



Mind the mindset

Hoe ambtenaren met een
transitiemindset samen
het verschil gaan maken!

Juni 2024

KPMG Advisory

© 2024 KPMG NV

Executive summary

Grote, complexe opgaven in de samenleving vragen om een andere mindset en werkwijze van de overheid. In de huidige werkwijze is er te weinig contact tussen verschillende teams, afdelingen of organisaties en ligt de focus vooral op controle en risicoverkleining. Dat zit efficiëntie, effectiviteit en samenwerking aan deze complexe opgaven in de weg. Hoe we verandering wél mogelijk maken? Het is nodig dat ambtenaren durf tonen en een transitimindset aannemen. Hierin spelen alle ambtenaren en ook alle lagen van het management een belangrijke rol. Die verandering is niet gemakkelijk, maar wel noodzakelijk om als overheid relevant en impactvol te zijn.



We staan voor uitdagingen

Recent publiceerde de formerende partijen hun hoofdlijnenakkoord. Het akkoord toont de enorme opgaven van deze tijd, zoals de energietransitie en de bouw van veel nieuwe woningen. In de afgelopen jaren bleek al dat werken aan dit soort opgaven niet eenvoudig is. De energietransitie laat dit bijvoorbeeld goed zien. Hierbij staan we voor verschillende uitdagingen:

- Deze transitie is niet aan te sturen vanuit één ministerie of alleen vanuit het Rijk, maar vraagt om een samenspel van politici en ambtenaren van verschillende ministeries, uitvoerings-organisaties en provincies.
- Ook energiebedrijven en veel andere partijen uit het bedrijfsleven moeten hierbij betrokken worden.
- De transitie vraagt om een langetermijnvisie, terwijl de politiek meestal een perspectief heeft van drie tot vier jaar.
- Er is creativiteit en flexibiliteit nodig om de transitie mogelijk te maken, terwijl de overheid juist steeds meer te maken krijgt met regels.

Het plan: grote vraagstukken samen aanpakken

Volgens het nieuwe hoofdlijnenakkoord is een gezamenlijke aanpak de oplossing voor de grote vraagstukken van deze tijd. In het akkoord van 16 mei 2024 staat het volgende:

Goed bestuur voor de burger betekent ook: rijk, gemeenten, provincies en waterschappen moeten in staat worden gesteld om adequaat en zelfstandig als democratisch gelegitimeerde overheidsorganen te functioneren. Nederland is een gedecentraliseerde eenheidsstaat. De medeoverheden worden vroegtijdig betrokken bij voorbereiding van beleid en van wetgeving; de wetgever hakt uiteindelijk de knopen door. Grote opgaven zoals wonen, bestaanszekerheid en de energietransitie moeten in gezamenlijkheid worden opgepakt.

De vraag is alleen: hoe gaan we dat samen voor elkaar krijgen? Samenwerken op transitie is niet gemakkelijk. Een nieuw ministerie oprichten bleek bijvoorbeeld in het verleden geen goede oplossing. Dat zagen we bij het ministerie van Jeugd en Gezin. Dit ministerie had nog meer coördinatieproblemen dan het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport vóór die tijd. Daarom werd het ministerie van Jeugd en Gezin na één kabinetsperiode alweer opgeheven. Ook een tweede minister aanstellen is meestal niet de oplossing, omdat deze minister vaak maar een beperkt budget en mandaat krijgt.

Hoe moet het dan wel? De oplossing om complexe opgaven beter aan te pakken, is niet alleen het opzetten van nieuwe structuren of overheidsonderdelen. Het antwoord ligt juist bij het verbinden van alle expertise die de overheid al in huis heeft. Er zijn veel kundige en gedreven ambtenaren. Zij spelen een cruciale rol in het samen oppakken van grote opgaven.

Onze visie

Zodra ambtenaren gaan (samen)werken met een nieuwe mindset (de transitimindset), kunnen zij in de toekomst nog meer verschil maken.

De transitimindset: van papier naar praktijk

Er zijn talloze modellen die beschrijven hoe de overheid transitiegericht kan werken. Zo leggen transitiedenkers als Marko Hekkert, Jan Rotmans en Rik Braams uit hoe de overheid van de toekomst eruit kan zien. De 'transformatieve overheid' (een term van Rik Braams) kijkt aan de ene kant ver vooruit en kan aan de andere kant flexibel inspelen op onverwachte ontwikkelingen. Deze overheid werkt doortastend, efficiënt en met lef samen – over de grenzen van disciplines en organisaties.

Dit beeld strookt niet met hoe de overheid op dit moment te werk gaat. De wens voor controle, beheersing en risicoverkleining in de bedrijfsvoering leidt tot uitgebreide documentatie. Dit zorgt voor een traag en niet-flexibel besluitvormingsproces aan de kant van de beleidsvorming. Deze manier van werken, denken en doen is door decennia heen de standaard geworden, mede doordat er in de ogen van de samenleving veel misgaat bij de overheid. Doordat ambtenaren zich op alle activiteiten moeten houden aan standaardwerkwijzen, is patronen doorbreken lastig of zelfs ongemakkelijk.

Toch ligt de sleutel volgens ons in het afstand nemen van deze patronen en werkwijzen. De bestaande patronen maken het voor ambtenaren lastig om eigen initiatief te tonen en zelf te kijken welke werkwijze het beste past bij een opgave. Terwijl dat laatste juist belangrijk is om einddoelen te behalen.

Meer stilstaan bij de lange termijn

In onze ogen begint verandering er onder andere mee dat ambtenaren in hun dagelijkse werk meer stilstaan bij de lange termijn. Dat betekent dat ze zichzelf vaker afvragen: "Hoe draagt een besluit vandaag bij aan onze doelen voor 2030 of zelfs 2050?" Zo kunnen ze ministers helpen om over de grenzen van regeerakkoorden heen te kijken en besluiten te maken die een duurzamere impact hebben.

Focus op samenwerken, flexibiliteit en durf

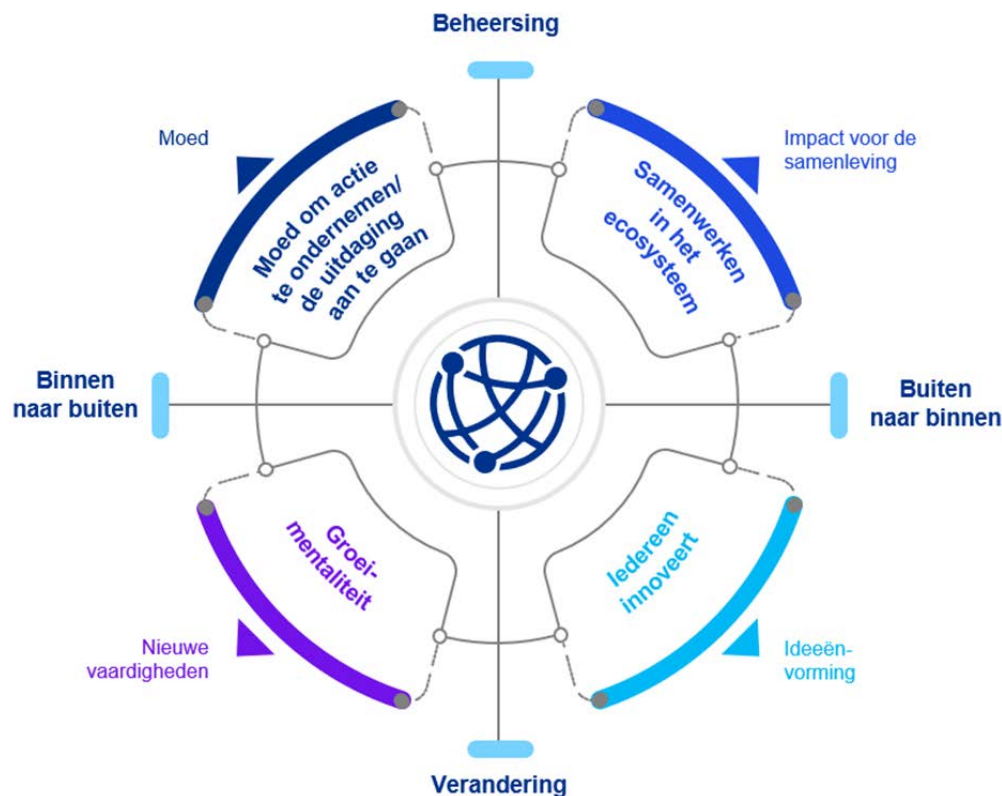
Het gedrag en de mindset van ambtenaren spelen dus een sleutelrol bij deze transitie. Bij KPMG zien we dat ambtenaren graag deze kant op willen bewegen. Tegelijkertijd vraagt deze groep zich – terecht – af: "Hoe gaan we zo'n enorme verandering aanpakken?" Daar hebben wij een model voor ontwikkeld.

Het idee van een verandering in gedrag of mindset is niet nieuw. Om ambtenaren hierbij te begeleiden hebben wij, op basis van het bestaande Digital Mindset Framework van KPMG (2021)¹, het Transitie Mindset Framework ontwikkeld. Dit framework geeft houvast om deze transitie in de praktijk te brengen. Het framework draait om een balans tussen twee assen, zowel op individueel niveau als op het niveau van teams en organisaties:

De twee assen zijn als volgt:

1. **Beheersing versus Verandering.** Aan de kant van beheersing staat een organisatie die is gericht op controle, beheersing en risicoverkleining. Aan de andere kant van de as staat een flexibele en innovatieve organisatie die in staat is om te veranderen en zich aan te passen.
2. **Binnen naar buiten versus Buiten naar binnen.** Bij 'Binnen naar buiten' ligt de focus op de eigen inrichting en vaardigheden binnen de organisatie. Bij 'Buiten naar binnen' ligt de focus op de buitenwereld (de ideeën en behoeften van klanten of partners buiten de organisatie).

FIGUUR Transitie Mindset Framework



¹ KPMG Digital Mindset - KPMG Global, Reinventing work with a digital mind-set - KPMG Belgium

Vier principes

De kwadranten op deze assen kunnen we vertalen naar vier aandachtspunten:



1. Samenwerken in een transitie-ecosysteem

Medewerkers kijken over de grenzen van hun eigen teams of (overheids)organisaties heen om samen te werken aan de transitie. Bij alles wat zij doen, staat de opgave centraal. Ze delen informatie en ideeën om samen een bijdrage te leveren.

Dit vraagt om een constructieve en open aanpak van alle betrokkenen. Ook is het nodig dat mensen elkaar actief opzoeken en waar nodig de verbinding aangaan. Door samen voor ogen te houden waar op lange termijn naartoe wordt gewerkt, kunnen ambtenaren dagelijks keuzes maken die daaraan bijdragen.

VOORBEELD: Departementen, uitvoerders en kennisinstellingen brengen samen in kaart hoe zij naar de gezamenlijke stip op de horizon toewerken.



2. Iedereen innoveert

Medewerkers voelen zich vrij om nieuwe ideeën aan te dragen. De ideeën ontstaan door de verbinding tussen teams die vanuit verschillende disciplines aan dezelfde transitie werken. Zo komt een visie op de transitie tot stand waar iedereen achterstaat.

Overigens is het normaal dat innovatie regelmatig ongemak met zich meebrengt. Het is een natuurlijke reactie dat mensen het onbekende niet direct omarmen. Door ruimte te bieden aan die weerstand, komen er weer mogelijkheden om vrij(er) te denken en te werken. Zolang de stip op de horizon duidelijk is, is de route daarnaartoe minder belangrijk. Laat de transitiestip op de horizon dus terugkomen in alles wat je doet. Maak het daarbij klein en concreet.

VOORBEELD: Een Nederlandse woningcorporatie laat bij elk onderwerp op de vergaderagenda weten aan welke transitie of opgave het bijdraagt.



3. Groeimentaliteit

Medewerkers zijn flexibel, leergierig en bereid om samen te werken en de toekomst blijvend te veranderen. Voor jongere generaties is dit zelfs een belangrijke voorwaarde bij hun baankeuze.

VOORBEELD: Bespreek in de personeelsgesprekken hoe medewerkers bijdragen aan de gezamenlijke transitie. Daarmee wordt het niet alleen bespreekbaar, maar voelen medewerkers zich ook uitgenodigd om actief bij te dragen. Dit geeft het gevoel betrokken te zijn en te groeien.



4. Moed om actie te ondernemen of uitdagingen aan te gaan

Medewerkers voelen zich zelfstandig, gezien en gehoord. Ze durven elkaar uit te dagen om een bijdrage te leveren aan de toekomstvisie. Bij deze mindset hoort een niet-hiërarchische samenwerking.

Dit vraagt om (persoonlijk) leiderschap van mensen in alle lagen van de organisatie. Laat hierbij ook successen en goede voorbeelden zien aan medewerkers. Deel daarnaast lessen van minder geslaagde experimenten. Ook is het bij lange termijn veranderingen belangrijk dat iedereen vertrouwen heeft in de gekozen richting.

VOORBEELD: Elke ambtenaar durft het gesprek aan te gaan met een hoge(re) ambtenaar of met de minister over waarom iets niet bijdraagt aan de langetermijnvisie.

Hoe maak je nu al het verschil voor morgen?

Een transitie mindset is dus nodig binnen alle lagen van (overheids)organisaties die samenwerken aan transities. Een hele klus! Waar kun je vandaag al mee beginnen om het verschil te maken voor morgen?

- Stel je collega's regelmatig de vraag: "Hoe draagt dit bij aan 'onze' transitie?"
- Deel kennis met collega's (binnen en buiten de organisatie) en haal ook kennis bij hen op.
- Geef ruimte aan collega's en aan jezelf om te experimenteren met het werk aan de transities. Maak het klein en concreet en werk er dagelijks aan. Dan verspreidt de olievlek zich vanzelf.

Contact

Meer informatie?

Bent u benieuwd naar meer details of heeft u andere vragen? Wij gaan graag met u in gesprek. Neem contact op met een van onze experts.



Karina Kuperus

Partner Strategy & Operations

kuperus.karina@kpmg.nl

T +31703 382110



Renée de Boo

Partner People & Change

deboo.renee@kpmg.nl

T +31206 562490



Martine Bergwerff

Manager ESG - Duurzaamheid | Publieke Sector

bergwerff.martine@kpmg.nl

T +31204 239718



Marlijn Meijer

Senior Consultant Public Sector

meijer.marlijn@kpmg.nl

T +31204 238650



www.kpmg.nl



Alle verstreckte informatie in dit document is van algemene aard en is niet gericht op de omstandigheden van een individu of bedrijf. Hoewel we ernaar streven de meest nauwgezette en tijdige informatie te verstrekken, kan er geen garantie worden gegeven dat dergelijke informatie correct is op de datum waarop deze wordt ontvangen noch dat deze in de toekomst nauwkeurig zal blijven. Derhalve dienen op basis van dergelijke informatie geen handelingen te worden verricht zonder passend professioneel advies na een grondig onderzoek van de specifieke situatie. In dit document hebben de termen „wij”, „ons” en „onze” betrekking op KPMG. Sommige of alle hierin beschreven diensten zijn mogelijk niet toegestaan voor KPMG-auditcliënten, aan hen gelieerde ondernemingen of gerelateerde entiteiten.

© 2024 KPMG N.V., een Nederlandse naamloze vennootschap en lid van de wereldwijde KPMG-organisatie van onafhankelijke ondernemingen gelieerd aan KPMG International Limited, een Engelse vennootschap “limited by guarantee”.

Alle rechten voorbehouden.