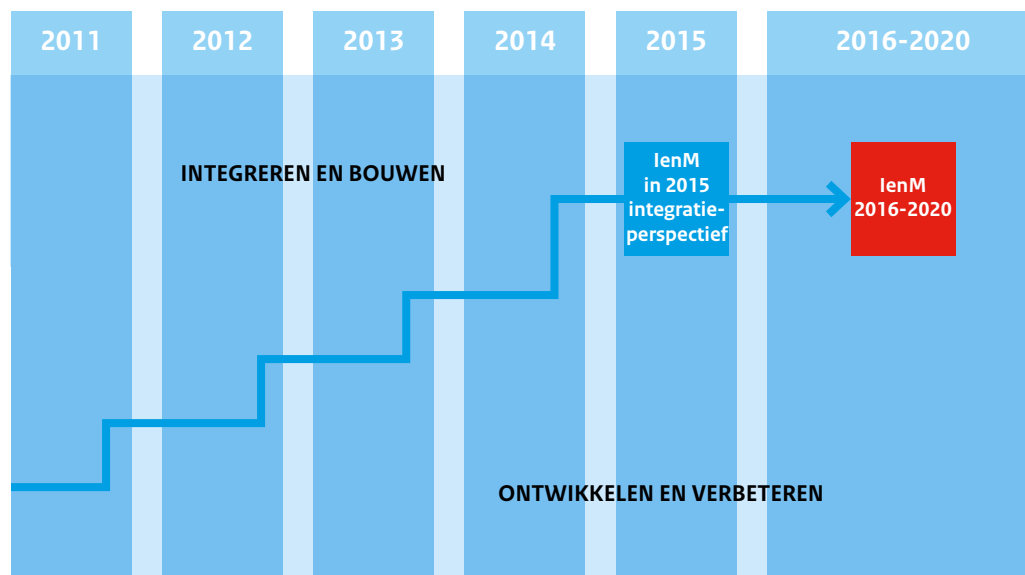
- 1 **Introductie 7****
- 2 **De omgeving 9****
- 3 **Ambities 2030 11****
- 4 **Nieuwe uitgangspunten voor het werken 13****
- 5 **De koers IenM 2016-2020 in praktijk 16****
 - 5a Koers IenM 2016-2020 en Beleid, Uitvoering en Inspectie 17
 - 5b Koers 2016-2020 en ondersteunende diensten 19
- 6 **Koers uitwerken en implementeren 23****



1 Introductie

Het ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM) werkt in een omgeving die volop in beweging is: een dynamische samenleving die steeds sneller verandert, een politiek systeem dat veel druk vanuit de media kent, en een Rijksoverheid die in een voortdurende opgave verkeert om verder af te slanken. Ook IenM is volop in beweging. Op vele plekken wordt ervaren hoe de dynamiek van onze omgeving ingrijpt op ons werk, en wordt geoefend met nieuwe manieren van werken. Het roept op veel vragen op: hoe ver kan en mag ik gaan? Hoe kan ik leren van de ervaringen van anderen? Hoe ga ik om met belemmeringen in ons systeem? Wat vindt de leiding ervan?

Integratieperspectief IenM



Deze koers IenM 2016-2020 wil een overkoepelende visie geven op het vernieuwingsproces, en daarmee richting geven aan de ontwikkeling van IenM. Richting in onze ambities, en richting voor de manier van werken. Er wordt voortgebouwd op datgene wat sinds 2010 is gerealiseerd in het proces van integratie van voormalig VROM en voormalig Verkeer en Waterstaat. De Inspectie is geïntegreerd en Rijkswaterstaat en het KNMI zijn ingrijpend hervormd. De periode 2010-2015 staat ook in het teken van de verbinding binnen de beleidskern en tussen Beleid, Uitvoering en Inspectie. Bovendien wordt de taakstelling van het kabinet Rutte-1 gerealiseerd. Nu is het nodig een perspectief te ontwikkelen voor de verdere ontwikkeling van IenM in de periode 2016-2020.

Dat nieuwe perspectief wordt allereerst gevormd door de ambities op onze beleidsterreinen voor 2030 (zie hoofdstuk 3). Naast de inhoudelijke ambities heeft IenM ook organisatorische ambities:

- **IenM wil beter kunnen inspelen op initiatieven van het versterkte decentraal bestuur en de energieke samenleving**, en wil daarom flexibeler, wendbaarder en adaptiever worden
- **IenM geeft uitvoering aan een verdere krimp van financiële en personele middelen**, onder andere door beter prioriteren, beter samenwerken en standaardisering van werkprocessen.

Met deze koers IenM 2016-2020 geeft de Bestuursraad zijn visie hoe deze organisatorische ambities worden opgepakt en welke inhoudelijke ambities daarin sturend zijn. Een visie op hoofdlijnen, want de medewerkers en betrokkenen buiten IenM worden uitgenodigd om mee te denken met de uitwerking en invulling van de koers.

2 De omgeving

De koers start bij de dynamiek in de omgeving. De samenleving verandert steeds sneller en de onzekerheid over de toekomst is groot. Tot 2008 beschouwden we economische groei, pensioengarantie, stijgende huizenprijzen en een stabiele banksector als de pijlers onder de Nederlandse welvaart en welzijn. Inmiddels weten we beter. Om enig zicht te hebben op de ontwikkelingen in de omgeving, heeft IenM met PBL en CPB de belangrijkste trends voor het departement uit de Horizonscan¹ op een rij gezet.

Trends: Horizonscan PBL / CPB

Minder onzekere trends

- Groei wereldbevolking naar 8-11 miljard in 2050, mondiale economie: 2-4% p.j.; relatieve positie EU neemt af
- Stijging mondiaal gebruik natuurlijke hulpbronnen (energie, water, landbouwgrond)
- Vergrijzing, langere levensverwachting, meer 1-persoonshuishoudens
- Samenleving krijgt netwerkkarakter; groeiende kloof tussen hoog- en laaggeschoolden
- Verstedelijking, internationale concurrentie tussen steden
- Overschot aan kantoor- en winkelruimte
- Andere mobiliteit; groeiend transport luchtvaart en scheepvaart

Ook van minder onzekere trends zijn de effecten op IenM-beleidsvelden vaak onzeker

Onzekere trends

- Toekomst EU: verdere integratie of stagnatie?
- Zet groei arbeidsproductiviteit in Nederland door?
- Groei en krimp in Nederland: in welke regio? Migratie?
- Zeespiegelstijging: tussen 35 - 85cm in 21e eeuw; of versnelling?
- Technologische ontwikkelingen: nano-, bio-, informatie- en cognitieve (NIBC) technologie

¹ PBL, in samenwerking met CPB (2013), Welvaart en Leefomgeving. Horizonscan, Den Haag: PBL.

In deze veelheid van trends hebben drie ontwikkelingen een groot maar nog lastig te bepalen effect op IenM:

1. Energieke samenleving (PBL/CPB: "Netwerkkarakter")

De energieke samenleving bruist van initiatieven die raken aan of samenvallen met de maatschappelijke opgaven en ambities waarvoor IenM staat. Denk aan de vele klimaatinitiatieven van burgers en gemeenten. De samenleving biedt creativiteit en middelen om met IenM te werken aan een leefbaar, bereikbaar en veilig Nederland.² Burgers en bedrijven raken steeds meer betrokken bij ons beleid, uitvoering en inspectie. Zij spreken ons aan als het ene IenM en die ene overheid, die daarvoor ruimte en ondersteuning dient te bieden.

2. Big data ("PPBL/CPB: "Informatietechnologie")

IenM is een departement van data en informatie, over het weer, klimaat, mobiliteit, milieu etc. Informatie wordt steeds meer een kernelement in beleidsontwikkeling, uitvoering en inspectie. De beleidslijn is om onze databestanden open te zetten, tenzij er gegronde redenen zijn om dat niet te doen. Naast overheidsdata ontstaan er steeds meer data en datatoepassingen in de samenleving, die kansen bieden voor ons beleid. Dat roept vragen op over de betrouwbaarheid en de weerslag op het nut en gezag van onze eigen databestanden.

3. Rijk tussen EU en decentrale overheden (PPBL/CPB: "Toekomst EU")

De Rijksoverheid heeft de afgelopen jaren grote decentralisaties in gang gezet of afgerond in domeinen als ruimtelijk beleid, zorg en jeugd. Daarmee worden vooral lokale overheden een sterkere bestuurslaag. Tegelijkertijd is er een voortgaand proces van verschuiving van bevoegdheden en daarmee van wet- en regelgevingstaken naar de Europese Unie. Dit vraagt van de Rijksoverheid een nieuwe positiebepaling tussen deze medeoverheden. Bovendien wordt van de Rijksoverheid gevraagd om compacter te worden en efficiënter te opereren met minder middelen. Leidend daarin is de Hervormingsagenda Rijksdienst, die een financieel en bedrijfsvoeringskader schetst voor de komende periode (taakstelling Rutte-2).

Naast deze drie trends is er nog een vierde die sterk bepalend is voor ons werk en werkdruk:

4. Politiek en media

De veelvormigheid en diversiteit van de media leiden tot grotere aandacht voor maatschappelijke problemen, ook op lokaal en individueel niveau, en een sterke focus op incidenten. Tegelijkertijd geven deze media een venster op het oplossingsvermogen van de samenleving. Ze vragen van de politiek snelle actie, en versterken daarmee de oriëntatie op daadkracht en handelen op de korte termijn. Dat kan schuren met de wens in beleid om met intensieve betrokkenheid van alle partijen te komen tot gedragen oplossingen. De vraag is hoe IenM in deze sterk veranderende omgeving, met minder middelen en hoge politieke druk, vorm geeft aan politiek-maatschappelijke ambities en bijdraagt aan de oplossing van maatschappelijke opgaven. De koers IenM 2016-2020 geeft hieraan richting.

² Hajer, M. (2011), De energieke samenleving. Op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schone economie, Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.

3 Ambities 2030

De koers zet eerst neer waarvoor IenM, te midden van alle trends, wil gaan: onze inhoudelijke ambities. De politiek bepaalt de prioriteiten, daarin bedienen we professioneel onze bewindspersonen en het Kabinet. Maar IenM heeft ook, in lijn met de belangrijke rol die een energieke overheid kan vervullen, langetermijnambities bepaald voor 2030 (zie kader):

Deze ambities geven richting aan zowel de medewerkers van IenM als aan partijen in de samenleving die zich willen verbinden aan de maatschappelijke opgaven waarvoor IenM staat. De opgave die IenM zich stelt is niet gering: hoge ambities, terwijl de eigen middelen (mensen, geld) krimpen. Het betekent dat IenM keuzes moet maken, extern meer in verbinding met anderen en intern slimmer moet werken om die ambities te kunnen waarmaken.

Ambities 2030

Het ministerie van Infrastructuur en Milieu verbindt. Wij zorgen er samen met anderen voor dat Nederland nu en in de toekomst veilig, leefbaar en bereikbaar is. **Nederland staat in 2030 bekend als:**



De best beschermde delta

Met voor alle inwoners voldoende drinkwater en klimaatbestendig ingerichte steden. De lucht- en waterkwaliteit voldoen in 2030 aan de hoogste eisen.



Een knooppunt van excellente verbindingen

Door de lucht, over de weg, het spoor, het water en het internet. Verbonden met Europa en de rest van de wereld. Met maximale service aan alle gebruikers, betrouwbaar, veilig, uitstootvrij, geluidsarm en energieneutraal.



Een koploper in hergebruik van afval

Nederland is daarmee het land met de minste restafval van Europa. Een land dat zuinig is op schaarse grondstoffen en energiebronnen.



Een land waar burgers en bedrijven betrokken zijn bij hun leefomgeving

Door een overheid die minder en eenvoudiger regels oplegt, ruimte geeft voor eigen initiatief en haar informatie digitaal deelt.



Een land met slimme steden

Met goede wegen en openbaar vervoer, voldoende groene ruimte en water. Waar bedrijven kunnen concurreren met andere metropolen in Europa en de wereld. Gezond en aantrekkelijk voor inwoners. Een inspirerend voorbeeld van ruimte om te wonen, werken en recreëren.

4 Nieuwe uitgangspunten voor het werken

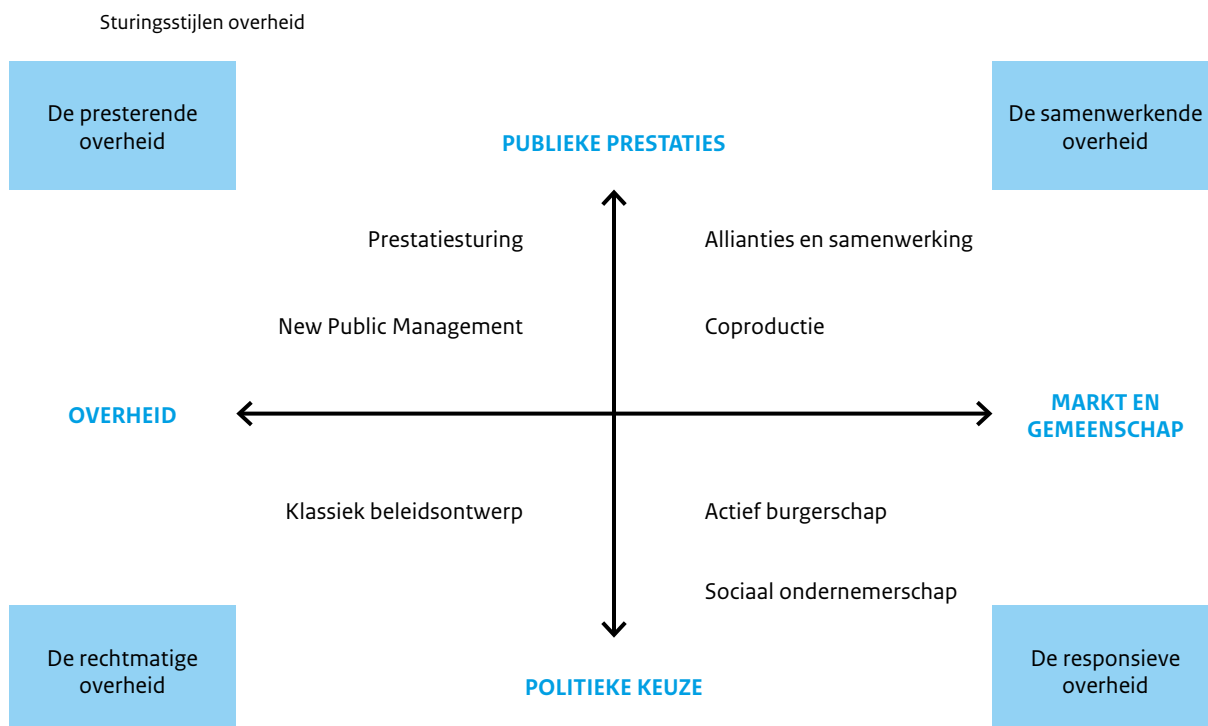
Het beleidsveld van IenM is sterk verankerd in de maatschappij. IenM moet in de manier van werken, intern en extern, meebewegen met de veranderingen in de maatschappij. Dit hoofdstuk schetst de belangrijkste nieuwe uitgangspunten voor onze manier van werken.

Variëren in sturingsstijlen

Van oudsher werkt de Rijksoverheid vanuit verticale, top-down sturingsstijlen, als een rechtmatige of presterende overheid (zie figuur op pagina 14). Voorbeelden daarvan zijn de implementatie en handhaving van (EU-)regelgeving en het klassieke MIRT-proces. Deze sturingsstijlen passen bij een klassieke overheidsbureaucratie die de politiek bedient en daarover verantwoording aflegt.

De grotere rol van decentrale overheden en de energieke samenleving vragen van IenM meer te werken vanuit horizontale sturingsstijlen, als een samenwerkende en responsieve overheid. In het MIRT-nieuwe stijl, Deltaprogramma en de totstandkoming van de Omgevingswet wordt op een nieuwe manier, vanuit een gelijkwaardige positie met medeoverheden en maatschappelijke partijen beleid gemaakt en uitgevoerd. In een project als Beter Benutten wordt aansluiting gezocht bij maatschappelijke initiatieven die kunnen bijdragen aan onze mobiliteitsdoelen. Dat wil niet zeggen dat de rechtmatige en presterende sturingsstijlen verdwijnen – die blijven relevant voor specifieke Rijkstaken of -belangen. Wel ligt de uitdaging voor de hele overheid bij horizontaler werken met samenwerkingspartners, zoals andere overheden, ondernemende burgers, onderzoeksinstituten en ondernemers. Met name in het kwadrant van de responsieve overheid is IenM nog onervaren.³

³ Zie NSOB/PBL (2014), Leren door doen. Overheidsparticipatie in een energieke samenleving, Den Haag.



Opgavengestuurd werken

IenM heeft een krachtige organisatie, waarin beleid, uitvoering en inspectie onderling verbonden zijn, en ondersteund worden door bedrijfsvoering, beleid- en bestuursondersteuning en een uitgebreide kennisinfrastructuur. Deze organisatiestructuur staat in de koers IenM 2016-2020 niet ter discussie. De structuur kent echter het risico dat maatschappelijke opgaven, die bijna per definitie multidisciplinair zijn, binnenkomen in één onderdeel van IenM en vanuit de daar dominerende paradigma's en sturingsstijl worden gezien en aangepakt.

De uitdaging is, ten eerste, om bij IenM horizontaal, procesgericht en meer opgavengestuurd te gaan werken. De maatschappelijke opgave staat centraal en daarbij worden de mensen (intern en extern), middelen en benodigde sturingsstijlen georganiseerd. En, ten tweede, om beleid buiten de deur te starten, bij de problemen en kansen die maatschappelijke partijen en andere overheden zien. Op die manier kan IenM veel beter de kennis, inzet en middelen van anderen benutten om onze ambities waar te maken. De keuze van onze sturingsstijlen moet beter aansluiten bij de maatschappelijke opgaven en bij de behoeften van de partners.

Andere houding

Beleid maken en uitvoeren samen met andere overheden, maatschappelijke partijen en de energieke samenleving vraagt van IenM-ers een open en nieuwsgierige houding. Het vergt soepelheid en snelheid om flexibel op initiatieven te kunnen inspelen en om de bijdrage van IenM in verbinding met anderen te leveren – ook wel samengevat in de term publiek ondernemerschap. Deze nieuwe houding gaat vooral over het werken in de horizontale sturingsstijlen, maar ook in de meer verticale sturingsstijlen is een open en nieuwsgierige houding nodig. In de bestaande procedures en aansturing van medewerkers bij IenM, zitten nog drempels en belemmeringen om dit mogelijk te maken. Dus niet alleen de medewerkers, maar ook de organisatie moet flexibel, adaptief en wendbaar zijn in aanpak en werkvormen. Maar ook rolvast zodat partners weten wat ze aan IenM hebben. Bij de diversiteit in ons optreden naar buiten moet voor partners onze stijl wel redelijk voorspelbaar zijn.

Effectiever en efficiënter werken

De horizontale sturingsstijlen komen niet in plaats van, maar naast de meer verticale stijlen. Van de organisatie en de mensen wordt dus meer gevraagd, terwijl de middelen voortdurend krimpen: minder mensen, minder huisvesting, minder geld. Bij de taakstellingsoperaties zijn in het verleden taken afgestoten, maar de praktijk leert ook dat door veranderende prioriteiten van de politiek taken weer terugkomen op onze agenda – zonder nieuwe middelen.

Dit vraagt om telkens kritisch te blijven op de taken en initiatieven die we oppakken en om deze te prioriteren in het licht van de politieke wensen en onze ambities voor 2030. En sommige taken die daarbuiten vallen, te stoppen of over te dragen aan anderen. Het vraagt ook dat het werk slimmer en efficiënter wordt georganiseerd. Dat kan door een deel van de werkprocessen te harmoniseren en standaardiseren, zodat het werk op onderdelen minder arbeidsintensief wordt en capaciteit en opgebouwde expertise effectiever kunnen worden ingezet. Ook kan het helpen om meer in producttermen te denken: wat gaan we 'maken' en wanneer is het klaar?

5 De koers IenM 2016-2020 in praktijk

In de kern gaat de koers IenM 2016-2020 om:

- ambities die richting en sturing geven aan de inhoud van het werk (ambities 2030);
- beter inspelen op initiatieven van het versterkte decentraal bestuur en de energieke samenleving en dus flexibeler, wendbaarder en adaptiever worden
- omgaan met een verdere krimp van mensen en middelen, onder andere door het eenduidiger en efficiënter inrichten van werkprocessen (harmoniseren, standaardiseren en digitaliseren).

Hoge ambities en verdere krimp van mensen en middelen zijn niet eenvoudig te rijmen. Ook flexibiliseren en standaardiseren lijken verschillende richtingen te zijn. Dat roept de vraag op hoe de koers IenM 2016-2020 nader wordt ingevuld.

Op verschillende plekken in het ministerie wordt al nagedacht over en geëxperimenteerd met een nieuwe koers in het werken. In reactie op veranderingen in de omgeving, maar ook omdat we zelf vinden dat het werk beter en effectiever kan, bijvoorbeeld door tussen de onderdelen de samenwerking te zoeken. RWS Next, DGMI Nu, Beter Benutten/Meer Bereiken, Vernieuwing MIRT – het zijn maar enkele van de vele plekken waar vernieuwing plaatsvindt. De koers IenM 2016-2020 bouwt hierop voort door een overkoepelende visie neer te zetten hoe de koers en ambities in de breedte van het ministerie kunnen worden opgepakt. Samengevat gaat het om vier P's:

Op weg naar een ministerie dat inspeelt op de energieke samenleving door meer eenheid in vier P's: Professionaliteit en vakmanschap, Programma-aanpak, Prioriteiten en flexibiliteit, en Processen.

Professionaliteit en vakmanschap	Professionaliteit van medewerkers die nieuwe manieren van werken en competenties ontwikkelen, en van managers die vakmanschap stimuleren en richting en ruimte geven aan medewerkers
Programma-aanpak	Georganiseerd rond maatschappelijke opgaven, integrale aanpak over de kolommen heen, met in vroeg stadium betrekken expertise vanuit beleid, uitvoering, stafdiensten en kennisinstellingen
Prioriteiten en flexibiliteit	Op initiatief Beleidskern prioriteiten in gezamenlijkheid Beleid, Uitvoering en Inspectie jaarlijks bepaald; flexibele inzet van middelen naar de prioriteiten toe; met korte termijn (politiek) en lange termijn in evenwicht
Processen	Harmonisatie en standaardisatie van werkprocessen, met beperking van de interne administratieve lasten door goede ondersteuning van bedrijfsvoering, stafdiensten en kennisinstellingen

De koers biedt uiteenlopende uitdagingen voor de verschillende onderdelen van IenM, zodat ieder eigen accenten in de vernieuwing zal zetten. De koers, ambities 2030 en de aanpak langs de vier P's geven richting en samenhang aan de vernieuwingsimpulsen in het ministerie. Hieronder wordt voor de verschillende onderdelen van IenM uitgewerkt wat de koers voor hen betekent en hoe zij aan de koers kunnen bijdragen, eerst voor de beleidskern, uitvoering en inspectie, daarna voor de ondersteunende diensten.

5a Koers IenM 2016-2020 en Beleid, Uitvoering en Inspectie

Meer eenheid in Beleidskern

De koers betekent voor de beleidskern (DGB, DGRW, DGMI) in essentie:

1. De samenleving brengt complexe maatschappelijke opgaven binnen, die meer in eenheid moeten worden opgepakt

De beleidskern gaat meer programmatisch werken, georganiseerd rondom maatschappelijke opgaven die bijna altijd verschillende onderdelen van IenM raken. Dat betekent dat bij de start van programma's of projecten de partijen veel meer gezamenlijk sturen op de opgave, de aanpak en de inhoud. Er zijn drie thema's benoemd om uitwerking te geven aan een meer integrale aanpak vanuit de DG's over de grenzen heen: de Stad, Veiligheid en het Nederlands Voorzitterschap EU 2016. Programmatisch werken betekent ook samenwerking tussen verschillende dienstonderdelen, waarbij staf- en ondersteunende diensten bij het begin van het programma betrokken zijn.

2. De personele reducties vragen om effectiever organiseren van werkprocessen

De beleidskern gaat een aantal werkprocessen uniformeren en standaardiseren, teneinde de effectiviteit te vergroten en uitwisseling tussen beleidsdirectoraten te vergemakkelijken. Denk daarbij aan het voorbereiden van Algemene Overleggen, offertetrajecten, stukken voor de voorbereiding van directieteams, brieven en antwoorden aan de Tweede Kamer, werkbezoeken en Europese Vakraden. Kern is om het werk te vereenvoudigen, niet om maatwerk onmogelijk te maken noch om afvinklijstjes op te leggen. Digitalisering van

werkprocessen kan hierbij helpen. Bij dit alles kan gebruik worden gemaakt van de ervaring die Rijkswaterstaat, Inspectie en HBJZ hebben opgedaan en zal waar nodig samenwerking worden gezocht met o.a. DBO, FMC, SSO en DCO.

3. Vakmanschap en professionaliteit worden urgenter naarmate het personeelsbestand krimpt en opgaven complexer worden en sneller veranderen

Nieuwe opgaven binnen een nieuwe context vragen om andere vaardigheden van de medewerkers. In deze derde actielijn zal worden uitgewerkt wat dit betekent voor het vakmanschap en de professionaliteit van de medewerkers binnen de beleidskern.

4. Politiek en energieke samenleving vragen om een flexibiliteit in het beleid

De beleidskern wil als organisatie flexibeler kunnen inspelen op ontwikkelingen en programmatisch werken, hetgeen een flexibele inzet van de mensen vraagt. Hoe dit kan worden gerealiseerd, over de grenzen van de drie beleidsdirectoraten heen, wordt nader uitgewerkt. Ideeën voor een beleidskernbrede flexpool, als middel voor de flexibele inzet van medewerkers naar de beleidsprioriteiten, worden uitgewerkt en systeembelemmeringen worden in kaart gebracht.

Deze vier actielijnen komen samen in het project Toekomst Beleidskern. Daarin werken de drie beleidsdirectoraten samen met stafdiensten aan meer eenheid door het werk meer programmatisch, effectiever en flexibeler te organiseren.

Rijkswaterstaat uitvoeringsorganisatie voor heel IenM

Voor Rijkswaterstaat betekent de koers:

1. Rijkswaterstaat als voorportaal van IenM in de regio en energieke samenleving

Rijkswaterstaat ontwikkelt zich van dé infraprovider van (water)veiligheid en bereikbaarheid naar een bredere publieke dienstverlener van (water)veiligheid, mobiliteit en leefbaarheid. De taakverbreding naar leefomgeving vergt een verdere uitbreiding van het netwerk en van de methodieken en rollen van RWS. Omdat Rijkswaterstaat vertakt is in de regio's, en in zijn uitvoerende taken steeds meer te maken krijgt met energieke burgers, vormt hij niet allen de handen, maar ook de ogen en oren van IenM. Die kennis en kunde van Rijkswaterstaat kan nog veel meer benut worden in het beleidsproces. Daarom moeten de beleidskern en RWS veel meer gezamenlijk op te trekken, zoals is gedaan bij het thema gezonde verstedelijking. Medewerkers zullen vaker bij de start van trajecten expliciet de rol- en taakverdeling moeten bespreken, en de juiste competenties bij elkaar moeten brengen.

2. (Energieke) samenleving vraagt om werken in partnerschap

Rijkswaterstaat is bezig de eigen werkprocessen te organiseren in ketens, die starten met de opgaven vanuit de buitenwereld. Door meer in ketens te denken en werken, wordt het eenvoudiger om programmatisch samen te werken met de buitenwereld goed te betrekken, en om samen nog betere publieke dienstverlening te leveren. Rijkswaterstaat ontwikkelt daartoe allianties met andere partijen⁴, om beter te kunnen inspelen op de eisen van klanten en om de bijdrage van anderen te gebruiken om de eigen productieopgave te halen.

3. Krimp vergt efficiëntere werkprocessen, intern en extern

Naast alliantievorming kijkt Rijkswaterstaat ook naar de interne werkprocessen om de productieopgaven in tijden van taakstellingen te kunnen halen. Via speerpunten als KR8 en LEAN (procesgericht werken op basis van klantoriëntatie) en standaardisatie worden inefficiënties in de werkprocessen weggenomen.

⁴ RWS heeft allianties met o.a. ProRail, ANWB en Havenbedrijf Rotterdam.

Een effectieve inspectie met autoriteit

Voor de ILT betekent de koers:

1. Vergroten effectiviteit

Om zo effectief mogelijk te zijn richt de inspectie het inspectieprogramma risicogestuurd in. Uitgangspunt daarbij is “vertrouwen, tenzij”. De toezichtvorm (en de interventie) hangt af van de mate van naleving van de ondertoezichtstaande. Zij die het goed doen krijgen een covenant aangeboden. Mocht het vertrouwen worden beschaamd, dan kiest de ILT de interventie die naar haar mening past bij de aard en omvang van het geconstateerde nalevingstekort. Hiertoe passen de inspecteurs het ILT-interventiekader toe. Verminderen van de toezichtlast blijft een belangrijk uitgangspunt voor de inspectie. Zij zal zoveel mogelijk samenwerken met andere inspecties door samen op te treden of gebruik te maken van de inspectiegegevens van anderen. Hiertoe is de inspectievier ontwikkeld.

2. Versterken autoriteit

De inspectie wil een autoriteit zijn. Een belangrijk element dat voor deze autoriteit moet zorgen is de professionele inspecteur. De inspecteur is een professional, hij kent de sector, kent de wet, is juridisch onderlegd, weet zijn inspectie optimaal in te richten, weet gedrag te veranderen en kiest het optimale interventiemiddel.

Hier is zijn opleidingsprogramma ook op gericht. Om de professionaliteit te waarborgen investeert de ILT in de opleidingen van inspecteurs. Elke nieuwe inspecteur krijgt een interne startersopleiding. Voor alle inspecteurs is er een inspecteurfilm ontwikkeld waar specifieke dilemma's van een inspecteur in worden behandeld. Tenslotte zijn er per domein vakgroepen ingericht waar inspecteurs onderling afstemmen, het vak bespreken en specifieke gevallen analyseren.

3. Uniformering van processen en ICT

Rechtszekerheid en rechtsgelijkheid zijn belangrijke uitgangspunten voor een inspectiedienst. Daarom zal ILT haar processen zoveel mogelijk uniformeren. Haar processen worden ondersteund door goede ICT. Dit zorgt voor een eerlijk speelveld en een gelijke behandeling van ondertoezichtstaanden. Net als Rijkswaterstaat staat de inspectie dicht bij de samenleving. Uitdaging voor inspectie én beleid is om de signalen over wat er in de samenleving speelt, sneller en effectiever te benutten voor beleidsvorming.

5b Koers 2016-2020 en ondersteunende diensten

Bedrijfsvoering: personeel, vakmanschap en flexibele inzet

De koers heeft belangrijke gevolgen voor de mensen van IenM. Twee kernpunten zijn:

1. Horizontale sturingsstijlen vragen een bijpassende houding en competenties van medewerkers en leidinggevend

De variëteit in sturingsstijlen en de verandering van werkprocessen in de richting van meer eenduidigheid, samenwerking en samenhang, vragen om ontwikkeling van passend vakmanschap en leiderschap in termen van rolvast gedrag, tijdig escaleren, houding, competenties en het vermogen om verbindingen te leggen met collega's, kennisinstellingen of partners buiten het ministerie die vakkennis en de juiste competenties kunnen inbrengen. IenM moet een breed repertoire bestrijken, maar dat wil niet zeggen dat iedereen alles moet kunnen.

Leren en ontwikkelen moeten aansluiten op de rollen en sturingsstijlen. Daarbij gaat het niet alleen om competenties van medewerkers en leidinggevend, maar ook om de samenstelling van competenties in teams en dienstonderdelen. Leren zal steeds meer plaatsvinden in de dagelijkse praktijk: leren in en van het werk en met collega's. FMC/SSO zal samen met de andere stafdiensten dit ondersteunen door leer- en ontwikkelprogramma's op maat en door het uitwisselen van ervaringen. Daar horen daar ook stages bij andere overheidsorganisaties, bedrijven en maatschappelijke organisaties bij om de verbinding met de samenleving te versterken.

2. Politiek en samenleving vragen om flexibele inzet van mensen op maatschappelijke opgaven

De capaciteit wordt krappere en daarom moet deze bewuster en gericht te worden ingezet en aangewend. De inzet van medewerkers wordt flexibeler: meer gericht op prioriteiten en integrale opgaven. Dat is in het belang van de organisatie (sturen op prioriteiten) en de medewerker (afwisseling in taken en ontwikkelingskansen). Mobiliteit en ontwikkeling zijn daarom met een ieder onderwerp van gesprek.

Dit vraagt om sturing, van leidinggevende én medewerkers. In lijn met het 5R-model (richting, ruimte, resultaten, rekenschap en relatie) zijn leidinggevenden primair verantwoordelijk voor het geven van richting en ruimte aan medewerkers, om te werken bij projecten en programma's. Medewerkers zijn primair verantwoordelijk voor het leveren van resultaten op de verschillende plekken waar zij inzetbaar zijn, en voor het afleggen van rekenschap aan de leidinggevende. De leidinggevenden moeten de medewerkers ook de ruimte geven voor meer mobiliteit en flexibiliteit in het werken.

Bedrijfsvoering: organiseren van flexibiliteit en efficiëntie

De bedrijfsvoering staat voor de uitdaging om balans te vinden tussen enerzijds variëteit en flexibiliteit in ons handelen en anderzijds uniformiteit en efficiëntie in de werkprocessen en dienstverlening. De politieke en maatschappelijke thematiek en dynamiek vraagt flexibiliteit en wendbaarheid in de inzet van onze mensen en middelen. Het is zaak om onze capaciteit zoveel mogelijk direct voor de politiek-maatschappelijke opgaven in te zetten en zo min mogelijk voor de interne 'bureaucratie'. Daarom worden de interne sturings-, controle- en werkprocessen vereenvoudigd en geharmoniseerd. In samenhang met de toekomstige huisvesting in de Rijnstraat creëert de bedrijfsvoering faciliteiten, informatievoorzieningen en (digitale) processen, die het tijd-, plaats- en apparaatafhankelijk samenwerken bevorderen, en zorgt voor een samenhangende en eenduidige ondersteuning van de primaire functies van IenM op het gebied van financiën, HRM, organisatie-inrichting, informatievoorziening en ICT.

De begrotings- en sturingsprocessen worden eenvoudig, uniform en digitaal. Verantwoordingen en informatie-uitvragen worden inhoudelijk en in de tijd afgestemd, gecombineerd en zoveel mogelijk opgenomen in de begrotings- en sturingscyclus. Dat vermindert de drukte en administratieve last.

De bedrijfsvoering zal stimulerend en helpend zijn bij de vernieuwing en ontwikkeling van de primaire functies. Daarom is het zaak om de bedrijfsvoering meer en vroeger in processen te betrekken en aan te doen sluiten bij de behoeften in de primaire processen. De bedrijfsvoering sluit ook aan bij het primaire proces door het integreren van duurzaamheid en het toepassen van innovaties in het producten- en dienstenaanbod. Hiermee geeft IenM invulling aan de geambieerde koploperrol binnen de Rijksoverheid in duurzame bedrijfsvoering.

Beleids- en Bestuursondersteuning meer benutten

Om de koers waar te maken, gaan de beleidsdirecties de BBO-stafdirecties (Beleids- en Bestuursondersteuning⁵) vanaf het begin bij programma's en opgaven betrekken. Het vraagt van de stafdirecties vooral om drie dingen:

1. Samen als bestuurskern de maatschappelijke opgaven oppakken, die in de energieke samenleving spelen

Samen met de beleidskern werken de stafdirecties aan meer eenheid in de bestuurskern van IenM. Ze gaan samenwerken met de energieke samenleving, door vanaf begin in gezamenlijkheid op te trekken (programmatisch te werken). De stafdirecties brengen daarbij hun expertise in: hoe informatie over de energieke samenleving binnen te halen, de kennis over werken als energieke overheid verder te ontwikkelen, platformen te organiseren voor de uitwisseling van ervaringen en de opleidingen hierbij te laten aansluiten.

⁵ De beleids- en bestuursondersteuning bestaat uit Directie Bestuursondersteuning, Directie Communicatie, Hoofddirectie Bestuurlijke en Juridische Zaken, Directie Participatie en het KIS cluster (Directie Kennis Innovatie Strategie, het Kennis Instituut voor Mobiliteit en het secretariaat van de Raad van de Leefomgeving en Infrastructuur).

2. Efficiënter organiseren van werkprocessen

De stafdirecties gaan hun informatievragen bij beleidskern en overige onderdelen van IenM vereenvoudigen, onder andere door vergaande digitalisering, zodat de interne administratieve lasten worden teruggedrongen. Ze gaan de ervaringen delen die ze hebben opgedaan met het verbeteren van werkprocessen en een op beleidsprioriteiten afgestemde productieplanning. Ze gaan de eigen werkprocessen beter op elkaar afstemmen en verrijken met de ervaringen van anderen. Ook gaan ze hun kennis en kunde omtrent politiek-bestuurlijke gevoeligheid en de communicatie rondom politiek en samenleving, intern beter organiseren en verbinden aan de beleidsprocessen. De huidige aansluiting van de juridische functie als partner in beleid is daarbij een goed voorbeeld.

3. Steun bij professionalisering van IenM

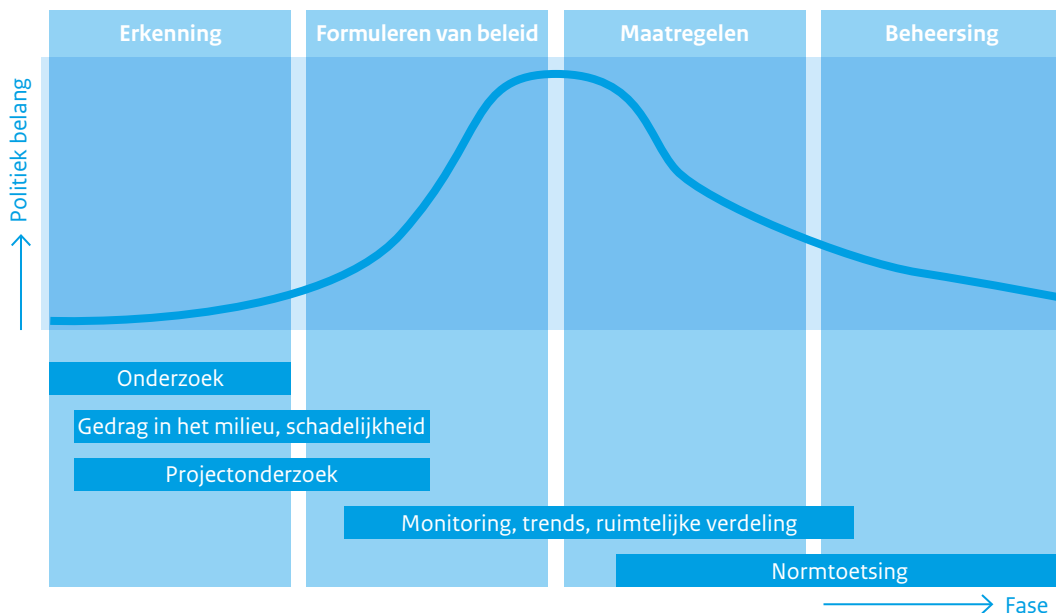
De koers betekent voor de stafdiensten zelf vooral: veel meer hun expertises bijeenbrengen om effectiever te kunnen adviseren en ondersteunen en vooraan in beleidstrajecten en – projecten betrokken zijn, en minder in de modus van monitoren en controleren. Zelf gaan de stafdiensten ook zorgen door meer flexibiliteit in de inzet van hun eigen personeel, bij programma's en projecten van de collega-stafdiensten en van de beleidskern. Ook gaan ze actief steun bieden aan het ontwikkelen en vasthouden van een lange-termijoriëntatie bij de beleidskern. Daar hoort ook bij: de leiding steunen bij het uitwerken en toetsen van de koers.

Kennis organiseren voor beleid en uitvoering

De koers vraagt ten aanzien van kennis twee nauw verwante dingen: van kennisinstellingen hulp om de fysieke en politieke drukte in de beleidskern op te vangen door dichterbij het beleid te komen; en van IenM om de eigen kennisfunctie beter te organiseren.

IenM is een kennisintensief departement. Kennis is onmisbaar bij de aanpak van de maatschappelijke opgaven van IenM. Kennis en expertise kunnen in het gedrang komen door de personeelsreducties bij Beleid, Uitvoering en Inspectie, de toegenomen druk op het beleid vanuit de politiek en de samenleving, decentralisatie en de toegenomen mobiliteit van medewerkers. Vermindering van (prioriteit voor) kennis is een sluipend proces. Daarin schuilt een risico. Om het risico te beheersen is een kennisvriendelijk klimaat nodig, waarbinnen ruimte is voor medewerkers die worden gewaardeerd om een goed ontwikkelde kennisoriëntatie: zij begrijpen de wereld van de kennis(ontwikkeling) en kunnen kennis en beleid verbinden. Dit is onderdeel van professionalisering van beleid. Een andere manier om met dat risico om te gaan is om de

Kennis in beleidsfasen



kennisinstellingen binnen en rondom IenM⁶ dicht bij het beleid te halen via partnerschappen. Kennisinstellingen zullen intensiever betrokken worden bij (zie figuur):

- Uitvoeren van verkenningen en analyses aan de voorkant van beleidstrajecten
- Uitvoeren van monitoring en evaluatie van beleidstrajecten gedurende of na afloop van een beleidstraject
- Advisering bij de ontwikkeling van beleidsopties, door analyses uit te voeren en bestaande kennis in te brengen (“Kennis aan Tafel”).

Een makelende rol tussen kennis en beleid is nodig, waarbij kenniswerkers de taal van beleid kennen en goed kunnen aansluiten op de kennisbehoefte van beleid. Daarom zullen in die partnerschappen per beleidsdomein of -thema enkele kennisinstellingen mogelijk als intermediair optreden tussen beleid en kennisinstellingen die verder van ons af staan. Hoe dit landschap eruit ziet wordt nader in beeld gebracht. Ook hebben de kennisinstellingen een rol voor decentrale overheden, waar door decentralisatie nieuwe kennisbehoeften zijn ontstaan.

In de breedte van de IenM organisatie zijn tal van instrumenten voor kennismanagement in gebruik. In een actualisatie van het kennisbeleid zal een samenhangende aanpak van het kennisrisico worden ontwikkeld, met oog voor de bijzondere rol en functie van beleid, uitvoering en inspectie. Instrumenten als een kenniskaart, zoals ontwikkeld bij de inspectie, of de kennisboom, zoals ontwikkeld bij RWS, kunnen daarbij waardevol zijn, mits toegespitst op de rol en functie van de verschillende onderdelen van IenM.

⁶ Daaronder verstaan we de deelnemers aan de IenM Kenniskamer: KIM, KNMI, RIVM, de 3 planbureaus (PBL, CPB en SCP), de TO2 instituten (TNO, Deltares, NLR, Marim en ECN) en via NWO de universiteiten.

6 Koers uitwerken en implementeren

De koers is geen blauwdruk maar een visie op hoofdlijnen. De invulling en uitwerking zal plaatsvinden in nauw overleg met de medewerkers en met de partners van IenM. Het is een oproep aan leidinggevenden en medewerkers om, in de richting die de koers zet, te gaan ontwikkelen en experimenteren, om ervaringen uit te wisselen en lastige vragen en dilemma's te bespreken. Dat zijn ontwikkelingsprocessen die per IenM-onderdeel een eigen karakter hebben en waarvoor de koers het richtinggevende en verbindende kader vormt. Al werkende weg wordt IenM een departement dat in staat is om werk en werkprocessen zo vorm te geven dat flexibel wordt ingespeeld op de politieke en maatschappelijke dynamiek. Daarbij wordt voortgebouwd op initiatieven en ervaringen die nu al her en der binnen IenM te vinden zijn. In onderstaande tabel staat een samenvatting per onderdeel waar nu ervaring wordt opgedaan, en welke acties de komende tijd worden ondernomen om vernieuwing inhoud te geven.

Onderdeel	Bestaande ervaringen	Acties in 2015 en verder
Beleidskern	<ul style="list-style-type: none">• DGMI Nu• Beter benutten/Meer bereiken• Vernieuwing MIRT• SPARK• Omgevingswet	<ul style="list-style-type: none">• Traject Toekomst beleidskern: uitwerken van vier actielijnen• Waaronder oefenen in drie trajecten: Stad, Veiligheid, NL Voorzitterschap EU• Omgevingswet: verbinding Beleid met uitvoering en Inspectie• Onderzoeken flexpool
Uitvoering	<ul style="list-style-type: none">• Ondernemingsplan 2015• RWS Next• Kr8/LEAN	<ul style="list-style-type: none">• Routekaart Open data/Big Data, als verbinding tussen uitvoering en beleid, maar ook met externe partijen

>>

Onderdeel	Bestaande ervaringen	Acties in 2015 en verder
Inspectie	<ul style="list-style-type: none"> • Standaardisering: ontwikkelen van uniforme processen per bedrijfsfunctie • Effectief: convenanten; interventiekader, inspectieview • Professionalisering: startersopleiding, vakgroepen, juridische scholing 	<ul style="list-style-type: none"> • Nieuwe ICT-Omgeving (NIO), met ontwikkeling van beperkt aantal generieke ICT-bouwstenen en forse reductie van het huidige ICT-landschap • Toepassen van nieuwe effectieve vormen van toezicht, zoals handavingscommunicatie • Verdere scholing van medewerkers/inspecteurs, bijvoorbeeld op het vlak van kennis van administraties
Bedrijfsvoering	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrijfsvoeringsplan • Opleidingsprogramma nieuwe stijl 	<ul style="list-style-type: none"> • Vereenvoudigen, uniformeren en digitaliseren van begrotings- en sturingsprocessen • Leer- en ontwikkelprogramma's op maat; opzetten Communities of Practice • Gereedheidskist organisatieontwikkeling • Verhuizing Rijnstraat 8
BBO	<ul style="list-style-type: none"> • Handreiking Energieke samenleving • Stimuleren gebruik Integraal Afwegingskader • Cursus Politiek-bestuurlijke gevoeligheid en Legal Awareness • Masterclasses en Summerschool • Interdepartementale HRM- en communicatieaanpak • Productieplanning op basis van beleidsprioriteiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Partner voor bedrijfsvoering bij professionalisering en digitalisering • Vereenvoudigen en harmoniseren werkprocessen in politiek/bestuurlijke context • Verbreding productieplanning voor heel BBO in samenspraak met beleidsdirectoraten • Steun dienstleiding bij bestuurlijke vraagstukken en bij concretiseren en levend houden van de koers IenM 2016-2020
Kennis	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis is ontwikkeld over werken met energieke samenleving • Thematische kenniskamer big data • Vraagsturing kennisinstellingen verbeterd, o.a. door gedeelde best practices • Interne en externe kenniscommunities o.b.v. SKIA 2012-2015 	<ul style="list-style-type: none"> • Intern netwerk van kenniswerkers IenM in beeld brengen en benutten • Partnerschappen met kennisinstellingen intensiveren en kennis aan tafel in de hele beleidskern versterken • Uitwerking koers IenM 2016-2020 in update van IenM-Kennisbeleid en SKIA 2016-2020.

Naast deze vele, verbonden initiatieven en acties op verschillende plekken binnen IenM, zijn er generieke acties om de koers IenM 2016-2020 uit te werken en te laten doorklinken in het dagelijkse werk. Hieronder een overzicht van deze acties.

2015: Communiceren, uitwerken en experimenteren

In 2015 zal het accent liggen op zowel communicatie over de koers IenM 2016-2020 als op gesprekken met medewerkers en externe betrokkenen over de koers IenM 2016-2020 en hoe die uit te werken. De leden van de BSR willen gesprekstafels organiseren waar ze met de medewerkers over de koers en de uitwerking daarvan van gedachten kunnen wisselen. Op vele andere manieren en momenten zal de communicatie over de koers georganiseerd worden. Daarbij is de uitdaging aan de medewerkers om met hun leidinggevenden actief invulling te geven aan de richting die de koers IenM 2016-2020 schetst. Wat hebben zij nodig om flexibilisering, standaardisering en professionalisering tot levende uitgangspunten te maken? Naast het verder uitwerken wordt in 2015 op vele plekken geëxperimenteerd met nieuwe sturingsstijlen en andere werkvormen, en ervaringen daarover gedeeld, om al lerende inhoud te geven aan de koers.

In 2015 zal de Bestuursraad ieder kwartaal de voortgang van de koers IenM 2016-2020 bespreken. Bij het tweede kwartaalgesprek zal daarbij aan de orde komen hoe de verschillende directies aansluiten bij de actie-agenda die hierboven is opgenomen, of op welke andere manieren zij invulling willen geven aan de koers.

Op vier thema's zal in 2015 het accent vallen:

1. Ambities 2030

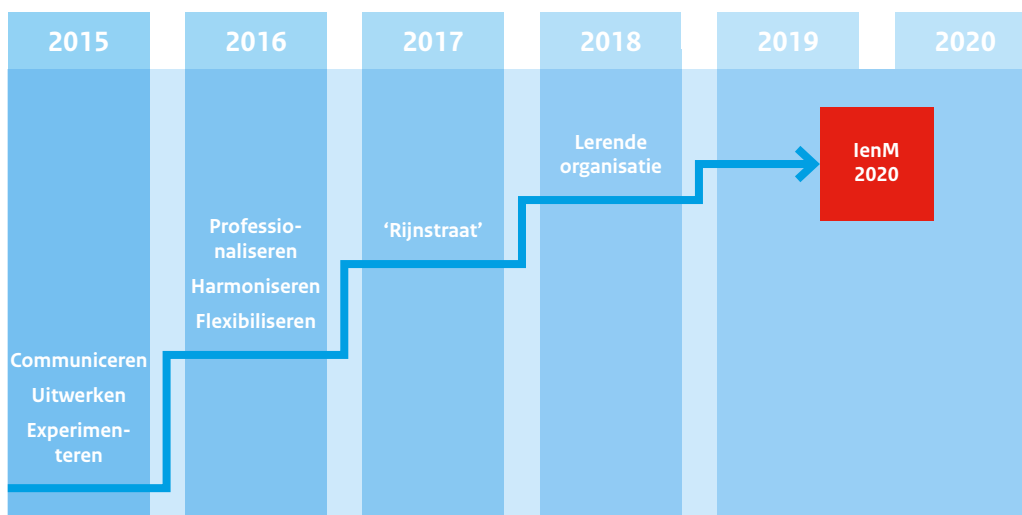
De ambities zijn door de Bestuursraad vastgesteld om richting te geven. De vraag ligt nu bij de medewerkers, afdelingshoofden en directeuren om in de dialoog de ambities te vertalen naar het eigen beleidsterrein, en te bepalen hoe je eigen werk kan bijdragen aan de doelen, en wat je van anderen nodig hebt. In 2015 zullen we daarbij de ideeën en ervaringen uitwisselen die directies opdoen bij de vertaling van de ambities, tussen beleidsdirecties, maar ook tussen beleid, uitvoering en inspectie. Ook externe partners kunnen daarbij betrokken worden.

De vraag is aan iedere directie binnen heel IenM om bij het eerste kwartaalgesprek in te brengen wat zij nodig heeft om de ambities te laten werken voor de directie en heel IenM.

2. Leiderschap en vakmanschap

De uitdaging voor de managers van IenM is om inspirerend leiderschap te bieden. Twee kernelementen daarin zijn: medewerkers ruimte en verantwoordelijkheid geven om hun inhoudelijke professionaliteit te kunnen uitoefenen, en je verplaatsen in de medewerkers om te kunnen begrijpen hoe je als leidinggevende hen kan steunen. In leiderschapstrainingen en bijeenkomsten van afdelingshoofden en directeuren zal dit geagendeerd worden om de uitwisseling hierover tussen leidinggevenden van alle onderdelen van IenM levend te houden.

Ontwikkelperspectief koers IenM 2016-2020



Medewerkers wordt gevraagd om een flexibele en effectieve inzet te leveren, met grote eigen verantwoordelijkheid en ruimte voor de inhoudelijke professionaliteit, en ook voor de eigen ontwikkeling en employability. Medewerkers krijgen de kansen het eigen vakmanschap te verdiepen en te verbreden, en daarmee beter inzetbaar te worden in verschillende sturingsstijlen. In de gesprekken over koers IenM 2016-2020 worden medewerkers gevraagd om mee te denken over hun vakmanschap en ontwikkeling, en om aan te geven wat hen belemmert en wat hen helpt of uitdaagt.

3. Programmatisch/opgavengestuurd werken

Vanuit de beleidsdirectoraten zal op de drie thema's (Stad, Veiligheid en Voorzitterschap EU 2016) worden gestart met een meer programmatische aanpak, mede op basis van de ervaringen van de programma-directies Beter Benutten en Eenvoudig Beter en het Deltaprogramma. Via Communities of Practice van medewerkers en leidinggevenden in vernieuwingstrajecten bij beleid en uitvoering zal ervaring en expertise met meer opgavengestuurd en programmatisch werken worden gedeeld en verder ontwikkeld.

4. Standaardiseren werkprocessen

In de bestuurskern wordt begonnen met het in kaart brengen van werkprocessen die gestandaardiseerd kunnen worden. In 2015 zullen enkele werkprocessen daadwerkelijk gestandaardiseerd worden, mede op basis van ervaring en advies van RWS, ILT en HBJZ. Vanuit de stafdiensten en bedrijfsvoering wordt in 2015 bezien hoe de administratieve lasten van interne informatiestromen kunnen worden verminderd, en wordt ingezet op volledige digitalisering van deze stromen.

2016: Flexibiliseren, standaardiseren en professionaliseren

In 2016 worden, op basis van de lessen die leidinggevenden en medewerkers trekken uit de uitwerkingen en experimenten van 2015, de vernieuwing meer structureel gemaakt en doorvertaald naar verbeteren van het werk in de hele organisatie langs de lijnen van flexibilisering, standaardisering en professionalisering. Zonder een limitatieve lijst van gewenste resultaten te formuleren, zijn enkele voorbeelden:

- verschillende sturingsstijlen krijgen een vaste vorm in de sturingsprocessen van IenM
- de ambities zijn bij alle directies doorvertaald naar concrete doelen, bijdragen en richtingen voor handelen
- IenM weet een aansprekend deel van het personeel flexibeler in te zetten naar de prioriteiten
- de interne administratieve lasten zijn merkbaar verminderd
- het opleidingsprogramma levert maatwerk voor leidinggevenden en medewerkers

2017: Rijnstraat 8

Begin 2017 is IenM verhuisd, samen met onder meer Buitenlandse Zaken, naar de Rijnstraat 8. Dat is een stip aan de horizon voor vernieuwing van de werkprocessen en de ondersteuning daarvan door de staf, waar in 2015 en 2016 al naar toe is gewerkt.

2018-2020: Lerende organisatie

2020 is het punt op de horizon voor de koers. Dan wil IenM:

- Te midden van een sterk veranderende omgeving aantoonbaar bijdragen aan een leefbaar, bereikbaar en veilig land, langs de vijf ambitieuze doelen;
- In samenspel met medeoverheden en de kracht van de energieke samenleving
- Bewust van de vier verschillende rollen die medewerkers van IenM te spelen hebben
- Gebruik makend van de kracht van beleid, uitvoering, toezicht, kennisinstellingen, staf en bedrijfsvoering
- Door flexibilisering van het werk rond de 4p's uitgaande van gegeven beperkte financiële en personele capaciteit.

Dat kan alleen bereikt worden door in 2016-2020 IenM te ontwikkelen tot een lerende organisatie, die telkens verbeteringen zoekt in de interne en externe werkprocessen.

Dit is een uitgave van het

Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Postbus 20901 | 2500 EX Den Haag
www.rijksoverheid.nl/ienm

Januari 2015