

De Transformatieve Overheid

- *Het monster in de bek kijken*



Rik Braams

TNO Vector – rik.braams@tno.nl

Meer lezen? [Magazine Transformatieve
Overheid](#)

TNOvector



Ministerie van Infrastructuur
en Waterstaat



**Universiteit
Utrecht**

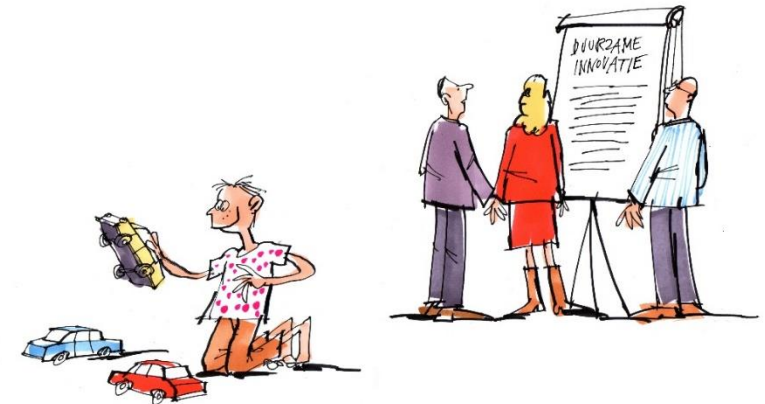
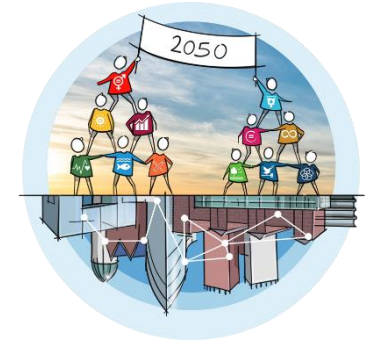
Herkenbaar?! – de noodzaak tot verandering

‘Is er een gezamenlijke noemer te vinden in de kinderopvangtoeslagaffaire, het stikstofdebaacle, de chaos rond Schiphol, de box-3 problematiek, de congestie op het elektriciteitsnet, het aardbevingsdrama in Groningen, de woningnood, de wegzakkende onderwijskwaliteit, de files, de schuldenproblematiek en ga zo maar door?’ ... ‘Wie durft uit de ontkenningfase te komen?’

Uit: ‘Het organisatie model van de rijksdienst deugt dus niet meer’
(Bernard ter Haar, juni 2022)

Kernboodschap

1. De overheid heeft 5 cruciale taken bij een transitie: richting geven, governance creëren, het nieuwe stimuleren, het onduurzame destabiliseren en interne structuren en capaciteiten creëren.
2. Deze transitietaken zijn niet allemaal goed uit te voeren. Dat komt doordat er een overkoepelend rationale mist.
3. Afbouwstrategieën horen bij transities.
4. We geven nieuwe innovaties liever een klopje op de schouder dan dat we het hebben over het destabiliseren van *het onduurzame*, want dat doet pijn.
5. Er zijn 7 dynamieken die verklaren waarom het moeilijk is voor ambtenaren van IenW om transities uit te voeren.
6. Interne weerstand hoort er bij, maar moet goed begrepen worden.
7. Er zijn wel gunstige institutionele condities te vinden voor een transformatieve overheid!





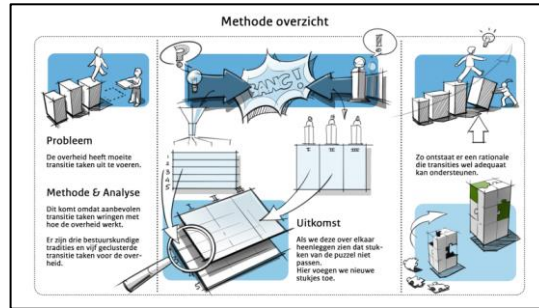
Introductie transitiewetenschap



Julie volgende heidag?



Nieuw paradigma?



Methode

Cruciale taken zijn voor een overheid vaak moeilijk uit te voeren

Algemene lessen

1. Er zijn ontzettend veel verschillende taken die een overheid (en dus ambtenarij) moet uitvoeren bij transitie.
2. Bij veel taken is het lastig voor ambtenaren een legitieme basis te vinden om ze uit te voeren.
3. De taken 'Richting geven' (1) en 'Het afbreken van het dysfunctionele' (4) zijn cruciaal voor transities, maar moeilijk uit te voeren.
4. De functie van innovatie (3) is alternatieven bieden voor het oude (dysfunctionele) systeem en het daarmee onder druk zetten.

Richting geven 1
Het oude afbreken 4
Het nieuwe onderzoeken 3

Recap

Weerstand bij veranderingen in het mobiliteitssysteem

Rik Braams – Innovation Officer – Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
rik.braams@miniw.nl

Casus en reflectie

Legitieme redenen waarom je wel of niet iets doet – wie herkent de drie koppen?

Fundamentele bestuurskunde

Niet alleen theorie – ook getoetst aan de lenW praktijk

In gesprek met lenW'ers: Hoe waarschijnlijk is het dat jouw afdeling een dergelijke taak van jullie directeuren team krijgt?

Het oude afbreken 4

Ontwerp beleid dat het productieproces van niet-duurzame industrie onder druk zet.

De dagelijkse praktijk?

Nieuwe vragen voor de transformatieve overheid

Paper #1: Het probleem
Paper #2: Empirisch testen
Paper #3: Actoren & wijzing
Paper #4: Institutionele verandering
Onderzoeksvragen

Nieuwe vragen voor de transformatieve overheid

Jullie gaan aan het werk

1. Reflexief op eigen werk, rolbesef en wereldbeeld
2. Opmaak jullie volgende heidag
3. Discussie jullie ervaringen met interne weerstand
4. Reflectie op jullie teddyberen



“Ik heb hier nog wat transities..”

“Sorry, even geen tijd.”



Ministerie van Infrastructuur
en Waterstaat



Utrecht
University

OMARM DE CHAOS



TNOvector



Ministerie van Infrastructuur
en Waterstaat



**Utrecht
University**

Wat is een transitie?

Transitie is een fundamentele shift in de socio-technische systemen waarin een samenleving is georganiseerd.

Binnen het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

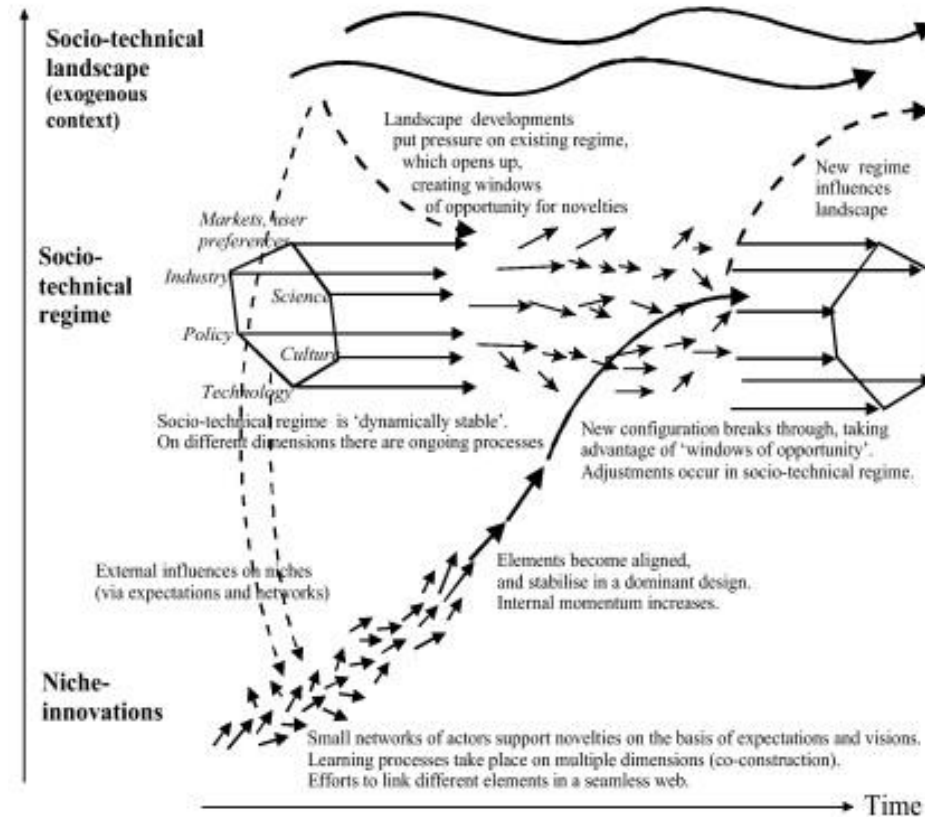
- Groen en slim mobiliteitsstelsel
- Circulaire economie
- Klimaat adaptatie



Drie transitie modellen:

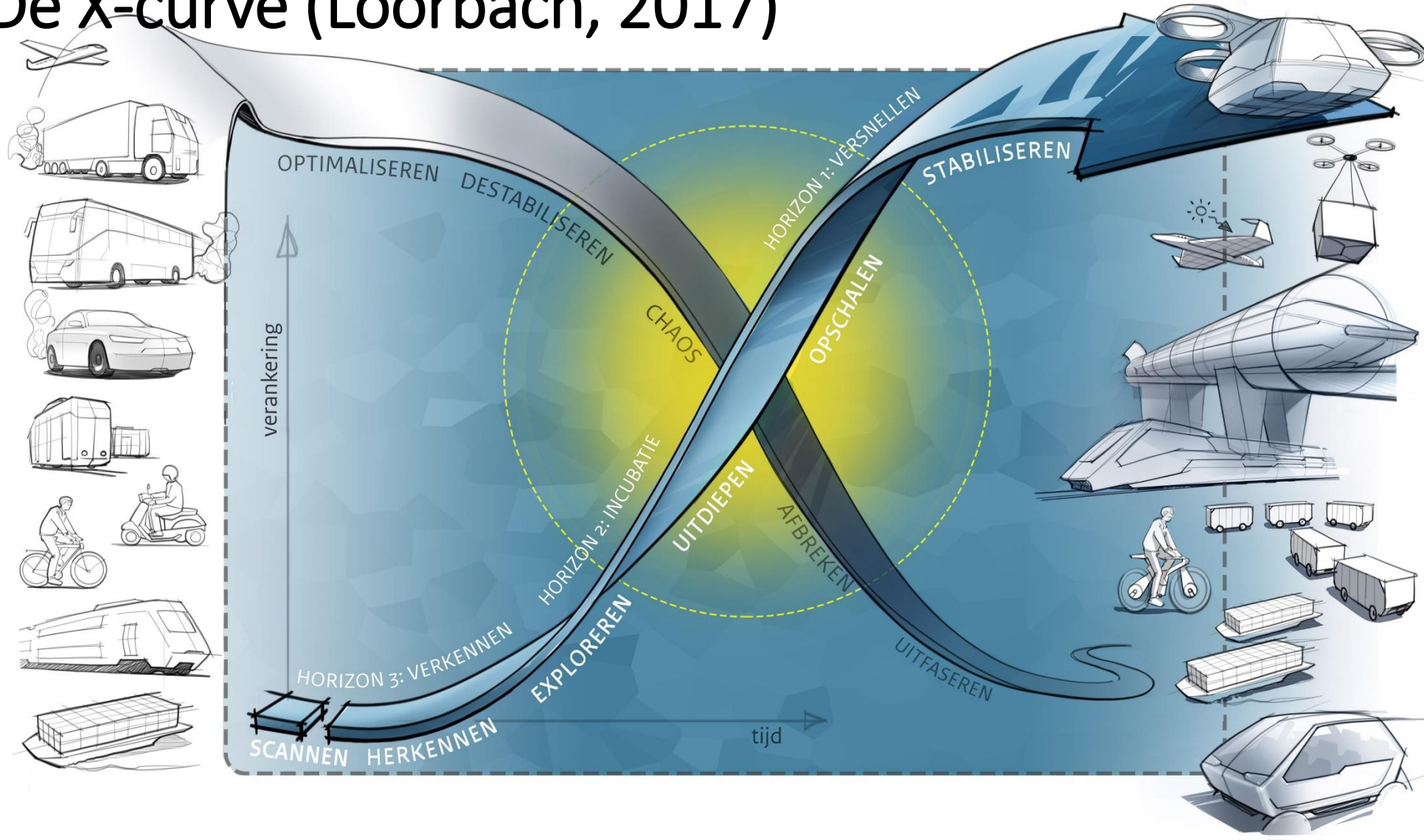
1: Het multi-level perspectief (Geels, 2011)

Increasing structuration
of activities in local practices



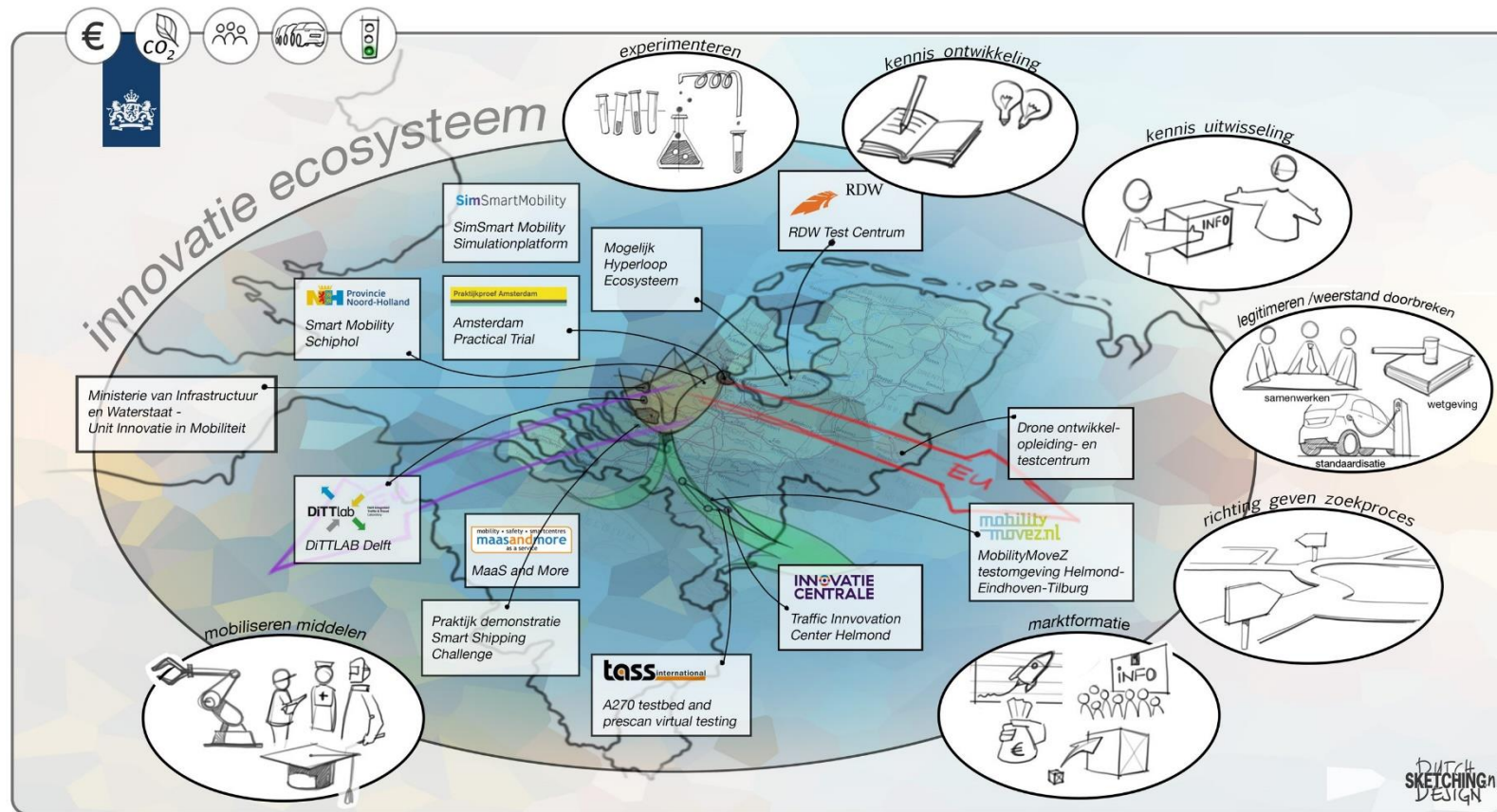
Drie transitie modellen:

2: De X-curve (Loorbach, 2017)

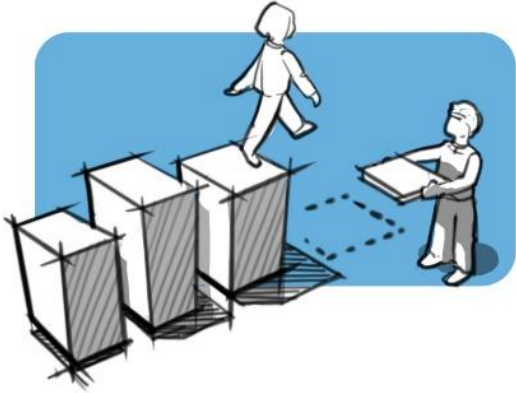


Drie transitie modellen:

3: Technologische Innovatie Systeem (Hekkert, 2007)



Methode overzicht



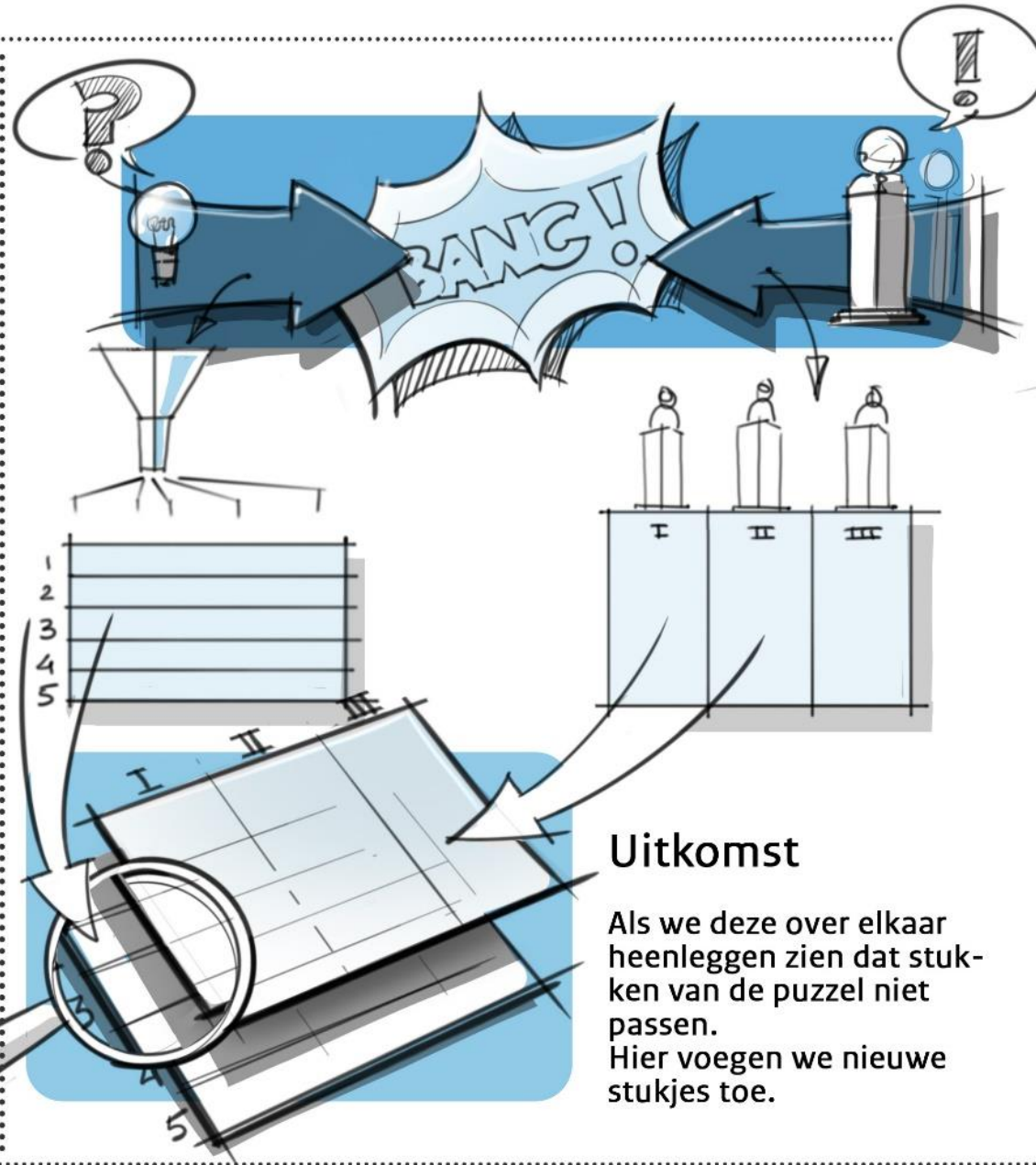
Probleem

De overheid heeft moeite transitie taken uit te voeren.

Methoden & Analyse

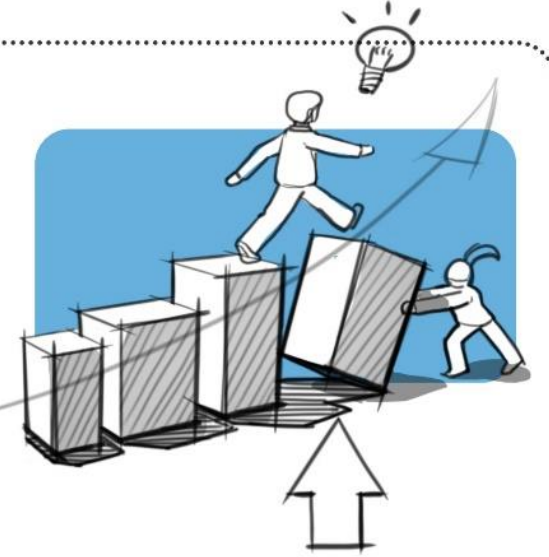
Dit komt omdat aanbevolen transitie taken wringen met hoe de overheid werkt.

Er zijn drie bestuurskundige tradities en vijf geclusterde transitie taken voor de overheid.

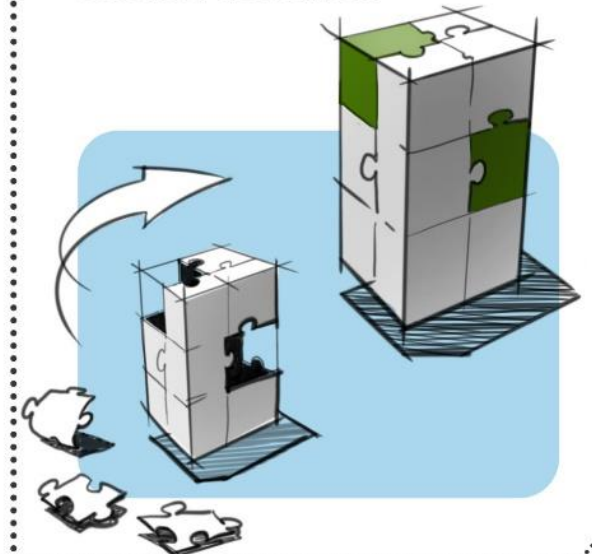


Uitkomst

Als we deze over elkaar heenleggen zien dat stukken van de puzzel niet passen. Hier voegen we nieuwe stukjes toe.



Zo ontstaat er een rationale die transitie taken wel adequaat kan ondersteunen.



88 transitie taken voor de overheid

- **Articulate the direction:** Articulate demand (1), Develop missions (2), Guiding role in structural change (3), Show leadership (4), State ambition and set targets (5), Translate ideas into priorities and actions (6), Vision the future (7).
- **Create a constructive policy environment in order to steer:** Create public organizations to link emerging markets with societal challenges (8), Create stable policy framework with regard to guidance and market formation (9), Justify new policies and government intervention (10).
- **Intervene in the market:** Create and shape markets (11), Form markets through minimal consumption quotas (12), Give direction through establishing a favorable tax regime (13), Give legitimacy to technological field (14), Invest like a venture capitalist (15).
- **Direct through enforced standards and regulations:** Enforce laws (16), Enforce IP rights (17), Standardize and regulate (18).
- **Empower all participants:** Acknowledge third sector (19), Encourage to participate (20), Make room for a variety of voices, arguments and interpretations (21).
- **Develop and maintain networks:** Create coalitions and make covenants (22), Facilitate development of networks (23), Facilitate Public Private Partnerships (24), Improve governance (25), Mediate in brokering (26).
- **Responsibility for specific collective outcome within networks:** Be the niche manager (27), Ensure process of co-evolution leads to desirable outcome (28), Facilitate reciprocal learning from experimentation (29), Help decide on strategic investments (30), Help find funding (31), Mobilize private financial organizations (32), Organize platforms for collective action (33), Stimulate collective learning process (34), Stimulate discussions (35).
- **Engage in new developments:** Embrace innovation as an option (36), Engage with new niche actors (37), Introduce technologies (38), Organize interaction between emergent technology groups and government (39), Select experiments (40), Steer from within a niche (41).
- **Assist technological advancements and market support:** Build beneficial infrastructure for innovations (42), Create and protect niches (43), Facilitate transition projects (44), Give temporary exemption (45), Mitigate initial negative impact of an innovation (46), Provide room for experimentation (47), Remove institutional barriers (48), Stimulate and initiate new pilots (49), Stimulate new developments (50), Support diffusion (51).
- **Fund new developments:** Create innovation funds (52), Fund education (53), Fund experiments (54), Invest in new technologies (55), Public procurement (56), Stimulate with materials and subsidies (57), Support complementary technologies (58), Support research (59).
- **Professionalization of new developments:** Demonstrate new innovations (60), Develop communication centers (61), Develop enough technological variation (62), Support organizations responsible for identifying best practices (63), Train third parties' capacity and capability (64).
- **Change rules in regime:** Introduce extra measures (65), Introduce taxes (66), Restrict use (67), Slow down or stop new unfavorable developments (68).
- **Reduce support for dominant regime:** Address market failures (69), Devise policies that erode the old regime (70), Provide evidence from experiments for regime shifts (71).
- **Government must review its own role:** Align social and environmental challenges with national innovation objectives (72), Become more entrepreneurial (73), Continuous monitoring and evaluation (74), Embrace opportunities (75), Internal focus on upscaling (76), Revise and critically evaluate own role and regulation (77).
- **Development of new skills in order to:** Analyze innovation systems (78), Build dynamic organizational capabilities (79), Develop the capacity for learning (80), Learn to experiment and explore (81), Take holistic perspective (82), Understand new technological developments (83), Work with new toolkit (84).
- **Set up new structures in order to:** Coordinate between public institutes (85), Create new institutional conditions (86), Embed processes in institutes (87), Set up responsible institutes (88).

5 geclusterde transitie taken voor de overheid

- **Articulate the direction:** Articulate demand (1), Develop missions (2), Guiding role in structural change (3), Show leadership (4), State ambition and set targets (5), Translate ideas into priorities and actions (6), Vision the future (7).
- **Create a constructive policy environment in order to steer market formation** (9), Justify new policies and government intervention (10).
- **Intervene in the market:** Create and shape markets (11), Invest in a technological field (14), Invest like a venture capitalist (15).
- **Direct through enforced standards and regulations:** Enforce standards (16), Create a regulatory framework (17), Create a regulatory framework (18).
- **Empower all participants:** Acknowledge third sector (19), Empower third sector (20), Mediate between interests (21).
- **Develop and maintain networks:** Create coalitions and manage them (22), Create coalitions and manage them (23), Mediate Public Private Partnerships (24), Improve governance (25), Mediate in conflicts (26).
- **Responsibility for specific collective outcome within network:** Experimentation (27), Experimentation leads to desirable outcome (28), Facilitate reciprocal learning from experiments (29), Organize platforms for collective action (32), Stimulate collective action (33).
- **Engage in new developments:** Embrace innovation as an opportunity (34), Embrace innovation as an opportunity (35), Select experiments (39), Steer from within (40).
- **Assist technological advancements and market support:** Build a supportive environment (41), Mitigate initial negative impact of an innovation (46), Support diffusion (50), Support diffusion (51).
- **Fund new developments:** Create innovation funds (52), Fund innovation (53), Support complementary technologies (58), Support research (59).
- **Professionalization of new developments:** Demonstrate new developments (60), Identify best practices (63), Train third parties' capacity (64).
- **Change rules in regime:** Introduce extra measures (65), Introduce extra measures (66).
- **Reduce support for dominant regime:** Address market failure (67), Address market failure (68).
- **Government must review its own role:** Align social and environmental goals (69), Embrace opportunities (75), Internal focus on upscaling (76), Revise and critically evaluate own role and regulation (77).
- **Development of new skills in order to:** Analyze innovation systems (78), Build dynamic organizational capabilities (79), Develop the capacity for learning (80), Learn to experiment and explore (81), Take a holistic perspective (82), Understand new technological developments (83), Work with new toolkit (84).
- **Set up new structures in order to:** Coordinate between public institutes (85), Create new institutional conditions (86), Embed processes in institutes (87), Set up responsible institutes (88).



Richting geven



1



Governance creëren



2



Het nieuwe ondersteunen



3



Het oude afbreken



4



Interne capaciteiten en structuren ontwikkelen



5

Met welke transitie taak ben jij vooral bezig?



Legitieme redenen waarom je wel of niet iets doet – wie herkent de drie koppes?

Transitie-rationalen



I



II



III

Geclusterde beleidstaken

Transitie-rationaal van de constitutionele traditie



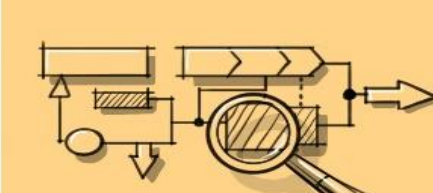
De bureaucratie ontleent zijn bestaan-srecht van het voorkomen van willekeur en onvoorspelbaarheid. Ambtenaren dienen gehoorzaam en neutraal te zijn.



Probleem-oplossing diagnose

Rol perceptie van de ambtenaar

Ambtenaren mogen niet in de positie komen om de transitie richting te geven, maar moeten hun politieke leiding volgen.



Legitimiteit

De procedures en processen zijn helder, rationeel en traceerbaar en worden precies opgevolgd.

Transitie-rationaal van de discretionaire traditie



Overheden zonder competitie-elementen zijn inefficiënt en ineffectief. De overheid moet focussen op prestatie en gebruikt daarvoor marktelementen.



Ondernemende ambtenaren werken vanuit principes van deregulatie, non-interferentie in de markt, competitie en kostenbewustzijn.



Gedereguleerde markten zijn de default om de richting te bepalen. Publieke instituties bootsen private partijen na.

Transitie-rationaal van de collaboratieve traditie



De complexe wereld zorgt voor een groeiende onmogelijkheid om als overheid te sturen. Het is noodzakelijk om de verantwoordelijkheid voor transitie te delen in netwerken.



Ambtenaren focussen op opkomende coalities en brengen actoren samen om met behulp van een breed draagvlak oplossingen te creëren.



Legitimiteit ontstaat doordat een groot spectrum van partijen uit de samenleving participeert.

Binnen welke traditie ben jij groot geworden?

Transitie-rationalen



I



II



III

Geclusterde beleidstaken

Transitie-rationaal van de constitutionele traditie



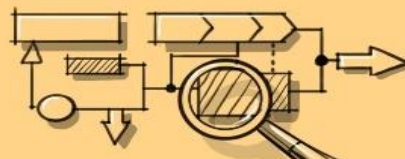
De bureaucratie ontleent zijn bestaanrecht van het voorkomen van willekeur en onvoorspelbaarheid. Ambtenaren dienen gehoorzaam en neutraal te zijn.



Probleemoplossing diagnose

Rol perceptie van de ambtenaar

Ambtenaren mogen niet in de positie komen om de transitie richting te geven, maar moeten hun politieke leiding volgen.



Legitimiteit

De procedures en processen zijn helder, rationeel en traceerbaar en worden precies opgevolgd.

Transitie-rationaal van de discretionaire traditie



Overheden zonder competitie-elementen zijn inefficiënt en ineffectief. De overheid moet focussen op prestatie en gebruikt daarvoor marktelementen.



Ondernemende ambtenaren werken vanuit principes van deregulatie, non-interferentie in de markt, competitie en kostenbewustzijn.



Gedereguleerde markten zijn de default om de richting te bepalen. Publieke instituties bootsen private partijen na.

Transitie-rationaal van de collaboratieve traditie



De complexe wereld zorgt voor een groeiende onmogelijkheid om als overheid te sturen. Het is noodzakelijk om de verantwoordelijkheid voor transitie te delen in netwerken.

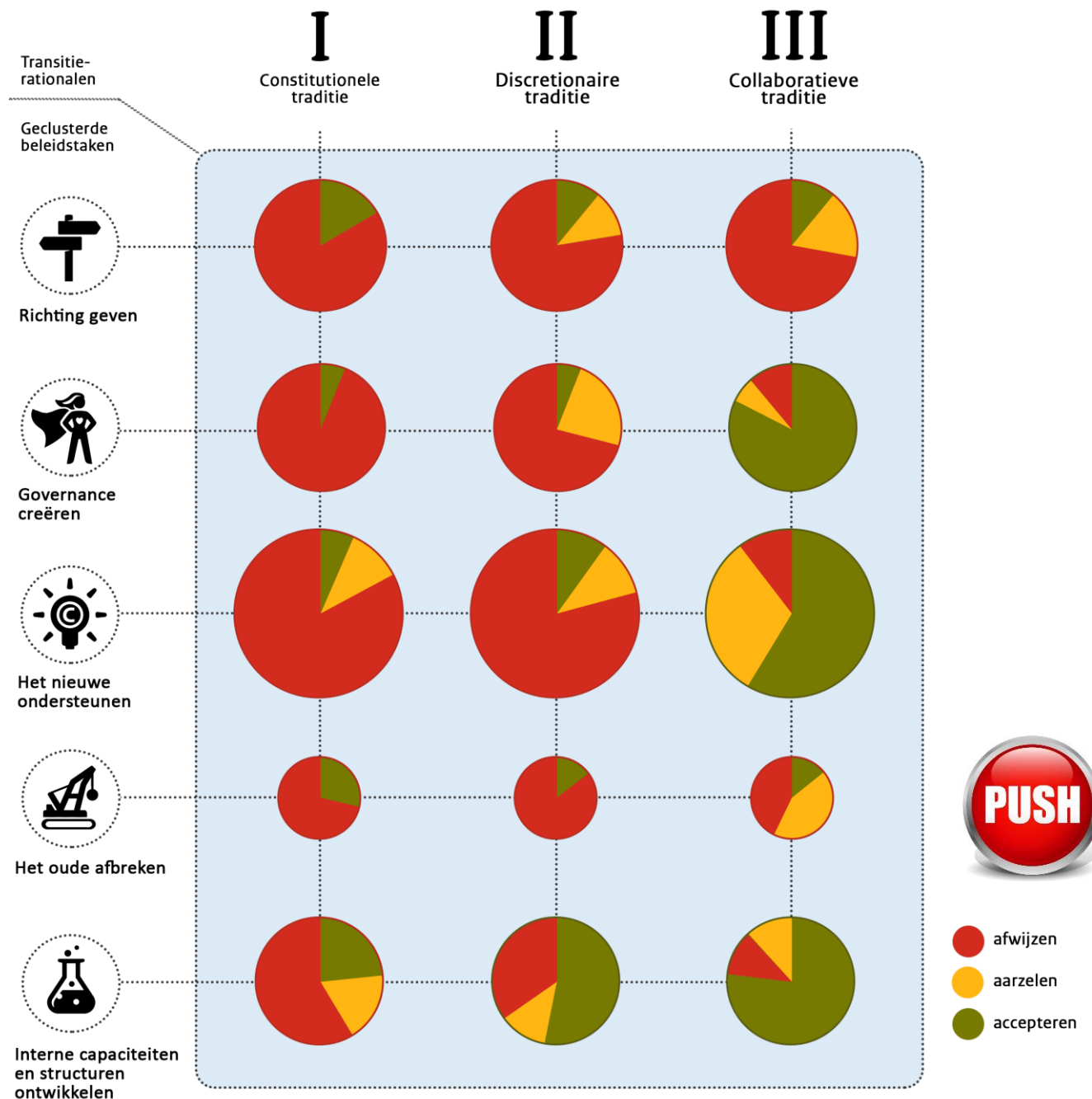


Ambtenaren focussen op opkomende coalities en brengen actoren samen om met behulp van een breed draagvlak oplossingen te creëren.



Legitimiteit ontstaat doordat een groot spectrum van partijen uit de samenleving participeert.

Uitvoerbaarheid van transitie taken bemoeilijkt door bestuurskundige paradigma's



PRESIDENT



United Nations
Climate Change

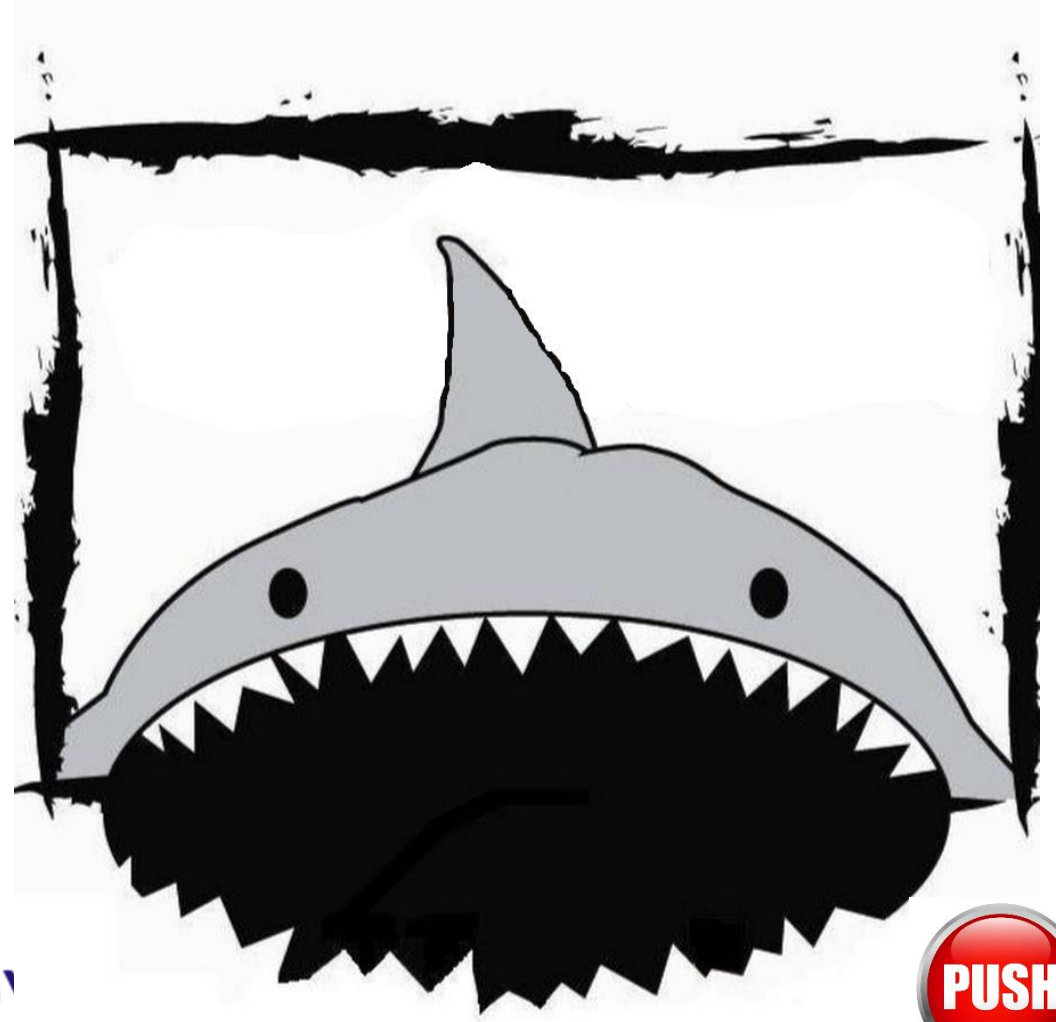


**UN CLIMATE
CHANGE
CONFERENCE
UK 2021**

Thema voor de volgende hei-sessie:

Wat kunnen we destabiliseren?

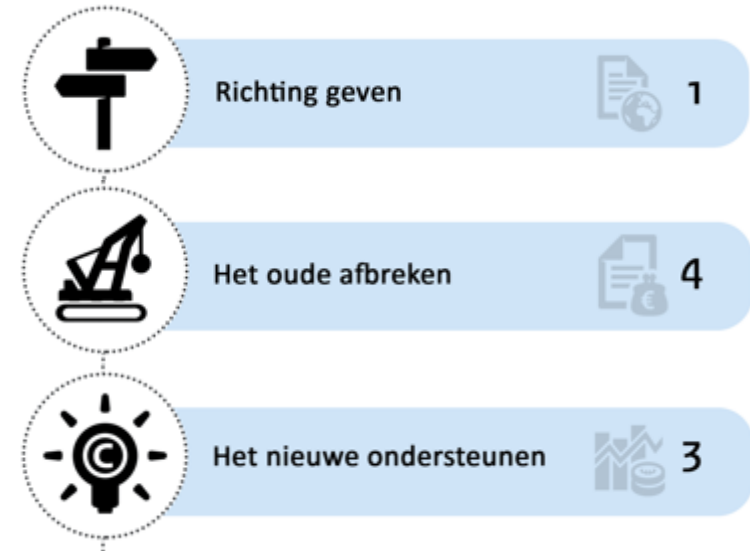
- Wat wordt nu geoptimaliseerd wat eindig is?
- Wat moet nu actief gedestabiliseerd worden?
- Welke chaos kan nu gebruikt worden?
- Wat moet nu echt afgebroken worden?
- Wat wordt nu nog niet uit gefaseerd?



Cruciale taken zijn voor een overheid vaak moeilijk uit te voeren

Algemene lessen

1. Er zijn ontzettend veel verschillende taken die een overheid (en dus ambtenarij) moet uitvoeren bij transitie.
2. Bij veel taken is het lastig voor ambtenaren een legitieme basis te vinden om ze uit te voeren.
3. De taken 'Richting geven' (1) en 'Het afbreken van het dysfunctionele' (4) zijn cruciaal voor transities, maar moeilijk uit te voeren.
4. De functie van innovatie (3) is alternatieven bieden voor het oude (dysfunctionele) systeem en het daarmee onder druk zetten.



Korte recap



Vijf transitietaken

1. Organiseer transitieprocessen aan de hand van beschreven vijf taken.
2. Probeer, waar mogelijk, richting te geven (zowel intern als extern).
3. Legitimeer de noodzaak van innovatie.
4. Het afbreken van het dysfunctionele moet continue onderdeel van de strategie zijn.
5. Ontwikkel interne capaciteiten en structuren (5) hoe je met transitie om moet gaan.



Richting geven



1



Governance creëren



2



Het nieuwe ondersteunen



3



Het oude afbreken



4



Interne capaciteiten en structuren ontwikkelen

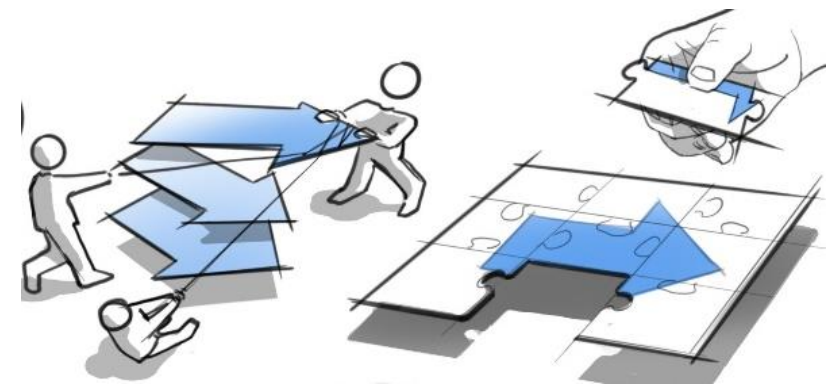
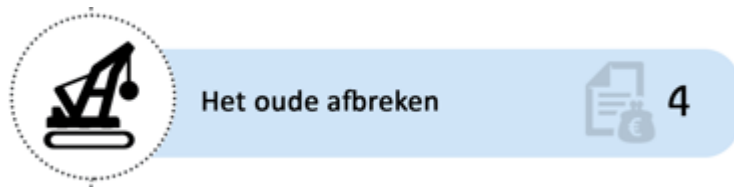


5



Niet alleen theorie – ook getoetst aan de IenW praktijk

In gesprek met IenW'ers: Hoe waarschijnlijk is het dat jouw afdeling een dergelijke taak van jullie directeuren team krijgt?



Ontwerp beleid dat het productieproces van niet-duurzame industrie onder druk zet.



Waarom zijn deze taken lastig?

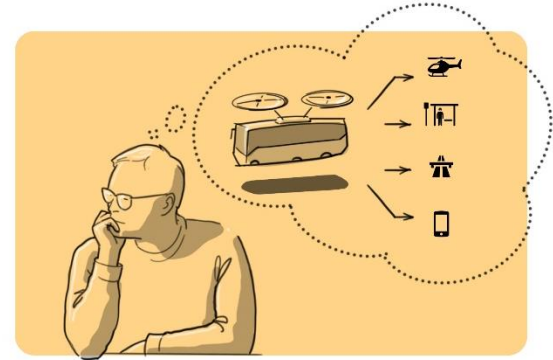


Dynamieken op het ministerie

1. Het is moeilijk om ambities concreet te maken.

Quote IenW collega's

“de stappen die we nu zetten om ergens te komen in 2030 zijn ontzettend moeilijk te ontwerpen, als ze buiten de traditionele domeinen vallen”



Waarom zijn deze taken lastig?

Dynamieken op het ministerie	Quote IenW collega's
1. Het is moeilijk om ambities concreet te maken.	"de stappen die we nu zetten om ergens te komen in 2030 zijn ontzettend moeilijk te ontwerpen, als ze buiten de traditionele domeinen vallen"
- Het is moeilijk om deze ambities stabiel te houden over tijd.	"ik heb het idee dat het ministerie niet gewend is om stevig te interveniëren, er zijn veel overeenkomsten en convenanten. Zachtere beleidsinstrumenten zijn handig wanneer om progressie te boeken wanneer iets geen topprioriteit is van de minister"



Waarom zijn deze taken lastig?

Dynamieken op het ministerie	Quote IenW collega's
1. Het is moeilijk om ambities concreet te maken.	"de stappen die we nu zetten om ergens te komen in 2030 zijn ontzettend moeilijk te ontwerpen, als ze buiten de traditionele domeinen vallen"
- Het is moeilijk om deze ambities stabiel te houden over tijd.	"ik heb het idee dat het ministerie niet gewend is om stevig te interveniëren, er zijn veel overeenkomsten en convenanten. Zachtere beleidsinstrumenten zijn handig wanneer om progressie te boeken wanneer iets geen topprioriteit is van de minister"
- Er is een onwilligheid voor de potentiële chaos van een open proces met alle stakeholders.	"het hele ecosysteem betrokken krijgen is essentieel, in het bijzonder in de oriënterende fase; anders wordt de politieke arena in een latere fase oncontroleerbaar"







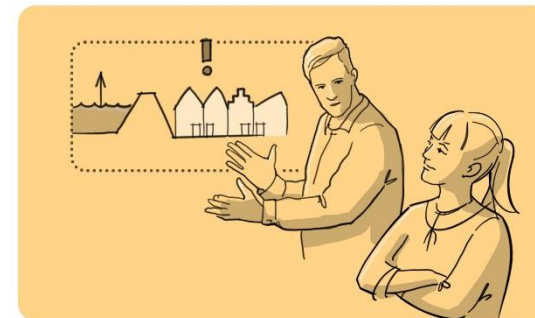
Waarom zijn deze taken lastig?

Dynamieken op het ministerie	Quote IenW collega's
1. Het is moeilijk om ambities concreet te maken.	"de stappen die we nu zetten om ergens te komen in 2030 zijn ontzettend moeilijk te ontwerpen, als ze buiten de traditionele domeinen vallen"
- Het is moeilijk om deze ambities stabiel te houden over tijd.	"ik heb het idee dat het ministerie niet gewend is om stevig te interveniëren, er zijn veel overeenkomsten en convenanten. Zachtere beleidsinstrumenten zijn handig wanneer om progressie te boeken wanneer iets geen topprioriteit is van de minister"
- Er is een onwilligheid voor de potentiële chaos van een open proces met alle stakeholders.	"het hele ecosysteem betrokken krijgen is essentieel, in het bijzonder in de oriënterende fase; anders wordt de politieke arena in een latere fase oncontroleerbaar"
- Er is een onwilligheid om gevestigde belangen tegen de haren in de wrijven.	"ja, gevestigde partijen uitsluiten gaat tegen mijn integriteit in, wij zijn er voor de hele samenleving"



Waarom zijn deze taken lastig?

Dynamieken op het ministerie	Quote IenW collega's
 <p>1. Het is moeilijk om ambities concreet te maken.</p>	<p>“de stappen die we nu zetten om ergens te komen in 2030 zijn ontzettend moeilijk te ontwerpen, als ze buiten de traditionele domeinen vallen”</p>
 <p>- Het is moeilijk om deze ambities stabiel te houden over tijd.</p>	<p>“ik heb het idee dat het ministerie niet gewend is om stevig te interveniëren, er zijn veel overeenkomsten en convenanten. Zachtere beleidsinstrumenten zijn handig wanneer om progressie te boeken wanneer iets geen topprioriteit is van de minister”</p>
 <p>- Er is een onwilligheid voor de potentiële chaos van een open proces met alle stakeholders.</p>	<p>“het hele ecosysteem betrokken krijgen is essentieel, in het bijzonder in de oriënterende fase; anders wordt de politieke arena in een latere fase oncontroleerbaar”</p>
 <p>- Er is een onwilligheid om gevestigde belangen tegen de haren in de wrijven.</p>	<p>“ja, gevestigde partijen uitsluiten gaat tegen mijn integriteit in, wij zijn er voor de hele samenleving”</p>
 <p>- Er is een voorkeur om nieuwe aan te moedigen dan om niet duurzame zaken af te keuren.</p>	<p>“het wordt niet gewaardeerd om in formele discussies te zeggen dat bouwen in het Westland geen goed idee vanwege dat de zeespiegel stijgt”</p>



Waarom zijn deze taken lastig?



Dynamieken op het ministerie

1. Het is moeilijk om ambities concreet te maken.

Quote IenW collega's

"de stappen die we nu zetten om ergens te komen in 2030 zijn ontzettend moeilijk te ontwerpen, als ze buiten de traditionele domeinen vallen"



- Het is moeilijk om deze ambities stabiel te houden over tijd.

"ik heb het idee dat het ministerie niet gewend is om stevig te interveniëren, er zijn veel overeenkomsten en convenanten. Zachtere beleidsinstrumenten zijn handig wanneer om progressie te boeken wanneer iets geen topprioriteit is van de minister"



- Er is een onwilligheid voor de potentiële chaos van een open proces met alle stakeholders.

"het hele ecosysteem betrokken krijgen is essentieel, in het bijzonder in de oriënterende fase; anders wordt de politieke arena in een latere fase oncontroleerbaar"



- Er is een onwilligheid om gevestigde belangen tegen de haren in de wrijven.

"ja, gevestigde partijen uitsluiten gaat tegen mijn integriteit in, wij zijn er voor de hele samenleving"



- Er is een voorkeur om nieuwe aan te moedigen dan om niet duurzame zaken af te keuren.

"het wordt niet gewaardeerd om in formele discussies te zeggen dat bouwen in het Westland geen goed idee vanwege dat de zeespiegel stijgt"



- Er is een onbereidheid om voorbij het initiële mandaat te werken.

"we hebben niet de basale opdracht om de wereld een betere plaats te maken. We zijn een institutie wat politieke wensen uitvoert"

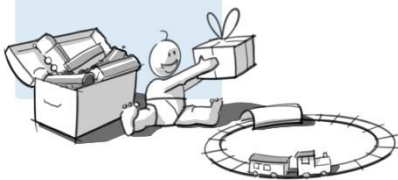
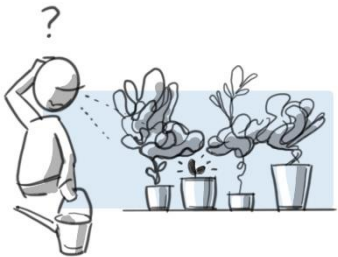
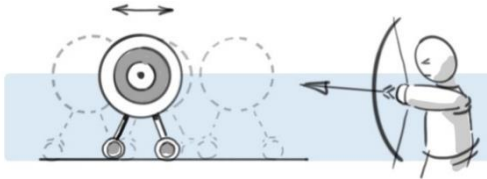


Waarom zijn deze taken lastig?

Dynamieken op het ministerie	Quote lenW collega's
 <p>1. Het is moeilijk om ambities concreet te maken.</p>	<p>“de stappen die we nu zetten om ergens te komen in 2030 zijn ontzettend moeilijk te ontwerpen, als ze buiten de traditionele domeinen vallen”</p>
 <p>- Het is moeilijk om deze ambities stabiel te houden over tijd.</p>	<p>“ik heb het idee dat het ministerie niet gewend is om stevig te interveniëren, er zijn veel overeenkomsten en convenanten. Zachtere beleidsinstrumenten zijn handig wanneer om progressie te boeken wanneer iets geen topprioriteit is van de minister”</p>
 <p>- Er is een onwilligheid voor de potentiële chaos van een open proces met alle stakeholders.</p>	<p>“het hele ecosysteem betrokken krijgen is essentieel, in het bijzonder in de oriënterende fase; anders wordt de politieke arena in een latere fase oncontroleerbaar”</p>
 <p>- Er is een onwilligheid om gevestigde belangen tegen de haren in de wrijven.</p>	<p>“ja, gevestigde partijen uitsluiten gaat tegen mijn integriteit in, wij zijn er voor de hele samenleving”</p>
 <p>- Er is een voorkeur om nieuwe aan te moedigen dan om niet duurzame zaken af te keuren.</p>	<p>“het wordt niet gewaardeerd om in formele discussies te zeggen dat bouwen in het Westland geen goed idee vanwege dat de zeespiegel stijgt”</p>
 <p>- Er is een onbereidheid om voorbij het initiële mandaat te werken.</p>	<p>“we hebben niet de basale opdracht om de wereld een betere plaats te maken. We zijn een institutie wat politieke wensen uitvoert”</p>
 <p>- De voorkeur gaat uit naar proces management boven vakinhoudelijke specialisten.</p>	<p>“wanneer je transitie uitvoert, heb je andere competenties nodig, die hebben we nog onvoldoende”</p>



Welke dynamieken herkennen jullie wel en welke helemaal niet?



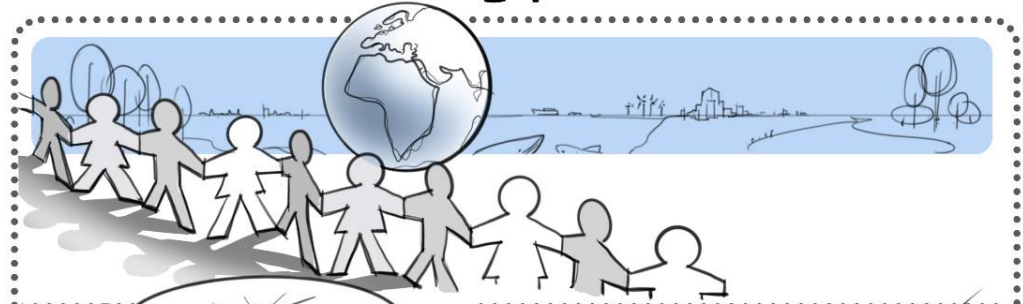
Dynamieken op het ministerie

1. Het is moeilijk om ambities concreet te maken.
2. Het is moeilijk om deze ambities stabiel te houden over tijd.
3. Er is een onwilligheid voor de potentiële chaos van een open proces met alle stakeholders.
4. Er is een onwilligheid om gevestigde belangen tegen de haren in de wrijven.
5. Er is een voorkeur om nieuwe aan te moedigen dan om niet duurzame zaken af te keuren.
6. Er is een onbereidheid om voorbij het initiële mandaat te werken.
7. De voorkeur gaat uit naar proces management boven vakinhoudelijke specialisten.

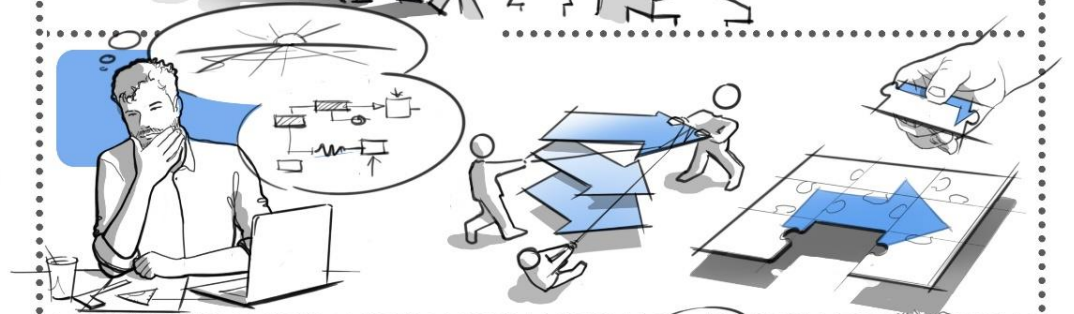
4^e bestuurskundig paradigma – de transformatieve overheid

IV

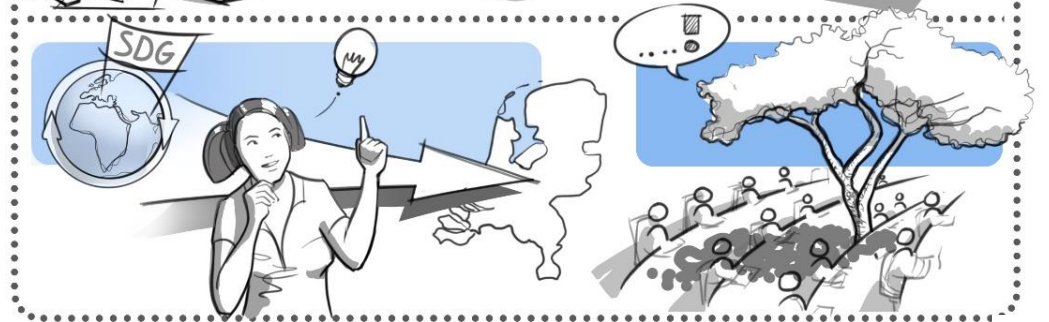
Probleem-
oplossing
diagnose



Rol percep-
tie van de
ambtenaar



Legitimiteit



Vragen en contact



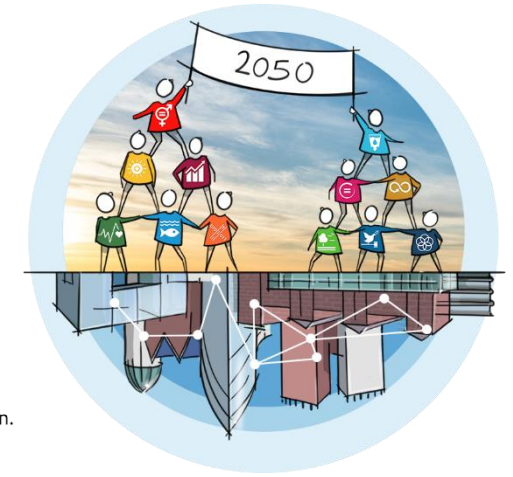
Contactgegevens:

rik.braams@tno.nl

- Check korte artikelen over de Transformatieve Overheid op [Publiekdenken.nl](https://publiekdenken.nl) en het magazine op rijksoverheid.nl
- Artikelen zijn Open Access en te vinden op google scholar
 - Braams et al. (2021) *Legitimizing Transformative Government*
 - Braams et al. (2022) *Understanding why civil servants are reluctant to carry out transition tasks*
 - Braams et al. (2023) *Institutional conditions for governments working on sustainability transitions*



Wat blokkeert en wat werkt wel?



Blokkade



Risico- en verlies mijdende cultuur.



Beperkte operationalisering, kwantificering en integratie van transitiedoelen in organisatiestructuren.



De complexiteit van gedeelde verantwoordelijkheid.



Gehechtheid aan het huidige systeem.

Vraag voor de transformatieve overheid

Hoe kunnen ministeries samenwerken met actoren vrij van constitutionele beperkingen aan onderwerpen met een hoge onzekerheid, incompleetheid en risico's?

Hoe kan operationeel transitie management binnen de context van een ministerie kunnen werken waar inherente machtsdynamiek is?

Hoe zou het institutionaliseren van wederzijdse afhankelijke rentmeesterschap kunnen werken voor 'transitiemanagers'?

Hoe kan een ministerie externe schokken gebruiken om zich los te maken van het geoptimaliseerde vergankelijke systeem?

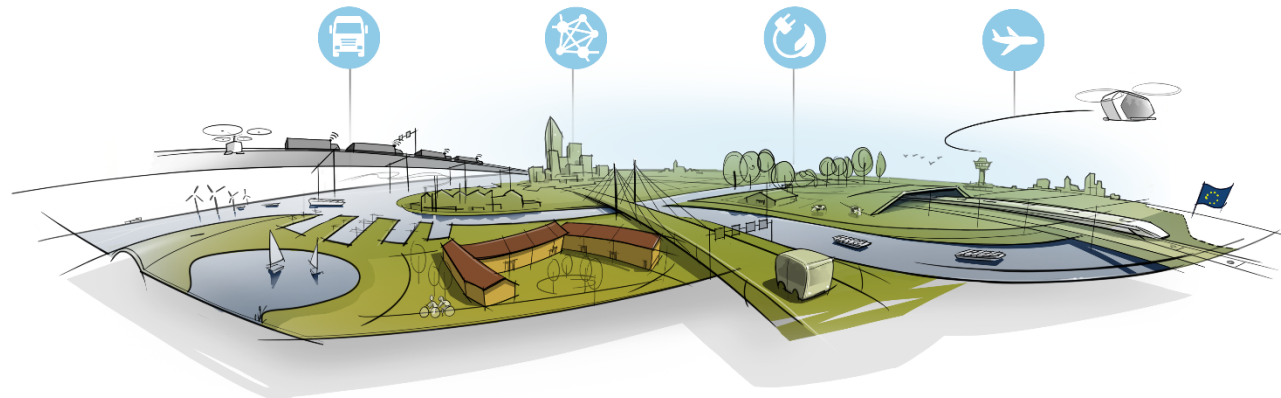
Gunstige institutionele condities

- Ambtenaren met vaardigheden en tools om te werken met onzekerheid en bij contestatie.
- Een werkcultuur reflectief op wereldbeelden en aannames.
- Betrokkenheid bij actoren die vrij zijn van constitutionele beperkingen.

- Operationeel management voor transitie taken.
- Procesmanagement zodat veranderaars de kernprocessen mede kunnen bepalen.
- Operationeel management voor niches binnen regimes.

- Leiders werken op het grensvlak tussen verandering en stabiliteit.
- Organisatiedoelen worden afgestemd met netwerkpartners.
- Geüpdatet missie, structuur en waarden set.

- Een vermogen om met externe schokken om te gaan.
- Processen om de implicaties van schokken te integreren in huidig beleid.
- Continue reflectievermogen huidige aannames te spiegelen aan de implicaties van een schok.



Deep transitions

- Luchtvaart zorgt voor connectiviteit zorgt voor wereldvrede
- LNV voedt de wereld
 - Nooit meer honger
- Zonder RWS zou een derde van Nederland niet bestaan
- Logistiek - Nederland doorvoerland
- DGMO - Mobiliteit als onderlegger van de BV Nederland
- DGWB - Wij maken NL leefbaar
- DGWB - Wij ruimen NL op
- Nza – Toegankelijke en betaalbare zorg voor iedereen



Stellingen

- We doen eigenlijk nog te weinig aan afbouw.
- We voeren nog beperkt operationeel transitie management.
- Onzekerheid wordt in de organisatie vaak gezien als risico.

