



Ministerie van Binnenlandse zaken en  
Koninkrijksrelaties

# Welkom bij de rijksdienst van de toekomst

Uitkomst visietraject  
Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk 2009



## Voorwoord

Hoe zie jij de rijksdienst van de toekomst? Al vrij snel na haar binnenkomst spreekt Saskia Görtz met mij over de noodzaak van een nieuwe visie. Ze wijst op de veranderende rol van de rijksdienst en de maatschappelijke ontwikkelingen. Ze laat mij zien dat onze huidige systemen, procedures en afspraken op het gebied van P&O binnenkort niet meer toereikend zullen zijn. Kortom, het is tijd om een nieuwe visie te ontwikkelen op een toekomstbestendig organisatie- en personeelsbeleid Rijk.

En zo is dit visietraject gestart, samen met de directeuren P&O en bestuurders van de vakbonden. Een traject dat ik met belangstelling heb gevolgd, vanaf de inspiratiecolleges in het voorjaar van 2009 tot de vier breed samengestelde werkgroepen die in de herfst met vier thema's aan de slag zijn gegaan.

Dit boekje is het klinkende resultaat van dit traject. Het bevat bouwstenen voor vernieuwing van het O&P-beleid en CAO-agenda. SOR en ICOP kunnen hiermee aan de slag, elk afzonderlijk maar ook samen. Want de nieuwe wijze van samenwerken van organisatie en bonden zet ik graag voort.

Is het proces nu klaar? Beslist niet. Ik nodig directeuren P&O en bestuurders van de vakbonden uit om in eigen kring de discussie over deze thema's voort te zetten, ook met managers en medewerkers. Laten we verder werken aan de rijksdienst van de toekomst en samen stappen zetten om het O&P-beleid daadwerkelijk te vernieuwen.

Ik wil iedereen bedanken die een bijdrage aan dit proces heeft geleverd. Ik hoop dat u, net als ik, met plezier dit boekje zult lezen. En dat u ook eens aan collega's vraagt: hoe zie jij de rijksdienst van de toekomst?

Jaap Uijlenbroek

*DG Organisatie Bedrijfsvoering Rijk  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*

## Inhoud

Welkom bij de rijksdienst van de toekomst	5
<b>Deel 1</b>	
Dit is de rijksdienst 2015-2020	6
<b>Deel 2</b>	
Rijksdienst van de toekomst per thema	10
Thema 1: Omgaan met variatie	11
Thema 2: (Duurzame) inzetbaarheid	14
Thema 3: Vakmanschap, professionele ruimte en sturen op kennis	17
Thema 4: Flexibilisering van de rijksdienst	20
<b>Deel 3</b>	
Zo is deze visie ontstaan	23
<b>Bijlagen</b>	
1: Samenstelling werkgroepen	27
2: Eindproduct werkgroep Omgaan met variatie	31
3: Eindproduct werkgroep (Duurzame) inzetbaarheid	45
4: Eindproduct werkgroep Vakmanschap, professionele ruimte en sturen op kennis	51
5: Eindproduct Flexibilisering van de rijksdienst	83

## Welkom bij de rijksdienst van de toekomst

**De rijksdienst van de toekomst is een themagestuurde, mensgerichte organisatie. Dat is de belangrijkste conclusie van het visietraject 'Organisatie- en personeelsbeleid Rijk'. In dit visieboekje kunt u lezen wat die nieuwe rijksdienst inhoudt en wat ervoor nodig is. Het boekje is voor iedereen die geïnteresseerd is in het O&P-beleid van het Rijk.**

Welke veranderingen zijn er nodig bij de rijksdienst? Die vraag staat aan de basis van dit visieboekje. Eind 2008 neemt Saskia Görtz, directeur van de directie OPR<sup>1</sup> van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, het initiatief om hierop een visie te ontwikkelen. Dit doet ze samen met de directeuren P&O van de ministeries en de bestuurders van de vakbonden. Het moet een vergezicht worden op basis waarvan directeuren P&O en vakbonden samen tot vernieuwing kunnen komen van het O&P-beleid en CAO.

### Vier thema's

In 2009 hebben vier werkgroepen elk een thema uitgewerkt:

Thema 1: Omgaan met variatie.

Thema 2: (Duurzame) inzetbaarheid.

Thema 3: Vakmanschap, professionele ruimte en sturen op de kennis.

Thema 4: Flexibilisering van de rijksdienst.

De werkgroepen bestaan uit P&O'ers van verschillende organisaties binnen de rijksdienst en vertegenwoordigers van de vakbonden.

### In dit boekje

In het eerste deel van dit boekje presenteren de vier werkgroepen het beeld van de rijksdienst van de toekomst. Zij geven aan ICOP<sup>2</sup> en SOR<sup>3</sup> de bouwstenen om dit toekomstbeeld komende jaren te realiseren. Wilt u meer weten over het geschetste beeld? Het tweede deel van dit boekje bevat een beschrijving van de bevindingen per werkgroep en dus de uitwerking per thema. In het derde deel vindt u een beschrijving van het proces. Daarin ziet u ook de verbinding met het project Ambtenaar voor de Toekomst.

<sup>1</sup> OPR staat voor Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk. Dit is één van de drie directies van het DG Organisatie Bedrijfsvoering Rijk van het ministerie van BZK.

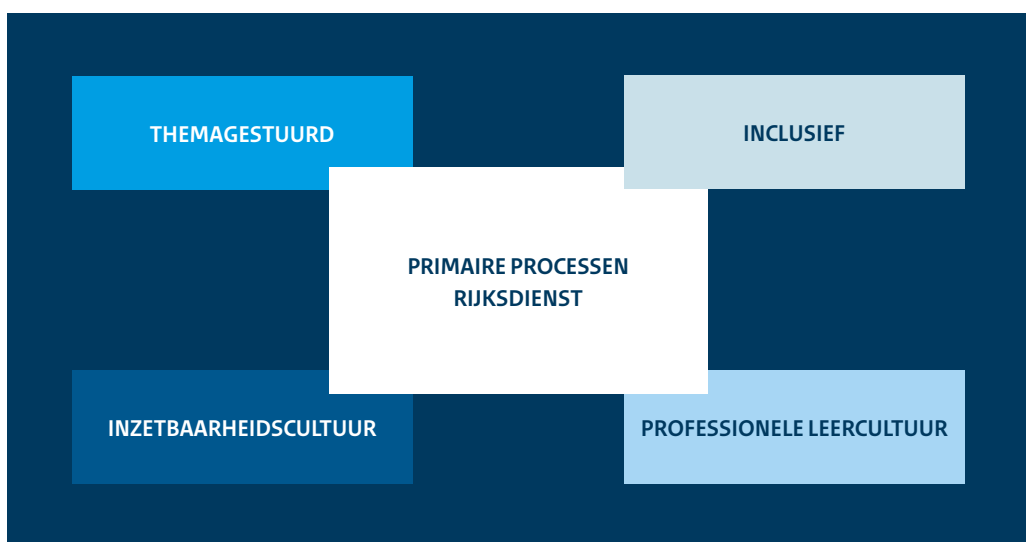
<sup>2</sup> ICOP is de vergadering van directeuren P&O van de ministeries, onder voorzitterschap van de directeur OPR.

<sup>3</sup> SOR is het maandelijks werkgeversoverleg van DG OBR met de bestuurders van de vakbonden.

# Deel 1

## Dit is de rijksdienst 2015-2020

In de toekomstige rijksdienst staat de aanpak van maatschappelijke thema's centraal. De rijksdienst is mensgericht, themagestuurd en aantrekkelijk voor medewerkers.

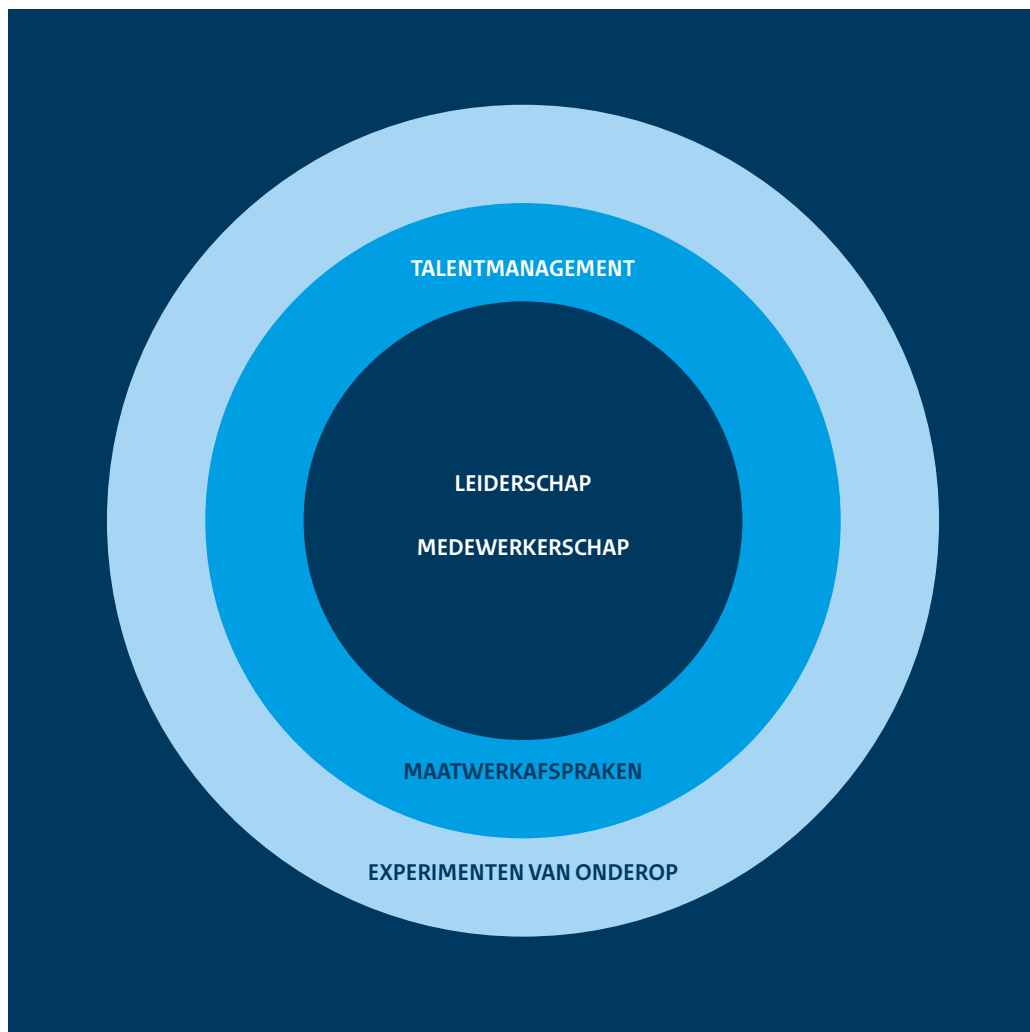


### Kernelementen

- De rijksdienst van de toekomst is een themagestuurde, mensgerichte organisatie. De aanpak van maatschappelijke vraagstukken staat centraal, dwars door de verschillende primaire processen heen (beleid, uitvoering, toezicht), met oog voor going concern-processen.
- De rijksdienst van de toekomst is een aantrekkelijke werkgever. Medewerkers – ook de toekomstige – herkennen zich in de ambitie van de organisatie: de aanpak van maatschappelijke thema's. Zij waarderen de professionele ruimte die ze krijgen en voelen zich gestimuleerd om zich te ontwikkelen.
- Talenten van medewerkers worden optimaal benut. Iedereen kan zich ontplooiën en verder ontwikkelen. Waar mogelijk is het nieuwe werken uitgangspunt. Structuren en procedures zijn ondersteunend, dus niet richtinggevend.
- De medewerkers hebben actuele kennis van zaken en geven de organisatie een stevige kennisbasis. Ze zijn gewend om een leven lang te leren, inzetbaar te blijven en om van functie te wisselen als dat nodig is.

## Vijf bouwstenen

Er zijn vijf bouwstenen nodig om de rijksdienst van de toekomst te realiseren, aldus de werkgroepen. Deze bouwstenen staan komende jaren centraal in het P&O-beleid.



## Bouwsteen 1: leiderschap

### **Investeer in leiderschap!**

Leiderschap is belangrijk in de rijksdienst van de toekomst. Leidinggevendend moeten goed voorbereid worden op de veranderingen waar zij mee te maken krijgen. De complexiteit van het werk neemt toe en daarmee de noodzaak van innovatie en de introductie van het nieuwe werken. Het personeelsbestand wordt diverser, medewerkers vragen om zelfsturing en zelfontplooiing, dilemma's tussen korte en lange termijnbelangen worden explicieter. Dit zijn maar enkele voorbeelden van de veranderingen waar leidinggevendend mee worden geconfronteerd.

#### *Dus?*

SGO, ABD en ICOP moeten met elkaar een plan maken hoe leidinggevendend op elk niveau zich kunnen voorbereiden op hun nieuwe rol. En sluiten de systemen van selectie, ontwikkeling en beoordeling van leidinggevendend aan op deze rol?

## Bouwsteen 2: medewerkerschap

### **Investeer in medewerkers en ga de dialoog aan!**

In de rijksdienst van de toekomst hebben medewerkers de ruimte om hun vakmanschap te beoefenen, zich te ontwikkelen en te profiteren van het nieuwe werken. De organisatie stelt hoge eisen aan het personeel: zorg voor blijvende inzetbaarheid, houd je kennis bij en wees bereid van functie te veranderen als dat nodig is. Vanuit de organisatie worden hiervoor de faciliteiten geboden, maar medewerkers zijn zelf verantwoordelijk.

#### *Dus?*

Aan medewerkers moet duidelijk worden gemaakt wat van hen wordt verwacht en wat zij van de organisatie kunnen verwachten. Dit gebeurt door het ontwikkelen van een collectieve ambitie, door trainingen, door organisatiebrede communicatie, door het nieuwe werken en via formele en vooral ook informele gesprekken met hun leidinggevendend.

## Bouwsteen 3: talentmanagement voor elke medewerker

### **Zorg voor een adequaat systeem van talentmanagement!**

Een goed systeem van talentmanagement zorgt dat elke medewerker zelf sturing kan geven aan de eigen loopbaan. Het zorgt er ook voor dat leidinggevendend weten waar zij talent kunnen vinden als er een vacature is of tijdelijke klus geklaard moet worden. Een systeem van talentmanagement is ook nodig om een aantrekkelijke werkgever te zijn. In zo'n systeem wordt niet alleen gekeken naar talent als kenmerk van individuen, het gaat ook om talent op teamniveau.

#### *Dus?*

Voor de rijksdienst van de toekomst moet een adequaat systeem van talentmanagement worden ontwikkeld.



## Bouwsteen 4: maatwerkafspraken

### **Maak arbeidsvoorwaarden op maat!**

In de toekomstige rijksdienst zijn de arbeidsvoorwaarden afgestemd op de wensen van medewerkers. Denk aan wensen over het combineren van werk en privé en over de persoonlijke ontwikkeling. De rijksdienst houdt er rekening mee dat deze wensen in de loop van de tijd veranderen.

#### *Dus?*

De CAO van de toekomst biedt niet alleen collectieve afspraken maar ook ruimte voor individuele maatwerkafspraken. Bijvoorbeeld door het bieden van een persoonlijk opleidingsbudget voor medewerkers.

## Bouwsteen 5: experimenten en pilots

### **Begin klein en zet de samenwerking P&O – bonden door!**

Om de rijksdienst te transformeren, is het verstandig klein te beginnen. Praktijk leert dat kleine experimenten beter werken dan grootschalige veranderprojecten.

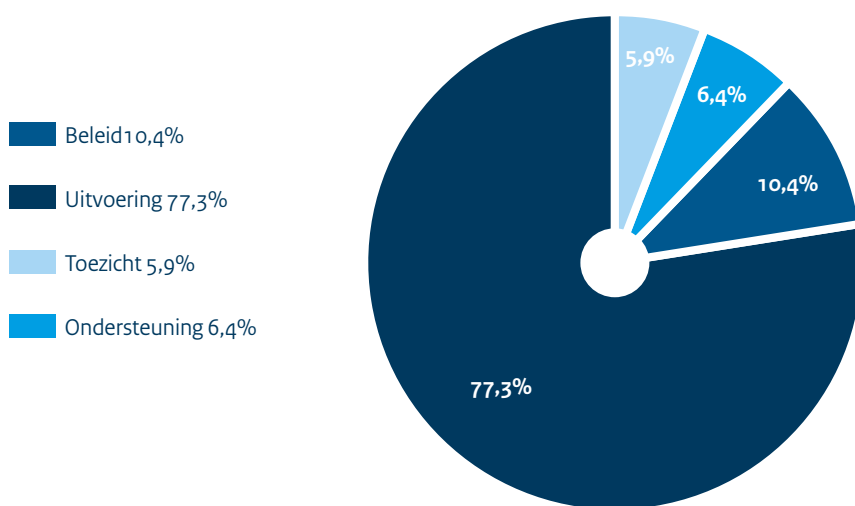
#### *Dus?*

We kiezen voor verandering van onderop en gaan verder met de samenwerking met de vakbonden, met name op het gebied van sociale innovatie. Een concreet voorbeeld is het opzetten van loopbaanpleinen in het kader van talentmanagement.

# Deel 2

## Rijksdienst van de toekomst per thema

Op de volgende pagina's ziet u hoe de rijksdienst van de toekomst er per thema uitziet. U vindt hier de bevindingen per werkgroep, inclusief aanbevelingen. De werkgroepen hebben rekening gehouden met de variëteit aan organisaties waaruit de rijksdienst bestaat en met de vele medewerkers die in een uitvoeringsorganisatie werken.



## Thema 1: omgaan met variatie

### Naar een inclusieve organisatie

**Het is tijd om de stap te maken naar een inclusieve organisatie. Dit is een organisatie die bewust omgaat met verschillen tussen mensen. In de inclusieve organisatie is ruimte voor meerdere visies. Via een dialoog wordt het leren van de organisatie bevorderd en daarmee het innovatieve vermogen.**

#### Waarom dit thema?

ICOP en vakbonden hebben dit thema in het visietraject opgenomen vanwege de demografische ontwikkelingen, de veranderende samenstelling van het personeelsbestand en de veranderende voorkeuren van medewerkers. Wat betekenen die ontwikkelingen voor het diversiteitsbeleid dat de overheid heeft? Is de rijksdienst toe aan een nieuwe ontwikkelingsfase en hoe ziet die er dan uit?

#### Gids

Gids van de werkgroep is professor Fons Trompenaars, tevens directeur van adviesbureau Trompenaars Hampden Turner. Trompenaars heeft veel onderzoek gedaan op het gebied van diversiteit en variatie. Eén van zijn bevindingen is dat innovatie niet zonder diversiteit kan. Anders gezegd: innovatie ontstaat door verschillen te benutten. Dit kan alleen als organisaties in staat zijn om met dilemma's om te gaan en verschillen kunnen overbruggen.

#### Aanpak

De werkgroep heeft een analyse gemaakt van de toenemende variatie in de maatschappij en de rijksdienst. Er is literatuurstudie gedaan en enkele bedrijfsbezoeken afgelegd. Daarnaast heeft de werkgroep geoefend met het overstijgen van dilemma's.

#### Bevindingen van de werkgroep

##### • Variatie is standaard

Dat mensen onderling verschillen, is bijna een open deur. De vraag voor organisaties is in hoeverre deze zichtbare en onzichtbare verschillen tot hun recht kunnen komen. En in hoeverre kunnen organisaties deze verschillen benutten?

##### • Variatie is urgent

De rijksdienst heeft een stevige business case om de omslag te maken van diversiteit naar inclusiviteit. In een inclusieve organisatie is ruimte voor verschillen tussen medewerkers. Sterker nog: deze zichtbare en onzichtbare verschillen worden bewust gemanaged. Alle medewerkers functioneren optimaal ten behoeve van de organisatiedoelen.

Er zijn drie urgente redenen om over te schakelen op een inclusieve organisatie:

1. De arbeidsmarkt verandert en de rijksdienst zal herkenbaar moeten zijn als aantrekkelijke werkgever op deze krappe en diverse arbeidsmarkt.
2. De zichtbare en onzichtbare variatie in de samenleving neemt toe. De rijksdienst zal hier rekening mee moeten houden bij de ontwikkeling en uitvoering van beleid. Zo niet, dan neemt de herkenbaarheid van de rijksdienst voor burgers sterk af.
3. Het innovatievermogen van de organisatie moet worden vergroot. In een wereld van snelle verandering is een ingebouwd vermogen tot vernieuwing essentieel. Veel vernieuwing komt voort uit botsende perspectieven.

### • Van diversiteit naar inclusiviteit

Diversiteitsbeleid is op dit moment facetbeleid in veel organisaties, waaronder de rijksdienst. Het is niet structureel geïntegreerd in de organisatiestrategie en daarvan afgeleide processen. Het is bovendien primair gericht op het nieuwe en afwijkende van nieuwe groepen. De werkgroep vindt het tijd om de stap te zetten naar een inclusieve organisatie waarin de zichtbare en onzichtbare verschillen tussen mensen bewust worden gemanaged. Een organisatie waarbinnen ruimte is voor meerdere visies en stemmen en waarbij niet naar eenvormigheid wordt gestreefd. De dialoog tussen de verschillende stemmen bevordert het leren van de organisatie en daarmee het innovatief vermogen.

### Visie & aanbevelingen

Op basis van de bevindingen komt de werkgroep tot de volgende visie en aanbevelingen.

### Visie: naar een inclusieve organisatie

In een inclusieve organisatie worden verschillen tussen mensen bewust gemanaged. Iedereen telt mee en kan zijn specifieke talenten ontwikkelen.

Kenmerken van de rijksdienst als inclusieve organisatie:

- Lerende organisatie met ruimte voor dialoog.
- Aandacht voor (de werking van) verschillen.
- Ruimte voor maatwerk binnen een gedeelde context en missie.
- Vermogen om om te gaan met dilemma's.
- Samenbindend leiderschap.

### Aanbevelingen

Voor de ontwikkeling van een inclusieve organisatie is nieuw (personeels)beleid nodig. Daarom doet de werkgroep de volgende aanbevelingen:

- Creëer arbeidsvoorwaarden die ruimte bieden voor individuele afspraken.
- Ontwikkel een systematische aanpak van talentmanagement waardoor meer divers talent wordt herkend en zichtbare en onzichtbare verschillen worden benut. Daarbij gaat het niet alleen om het talent van individuen, maar ook om een goede mix van talenten op teamniveau.

- Stimuleer leidinggevenden om op alle niveaus een inclusieve werkomgeving te creëren en op alle niveaus met dilemma's om te gaan.
- Versterk betrokkenheid van medewerkers en stimuleer en beloon initiatieven van onderop. Benut en deel de opgedane kennis en ervaring.

### **Drie concrete voorstellen**

1. Breng bestaande kennis en instrumenten samen en ontwikkel deze door zodat een vorm van expertise-centrum ontstaat.
2. Werk een aantal business cases uit die het belang aantonen van het werken aan diversiteit en inclusiviteit voor de primaire processen binnen het Rijk.
3. Pak harde verklaringen voor de hogere uitstroom van jongeren en biculturele medewerkers aan. Bijvoorbeeld door de besluitvorming over het verlengen van tijdelijke aanstellingen naar een hoger niveau te tillen. En door een centraal werkbureau op te zetten dat medewerkers kan bemiddelen naar ander werk binnen de rijksdienst.

*Kijk in bijlage 1 voor alle bevindingen van deze werkgroep.*

## Thema 2: duurzame inzetbaarheid

### Naar een inzetbaarheidscultuur

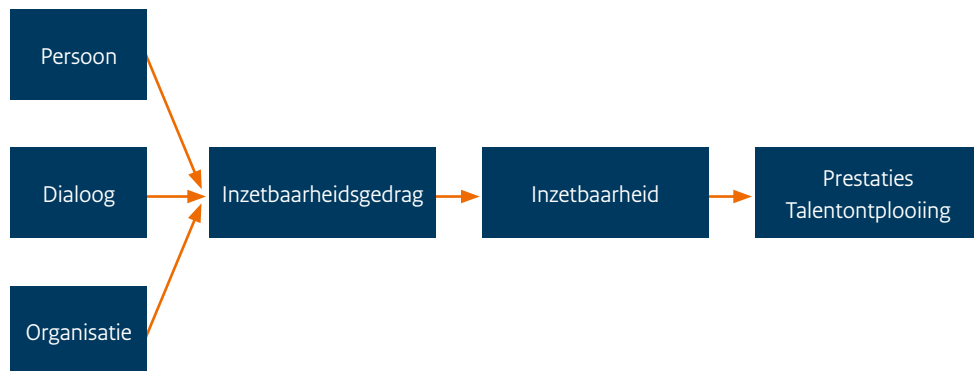
Een rijksdienst met een inzetbaarheidscultuur heeft een klimaat waarin leidinggevend en medewerkers in vertrouwen met elkaar praten over inzetbaarheid. Er is vertrouwen dat er wat te regelen valt waar zowel het individu als de organisatie beter van worden.

#### Waarom dit thema?

Dit thema is opgenomen in het visietraject vanwege de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de groeiende behoefte van organisaties aan flexibiliteit, zowel kwantitatief als kwalitatief. Anders gezegd: inzetbaarheid is een thema in het toekomstig personeelsbeleid vanwege de toenemende schaarste aan personeel, het tot op hogere leeftijd doorwerken, de toenemende behoefte om werk en privé te combineren en de continue veranderingen in het werk.

#### Gids

Gids van de werkgroep is Aukje Nauta, bijzonder hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam<sup>4</sup> en organisatieadviseur bij Randstad. Nauta heeft een inzetbaarheidsmodel ontwikkeld dat er zo uit ziet:



#### Aanpak

De werkgroep heeft het inzetbaarheidsmodel nader bestudeerd en getoetst in interviews met collega's en anderen. Inzetbaarheid is het vermogen van een medewerker om werk te houden of nieuw werk te krijgen. Dit wordt bereikt als de medewerker inzetbaarheidsgedrag vertoont. Hierbij gaat het om zelfstandige initiatieven om de eigen inzetbaarheid te onderhouden en verder te ontwikkelen, zoals zelfreflectie, permanent leren, oriëntatie op vak en loopbaan, relevante netwerken onderhouden, stage lopen, vacatures of andere mogelijkheden verkennen en zo nodig solliciteren. Organisaties kunnen medewerkers stimuleren tot inzetbaarheidsgedrag door in een dialoog met de medewerker afspraken te maken over hoe en waar het individu het beste inzetbaar kan zijn: hier of elders, binnen of buiten de rijksdienst, op een hoger, gelijk of lager niveau? In zo'n dialoog worden afspraken gemaakt die per definitie op maat zijn: toegesneden op wat de organisatie en wat het individu nodig heeft.

<sup>4</sup> Aukje Nauta is benoemd tot bijzonder hoogleraar sociaal- en organisatiepsychologische aspecten van prosociaal gedrag.

## Bevindingen van de werkgroep

### • Inzetbare medewerkers

Inzetbare medewerkers houden zowel de korte als de lange termijn in de gaten. Korte termijn: doe ik mijn werk naar wens volgens mijzelf en de organisatie? Lange termijn: ben ik ook straks nog gevraagd, hier of elders? Ze houden hun vermogen tot werken actief op peil.

### • Twee dilemma's

Leidinggevendenden hebben met twee dilemma's te maken. Het eerste dilemma is: taakgerichtheid (focus op korte termijnresultaten) versus mensgerichtheid (focus op ontwikkeling van talenten op langere termijn). Het tweede dilemma is: talent aan zich binden versus durven loslaten. Hoe leren zij om in de toekomst beter met deze dilemma's om te gaan?

### • Inzetbaarheid vergt continu aandacht

Organisatieontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling gaan hand in hand. Het werk verandert in de loop van de tijd en dat geldt ook voor de wensen en eisen van medewerkers gedurende hun levensloop.

### • Inzetbaarheid werkt door

Inzetbare medewerkers zijn een belangrijke sleutel tot het optimaliseren van de prestaties van de organisatie. Voor medewerkers is inzetbaarheid van belang om hun eigen talent te benutten en zich verder te ontplooien. Als individuele talenten van medewerkers binnen de rijksdienst optimaal worden benut, wordt niet alleen een bijdrage geleverd aan het Rijk, maar ook aan het functioneren van de samenleving als geheel.

### • Verantwoordelijkheid

Inzetbaarheid geldt voor alle medewerkers van de sector. Iedereen is verantwoordelijk voor de eigen inzetbaarheid. De werkgever is verantwoordelijk voor een uitdagend werk- en leerklimaat, heldere en concrete feedback, het beschikbaar stellen van middelen en het bieden van kansen en uitdagingen. In de dialoog ontmoeten zij elkaar. Daarmee vergt het werken aan inzetbaarheid een volwassen, gelijkwaardige open arbeidsrelatie en volwaardige uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende. Omdat mensen en hun behoeften en competenties sterk verschillen, moet er ruimte zijn voor individuele maatwerkafspraken. Zo kan elk individu zich op eigen wijze ontplooien op de plek die hem of haar het beste past.

## Visie & aanbevelingen

Op basis van de bevindingen formuleert de werkgroep de volgende visie en aanbevelingen.

### Visie: naar een inzetbaarheidscultuur

Een rijksdienst met een inzetbaarheidscultuur is te herkennen aan een klimaat waarin leidinggevendenden en medewerkers in vertrouwen met elkaar praten over inzetbaarheid. Het gaat niet om de invoering van nieuwe systemen en instrumenten, maar om gesprekken, ook in de wandelgangen. Het gaat om weten en ervaren dat het contact goed is, dat er vertrouwen is en dat er wat te regelen valt waar zowel individu als organisatie beter van worden.

## Aanbevelingen

- Zet kleine experimenten op waarin wordt gewerkt aan het verbeteren van de dialoog tussen leidinggevend en medewerkers.
- Zorg dat leidinggevend in staat zijn om een goede uitwisselingsrelatie met hun medewerkers te onderhouden. Selecteer, ontwikkel en beoordeel leidinggevend hierop. Kunnen ze dit niet, dan kunnen zij niet als leidinggevende binnen het Rijk werken.
- Medewerkers hebben veel baat bij het onderhouden van een goede uitwisselingsrelatie met hun leidinggevende, met op zijn tijd een goed gesprek. Dit is voor veel mensen niet vanzelfsprekend en dus vergt dit training en onderhoud.
- Ga concreet aan de slag met sociale innovatie door bijvoorbeeld samen met vakbonden loopbaanpleinen op te zetten.
- Laat werkgever en vakbonden samen verkennen wat de ideale standaard rondom inzetbaarheid is. Maak afspraken over inzetbaarheidskwesties, zoals tijd, ontwikkelbudget, prestatie-afspraken en ontwikkelmogelijkheden? Welke zijn het beste collectief te regelen? En wat kan beter overgelaten worden aan het individu?

*Kijk in bijlage 2 voor alle bevindingen van deze werkgroep.*



## Thema 3: vakmanschap, professionele ruimte en sturen op kennis

### Naar een professionele leercultuur

De rijksdienst van de toekomst is een kennisbedrijf. Een bedrijf dat beschikt over een adequate kennisinfrastructuur waarin organisatiedoelen en ontwikkeldoelen van medewerkers met elkaar zijn verbonden. De organisatie investeert in kennisbehoud en faciliteert kennisoverdracht zowel binnen de rijksdienst als daarbuiten. Als werkgever stimuleert de rijksdienst de professionaliteit en ontwikkeling van medewerkers en biedt hiervoor ondersteuning. Er is ruimte voor talent, los van schaal, leeftijd of loopbaanfase van de medewerker.

#### Waarom dit thema?

Directe aanleiding om dit thema op te nemen in het visietraject is de werkconferentie met de ICOP op 4 juni 2009. Managers uit het primaire proces hebben daar hun zorg geuit over het verdwijnen van de kennisbasis binnen de rijksdienst terwijl de beleidsprocessen complexer worden en er soms in korte tijd moet worden gereageerd op ingewikkelde problematiek (jeugdzorg, Q-koorts). De zorg van de managers sluit aan bij de roep van de vakbonden om medewerkers meer professionele ruimte te bieden en niet te hinderen met onnodige regels en procedures.

#### Gids

Inhoudelijk expert en gids van de werkgroep is Mathieu Weggeman, hoogleraar Organiseertheorie aan de TU Eindhoven, in het bijzonder innovatiemanagement.

#### Aanpak

De werkgroep heeft een analyse gemaakt van het beschikbare empirisch materiaal zoals de resultaten van het POMO onderzoek 2008<sup>5</sup> en nieuwe gegevens uit eigen onderzoek. Het flitspanel is ingezet voor een snelle enquête onder vierhonderd medewerkers. Daarnaast hebben verschillende leden van de werkgroep kwalitatief materiaal verzameld door met de eigen achterban discussiebijeenkomsten te organiseren.

#### Bevindingen van de werkgroep

##### • Wisselende aandacht voor persoonlijke ontwikkeling<sup>6</sup>

Leidinggevendenden binnen de rijksdienst verschillen in de mate waarin zij met medewerkers in gesprek zijn over hun persoonlijke ontwikkeling. Hierover wordt minder vaak afspraken gemaakt met oudere medewerkers vanaf vijftig jaar en met medewerkers in de lagere functieschalen. Dergelijke afspraken zijn wel nodig. Voor de oudere medewerkers omdat zij nog lang meedraaien en voor medewerkers in de lagere schalen omdat zij vaker aangeven dat de functie die zij hebben niet goed aansluit bij hun interesse, opleiding en capaciteiten.

<sup>5</sup> POMO is het tweejaarlijks Personeels- en Mobiliteitsonderzoek dat het ministerie van BZK uitvoert onder de 14 arbeidsvoorwaardelijke overheidssectoren, waaronder de rijksoverheid.

<sup>6</sup> Circa 60 procent van de rijksmedewerkers is werkzaam in een uitvoerende functie (schalen 3 t/m 9). De overige 40 procent (in de schalen 10 t/m 14) kan grofweg worden aangeduid als kenniswerker.

In het algemeen geven medewerkers aan zich niet gestimuleerd te voelen om zich te blijven ontwikkelen. 75 procent is ontevreden over de tijd en mogelijkheden die men krijgt om bij te blijven op het vakgebied. Het betreft hier niet alleen het lezen en leren, maar ook het bijhouden van het kennisnetwerk, het overdragen van kennis en de ruimte voor innovatie. Saillant gegeven is dat vijftien procent van de medewerkers durft toe te geven dat de eigen vakkennis niet up to date is.

#### • **Rijksagenda is niet de agenda van de medewerker**

Voor een goed functionerende rijksdienst is het van belang dat medewerkers een gemeenschappelijk doel voor ogen hebben waarmee zij zich kunnen identificeren en waarvan persoonlijke ontwikkeldoelen zijn af te leiden. Bij veel medewerkers ontbreekt die identificatie.

#### • **Wisselend tevreden**

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de medewerkers in ruime mate tevreden zijn over de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid die zij krijgen. Minder tevreden zijn zij over randvoorwaarden, zoals de kwaliteit van het management, de ICT-faciliteiten en de mogelijkheden om thuis te werken.

#### **Visie & aanbevelingen**

Op basis van de uitgevoerde analyse komt de werkgroep tot de volgende visie en aanbevelingen.

#### **Visie: naar een professionele leercultuur**

De rijksdienst van de toekomst is een kennisbedrijf dat beschikt over een adequate kennisinfrastructuur waarin organisatiedoelen en ontwikkeldoelen van medewerkers met elkaar zijn verbonden. De organisatie investeert in kennisbehoud en faciliteert kennisoverdracht, zowel binnen de rijksdienst als daarbuiten. In de toekomstige rijksdienst zijn bestaande barrières opgelost en zijn de voorwaarden aanwezig om te investeren in kennis.

Rijksambtenaren zijn leergierige professionals met samenwerken en kennisdelen als basiscompetenties. Zij sturen zelf hun ontwikkeling en loopbaan en zijn aanspreekbaar op resultaten en op hun persoonlijke ontwikkeling. Medewerkers geven actief aan wanneer zij toe zijn aan een volgende loopbaanstap. Als werkgever stimuleert de rijksdienst de professionaliteit en ontwikkeling van medewerkers en biedt zij hiervoor ondersteuning. Er is ruimte voor talent, onafhankelijk van schaal, leeftijd of loopbaanfase van de medewerker.

#### **Aanbevelingen**

- Geef leren een vaste plek in de arbeidsrelatie en maak het een standaard onderdeel van het jaarlijkse functioneringsgesprek. Investeer in het management zodat zij dit ook kan en wil uitdragen.
- Breng het opleidingsbudget dichterbij de medewerker. Dit kan door individuele opleidingsbudgetten in te stellen, door een trekkingsrecht op opleidingen te introduceren of door een studiepuntensysteem in te voeren.
- Leer en prikkel medewerkers om kennis te delen, samen kennis te ontwikkelen en kennisnetwerken over de grenzen van de eigen organisatie op te bouwen (andere overheden, bedrijfsleven, Europa, mondiaal).

- Behoud kennis voor de rijksdienst. Identificeer de cruciale vakmensen in alle schalen en geef hen tijd om in een meester/gezelrelatie hun vakmanschap over te dragen.
- Bevorder het nieuwe werken en de kansen die deze wijze van werken biedt voor het versterken van de professionele ruimte en vakmanschap. Daarbij hoort: thuiswerken kan, tenzij...
- Versterk het vak van ambtenaar, bijvoorbeeld door voor bepaalde groepen medewerkers van onderop beroepscode te ontwikkelen.
- Leer van elkaar. Er zijn al veel goede voorbeelden in de rijksdienst.

*Kijk in bijlage 3 voor alle bevindingen van deze werkgroep.*

## Thema 4: flexibilisering van de rijksdienst

### Naar een themagestuurde organisatie

De rijksdienst van de toekomst bestaat uit minder departementen en is georganiseerd rondom maatschappelijke vraagstukken. De medewerkers zijn in rijksdienst en werken in interdepartementale pools van beleid, uitvoering, toezicht en bedrijfsvoering. Dit vraagt leiderschap op mensen en management op processen.

#### Waarom dit thema?

Flexibilisering van de rijksdienst is geen nieuw thema. Al enkele jaren pleiten SGO en managers hiervoor om departementsoverstijgende vraagstukken beter te kunnen aanpakken. Flexibilisering biedt meer mogelijkheden om medewerkers flexibel in te zetten, het biedt ook snelle op- en afbouw van tijdelijke organisatievormen. Diverse projecten zijn in gang gezet, maar voor een wendbare rijksdienst is meer nodig.

#### Gids

Gids van de werkgroep is Jaap Peters, organisatieadviseur en schrijver. Hij is een voorstander van het Rijnlands organiseren waarin het primaire proces centraal staat en de vakman voldoende professionele ruimte heeft om zijn functie in te vullen.

#### Aanpak

De werkgroep heeft vanuit verschillende perspectieven naar het vraagstuk gekeken en zich een beeld gevormd van de ideale rijksdienst. Ook zijn nieuwe, tijdelijke organisatievormen bestudeerd.

#### Bevindingen van de werkgroep

##### • Flexibilisering is noodzaak

Flexibilisering van de rijksdienst is noodzakelijk om de maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Met flexibilisering wordt bedoeld: het vergroten van de wendbaarheid van de rijksdienst, qua organisatie-inrichting en personele inzet.

##### • Maatschappelijk vraagstuk centraal

De rijksdienst bestaat uit dertien departementen die ieder vanuit het eigen perspectief naar een vraagstuk kijken en ieder voor een eigen minister werken. Effectiever zou het zijn om bij de inrichting van de organisatie het maatschappelijk vraagstuk centraal te stellen en de organisatie (tijdelijk) daar omheen te formeren. Naast een klein aantal vaste departementen kan een aantal programmaministeries ontstaan dat elke kabinetsperiode flexibel aangepast wordt. Een voorbeeld van een nieuwe tijdelijke organisatievorm is de hub (zie hieronder).

### • Alle medewerkers in rijksdienst

Flexibele inzet van medewerkers wordt een stuk makkelijker als iedereen in dienst is van de rijksdienst. Dit bevordert bovendien de betrokkenheid van medewerkers bij de rijksdienst. Nu ontvangt elk ministerie jaarlijks financiële middelen waaruit het eigen personeel wordt betaald. Medewerkers zijn in dienst van één ministerie en een overstap naar een ander ministerie betekent een verandering van werkgever.

### • Interdepartementale pools

Door medewerkers te organiseren in interdepartementale pools wordt het mogelijk medewerkers daar in te zetten waar vraag is. Voor medewerkers is dit aantrekkelijk omdat zij zo een loopbaanpad kunnen maken waarbij ze zich rijksbreed ontwikkelen. Voor beleid en bedrijfsvoering zijn dergelijke interdepartementale pools in de regio Den Haag relatief gemakkelijk te realiseren.

### • Dilemma voor leidinggevenden

Dilemma voor de leidinggevende: het belang voor de korte termijn (realiseren eigen doelen) tegenover de lange termijn (medewerker afstaan aan andere organisatie-eenheid met urgent vraagstuk). Het hanteerbaar maken van deze en andere dilemma's is de uitdaging voor leidinggevenden in een flexibele organisatie. Er bestaat geen beste oplossing, leiderschap zit in het steeds opnieuw kiezen van positie in de genoemde spanningsvelden.

### • Nieuwe werkvorm: de hub

Als voorbeeld van een tijdelijke organisatievorm om maatschappelijke, praktijkgerichte vraagstukken aan te pakken, heeft de werkgroep een nieuwe werkvorm ingevuld: de hub. Dit is een nieuwe, tijdelijke werkvorm die door het project Ambtenaar voor de Toekomst is geïntroduceerd. Kenmerk van de hub is dat alle partijen die bij het vraagstuk zijn betrokken in de hub samenwerken. Het gaat niet alleen om partijen binnen de overheid, maar ook om de samenwerking met bedrijven, universiteiten, maatschappelijke instellingen en individuele professionals. De gedachte erachter is dat de partijen die in de praktijk te maken hebben met een maatschappelijk vraagstuk het beste in staat zijn om met de gebundelde kennis, ervaring en middelen tot een passende oplossing te komen. Niet de managers maar de mensen uit de praktijk zijn de deelnemers aan de hub.

Wat voor competenties vraagt dit van medewerkers en leidinggevenden? De medewerker zal sterk in relaties moeten zijn en over een grote mate van politieke sensitiviteit en zelfstandigheid moeten beschikken. Leidinggevenden zullen vooral aan de voorkant sturen door randvoorwaarden te formuleren en budget ter beschikking te stellen. Als de hub met resultaten komt, hebben zij een rol in het besluitvormingsproces dat hierop volgt.

De hub is vooral een zinvolle en wenselijke organisatievorm als sprake is van een oplossingsgericht praktijkvraagstuk, waarbij verschillende partijen een gezamenlijk probleemstelling/doel hebben en het verwacht resultaat concreet kan worden geformuleerd. De hub is per definitie tijdelijk.

*Lees verder in het eindrapport van het project Ambtenaar voor de Toekomst.*

## Visie & aanbevelingen

De werkgroep formuleert een visie voor de rijksdienst voor de lange termijn en verwijst voor de korte termijn naar het programma Flexibilisering rijksdienst en het programma Overheid van de Toekomst.

### Visie: naar een themagestuurde organisatie

De rijksdienst van de toekomst bestaat uit minder departementen en is georganiseerd rondom maatschappelijke vraagstukken. De medewerkers zijn in rijksdienst en werken in interdepartementale pools van beleid, uitvoering, toezicht en bedrijfsvoering. Dit vraagt leiderschap op mensen en management op processen.

### Aanbevelingen

- Voor de korte termijn verwacht de werkgroep resultaten van het programma Flexibilisering rijksdienst. Hierin is een aantal projecten opgenomen dat deze visie dichterbij brengt, zoals de projecten Fiscale Eenheid Rijk, Concretisering Veilig Organiseren; Realisatie Flexibele Workforce en Pools Beleidsmedewerkers / Projectleiders.

*Kijk in bijlage 4 voor alle bevindingen van deze werkgroep.*

# Deel 3

## Zo is deze visie ontstaan

### Waarom vernieuwing?

**De maatschappij verandert in rap tempo. Dit visietraject is ingezet om goed in te kunnen spelen op de toekomstige ontwikkelingen. Hieronder ziet u drie voorbeelden die laten zien waarom het belangrijk is om het O&P-beleid te vernieuwen en bestaande systemen en procedures aan te passen.**

#### Het personeel verandert

Het aantal oudere werknemers neemt toe, terwijl jongere medewerkers vaak na een paar jaar weer vertrekken. Er gaat een grote uitstroom van kennis en ervaring komen als de groep oudere medewerkers met pensioen gaat. De feminisering van de rijksdienst zal doorzetten: meer vrouwen in dienst, meer mannen die uitstromen. In de toekomstige rijksdienst werken meer allochtonen.

#### Digitalisering zet door

De ontwikkelingen op het gebied van internet en communicatietechnologie hebben verstrekkende gevolgen voor de inrichting van de werkprocessen en de wijze waarop we met elkaar samenwerken. Grenzen tussen organisaties vervagen, kennis is overal voor iedereen toegankelijk en het wordt steeds transparanter wie zich waar bevindt. Ook de rolverdeling tussen overheid en burger verandert door de digitale revolutie.

#### Medewerkers hebben andere wensen

Het visietraject is ook belangrijk om in te kunnen spelen op de nieuwe wensen en voorkeuren van medewerkers. Ouderen, jongeren, vrouwen en allochtonen hebben verschillende wensen als het gaat om werk en arbeidsvoorwaarden. In het algemeen zal de behoefte aan zelfsturing en zelfontplooiing bij medewerkers komende jaren groter worden.

*Lees meer trends in 'Het Nieuwe Werken bij het rijk', het visiedocument van Ambtenaar voor de Toekomst.*

## Doel

Doel van het visietraject O&P Rijk is een nieuwe visie op het werken bij de rijksdienst te ontwikkelen, rekening houdend met de veranderingen op de in- en externe arbeidsmarkt en de wensen van (nieuwe) medewerkers. Concrete vraag: op welke speerpunten moet het O&P-beleid van de rijksdienst zich gaan richten en wat betekent dit voor de CAO-agenda?



## Werkwijze

Het visietraject leidt niet alleen tot een nieuwe visie, maar is ook in zichzelf vernieuwend. Dat blijkt uit de rol van de directeuren P&O en vakbonden. Zij zijn de regisseurs van het proces dat door OPR wordt ondersteund en gefaciliteerd. Het is voor het eerst dat directeuren P&O en vakbonden gezamenlijk zo'n traject trekken.

Vernieuwend is ook het principe van co-creatie dat alle betrokken partijen (medewerkers, P&O-collega's, managers) de mogelijkheid biedt om een bijdrage aan de visieontwikkeling te leveren. Concreet zijn breed samengestelde werkgroepen geformeerd met P&O-collega's uit verschillende organisatieonderdelen en medewerkers van de vakbonden. Managers hebben vooral een bijdrage geleverd door te participeren in de tijdelijke raad van advies. Deze tijdelijke raad is tweemaal bij elkaar gekomen om te reageren op tussenproducten van de werkgroepen en van het project Ambtenaar voor de Toekomst. In augustus 2009 is een focusgroep gevormd van vijf directeuren P&O en de bestuurders van de vakbonden. De focusgroep heeft de kwaliteit van het proces en van de resultaten bewaakt.

## Processtappen

### Stap 1: inspiratiecolleges

Het visietraject begint met tien inspiratiecolleges. Vooraanstaande wetenschappers en onorthodoxe denkers zijn uitgenodigd om hun visie te geven op de ontwikkelingen in de maatschappij en de gevolgen daarvan voor de rijksdienst. De inspiratiecolleges staan open voor alle P&O'ers van de rijksdienst en voor de bestuurders en medewerkers van de vakbonden. Doel: de blik naar buiten richten en nieuwe ideeën op doen. Naast deze colleges brengen de directeuren P&O en de vakbonden een bezoek aan Microsoft om zich te oriënteren op het nieuwe werken.



## Stap 2: keuze voor thema's

De directeuren P&O en de bestuurders van de vakbonden kiezen in een gezamenlijke workshop vier thema's:

- Omgaan met variatie.
- (Duurzame) inzetbaarheid.
- Vakmanschap, professionele ruimte en sturen op de kennis.
- Flexibilisering van de rijksdienst.

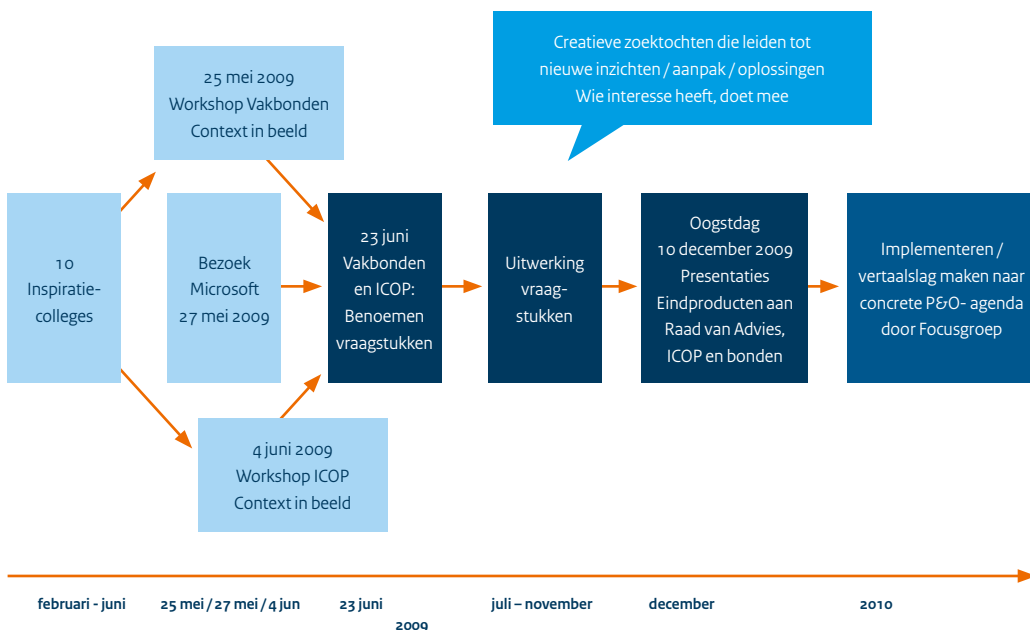
## Stap 3: werkgroepen aan de slag

Tussen september en december 2009 gaan vier breed samengestelde werkgroepen elk op eigen wijze met een thema aan de slag, begeleid en ondersteund door een gids en een secretaris. De gids is een inhoudelijk expert. Beleidsmedewerkers van de directie OPR vervullen de rol van secretaris. In bijlage 5 staat een overzicht van de samenstelling van de werkgroepen en de namen van de gidsen en secretarissen.

## Stap 4: presentatie bevindingen

Op 10 december 2009 presenteren de werkgroepen hun bevindingen en adviezen aan de directeuren P&O, de bestuurders van de vakbonden en de tijdelijke raad van advies.

*Beoogde resultaten:*







Ministerie van Binnenlandse zaken en  
Koninkrijksrelaties

# Bijlage 1

Samenstelling werkgroepen

### Deelnemers Werkgroep Omgaan met Variatie

<b>Gids</b>	Fons Trompenaars <i>hoogleraar en adviseur Trompenaars Hampden Turner</i>
<b>Secretaris</b>	Hella van de Velde <i>ministerie van BZK</i>
<b>Co-secretaris</b>	Fatih Topçu <i>ministerie van BZK</i>
<b>Procesbegeleiding</b>	Herman Bavinck en Jacques Handele <i>ministerie van VROM</i>
	Floor de Bruin <i>ministerie van VWS</i>
	Nicolien Coorens <i>ministerie van Defensie</i>
	Jan Haringman <i>ministerie van Justitie</i>
	Jan Hut <i>CMHF</i>
	Mirjam van Kesteren <i>ministerie van Justitie</i>
	Wouke Lam <i>ministerie van BZK</i>
	Louis Otten <i>CMHF</i>
	Farida Polsbroek <i>Mobiliteitsorganisatie</i>
	Anneth Reichardt <i>ministerie van BZK</i>
	Monique Rietveld <i>Gerechtshof A'dam</i>
	Nelly Spanjersberg <i>Expertisecentrum Leren &amp; Ontwikkelen</i>
	Maya Stomp <i>ministerie van BuZA</i>
	Peter Wulms <i>Ambtenarencentrum</i>

### Deelnemers Werkgroep (Duurzame) Inzetbaarheid

<b>Gids</b>	Aukje Nauta <i>hoogleraar UvA</i>
<b>Secretaris</b>	Wilmar Hagg <i>van het ministerie van BZK</i>
<b>Co-secretaris</b>	Fatih Topçu <i>van het ministerie van BZK</i>
<b>Procesbegeleiding</b>	Jacques Handelé <i>ministerie van VROM</i>
	Eliza Bleijswijk <i>Nederlands Forensisch Instituut</i>
	Ronald Duerink <i>ministerie van SZW</i>
	Miranda Eijkenboom <i>Expertise Centrum Arbeid &amp; Gezondheid</i>
	Margje de Graaf <i>CNV Publieke Zaak</i>
	Gezina ten Hove <i>CMHF</i>
	Joop Kruuk <i>ministerie van OCW</i>
	Hans Lingers <i>Expertisecentrum Leren en Ontwikkelen</i>
	Marco Ouwehand <i>AbvaKabo</i>
	Aleid Ringelberg <i>ministerie van SZW</i>
	Daniëlle van Scheppingen <i>ministerie van Financiën</i>
	Mechelien van Son <i>Mobiliteitsorganisatie</i>
	Arend van der Toorn <i>ministerie van Justitie</i>
	Verne van Wees <i>ministerie van Justitie</i>
	Marianne Wendt <i>Ambtenarencentrum</i>
	Gezinus Wilbers <i>ministerie van V&amp;W</i>

## **Deelnemers werkgroep Vakmanschap, Professionele ruimte en sturen op kennis**

<b>Gids</b>	Mathieu Weggeman <i>hoogleraar Organisationskunde aan de Technische Universiteit Eindhoven, in het bijzonder Innovatiemanagement</i>
<b>Secretaris</b>	Betty Feenstra <i>ministerie van BZK</i>
<b>Co-secretaris</b>	Fatih Topçu <i>ministerie van BZK</i>
<b>Procesbegeleiding</b>	Jacques Handelé <i>ministerie van VROM en Libbe Kooistra. ministerie van Justitie</i> Ype Akkerman <i>CNV/OCW</i> Thelma Boas <i>Gerechthof Amsterdam</i> Jacques Bakker <i>ministerie van LNV</i> Johan Dekkers <i>Raad voor de Kinderbescherming</i> Max Herold <i>ministerie van SZW</i> Marjan van Kampen <i>ministerie van Financiën</i> Libbe Kooistra <i>ministerie van Justitie</i> Ton König <i>ministerie van Justitie</i> Gerrit Kreffer <i>ministerie van BZK</i> André Lozekoot <i>ministerie van BUZA</i> Marco Ouweland <i>AbvaKabo</i> Barbara Somers <i>ministerie van Financiën</i> Winfried Treu <i>CMHF</i> Marianne Wendt <i>Ambtenarencentrum</i> Marja van der Werf <i>ministerie van OCW</i> Arjan de Zwart <i>ministerie van Justitie</i>

## **Deelnemers werkgroep Flexibilisering van de rijksdienst**

<b>Gids</b>	Jaap Peters <i>organisatie-adviseur</i>
<b>Secretaris</b>	Kim Waanders <i>ministerie van BZK</i>
<b>Co-secretaris</b>	Fatih Topçu <i>ministerie van BZK</i>
<b>Procesbegeleiding</b>	Jaap Peters / Jacques Handelé <i>ministerie van VROM</i> Nelleke Aantjes <i>CNV</i> Benjamin Anker <i>ministerie van BUZA</i> Jorick de Bruin <i>CNV</i> Lucia Dannenburg <i>ministerie van Justitie</i> Ipe van der Deen <i>PRO</i> Angeline van Dijk <i>DJI</i> Anja van Engelenburg <i>ministerie van SZW</i> Jan Hut <i>CMHF</i> Marjon Platje <i>AbvaKabo</i> Anne-Marie Stoffer <i>Mobiliteitsorganisatie</i> Brak Storms <i>ministerie van EZ</i> Mieke van Vliet <i>AbvaKabo</i> Jacqueline Willemars <i>ministerie van Financiën</i> Peter Wulms <i>Ambtenarencentrum</i>





Ministerie van Binnenlandse zaken en  
Koninkrijksrelaties

# Bijlage 2

Met het oog op 2020: omgaan met variatie

# Met het oog op 2020: omgaan met variatie

## Werkgroep ‘omgaan met variatie’, visietraject personeel rijk

‘Variatie’ is een sleutelwoord in voorstellingen van de Nederlandse samenleving in 2020. Demografische ontwikkelingen en globalisering, maar ook de toegenomen gehechtheid van mensen aan de vrijheid om individuele keuzes te maken (als burger, consument en werknemer) zetten de resten van eenvormigheid op de schop. Daarom is de omgang met deze ‘variatie’ gekozen als een van de speerpunten waarmee het rijk als werkgever in het publieke domein van de toekomst rekening te houden heeft. Met inspiratie van Fons Trompenaars heeft daarom een van de werkgroepen in het visietraject nieuwe wegen voor dit thema verkend. Naast gesprekken in de eigen bijeenkomsten hebben werkgroepleden bezoeken afgelegd aan bedrijven en organisaties met een actief diversiteitsbeleid. De lessen uit die bezoeken zijn opgenomen in kaders in de tekst.



## Variatie is standaard

Variatie is een vanzelfsprekend kenmerk van alle levende systemen, dat hen in staat stelt zich aan te passen aan veranderende omstandigheden en zodoende als systeem te overleven. Ditzelfde zien we terug in sociale systemen. Dat individuen van elkaar verschillen is dan ook bijna een open deur. Variatie is standaard. De veelheid aan factoren waarop personen van elkaar verschillen wordt geïllustreerd door de bekende ‘ijsberg van verschillen’, die tevens laat zien dat sommige verschillen direct zichtbaar zijn en andere niet.

Relevante notie voor een organisatie is dan ook niet zozeer dat er (zichtbare en onzichtbare) verschillen tussen mensen bestaan, maar de vraag in hoeverre deze binnen de organisatie tot hun recht moeten en kunnen komen en in hoeverre organisaties deze kunnen benutten.

## Diversiteit

Diversiteit betekent “alle manieren waarop we verschillen”.

Sommige verschillen zijn we mee geboren en kunnen we niet veranderen,

... sommige verschillen zijn zichtbaar... sommige onzichtbaar



### Zichtbare variatie neemt toe

Op de middellange termijn zal de samenstelling van de bevolking ingrijpend zijn veranderd. Dat is een feitelijk gegeven. Er komen meer ouderen, jongeren worden schaars en met name in de jongere generaties zijn er meer mensen met (ook) andere wortels dan de Nederlandse. Dit heeft gevolgen voor allerlei terreinen: voor de arbeidsmarkt en de consumentenmarkt, maar ook voor de publieke dienstverlening. Meer vrouwen en allochtonen zullen actief (willen) zijn op de arbeidsmarkt, ook op de hogere niveaus; ouderen zullen langer willen of moeten werken; allochtone consumenten zullen andere producten en diensten afnemen; ouderen en mensen die werk en zorg combineren zullen nieuwe eisen stellen aan publieke dienstverlening.

## Shell

- Diversiteit is alles waarin we verschillen. Heb daarom ook oog voor de verschillen die niet zichtbaar zijn en dus onder de waterlijn zitten
- Diversiteit moet business case zijn. Vooral als je internationaal opereert dien je als organisatie over een divers samengesteld personeelsbestand beschikken
- Topmanagers moeten het belang van diversiteit onderkennen en dit uitdragen
- Diversiteit moet samengaan met inclusie. De uitdaging is om een werkplek te creëren waar verschillen worden gewaardeerd en waar iedereen in een 'veilige' omgeving zijn/haar vaardigheden kan ontwikkelen
- Beleid ten aanzien van diversiteit moet zich niet alleen op de organisatorische, maar tevens op de persoonlijke en interpersoonlijke dimensies richten.

Veel grote, globaal opererende bedrijven anticiperen anno 2009 op deze ontwikkelingen: ze ontwikkelen producten en diensten die daarbij aansluiten en positioneren zich onder de noemer van een 'diversiteitsbeleid' op de arbeidsmarkt als een aantrekkelijke werkgever voor een breed scala aan (potentiele) werknemers. Ook het rijk als werkgever speelt in op de genoemde veranderingen. Sinds enkele jaren voert de rijksoverheid een diversiteitsbeleid waarvan de doelstelling is om bij te dragen aan de noodzakelijke omvang en een evenwichtige samenstelling van het personeelsbestand van de sector rijk, zodat het primaire proces optimaal kan blijven verlopen. De invulling van en de beeldvorming rond dit beleid worden sinds 2007 sterk bepaald door de sindsdien geldende kabinetsdoelstellingen, met streefcijfers ter vergroting van het aandeel allochtone medewerkers in beleid- en management en het aandeel vrouwen in het management. Zowel op sectorniveau als op dat van de rijksonderdelen wordt langs verschillende lijnen aan deze doelstellingen gewerkt.

## Actueel diversiteitsbeleid bij het rijk

Meerdere factoren dragen bij aan het al of niet toenemen van de diversiteit in het personeelsbestand van een organisatie. Dit zijn zowel factoren die buiten de directe invloedssfeer van de organisatie in kwestie liggen (bv. demografische ontwikkelingen of ontwikkelingen in opleidingsniveau en - richting van verschillende groepen op de arbeidsmarkt) als factoren die de organisatie wel kan beïnvloeden (zoals de positionering op de arbeidsmarkt, werving en selectie, beoordelingsprocedures, loopbaanbeleid, stijl van leidinggeven etc.). Een effectief diversiteitsbeleid grijpt aan op alle organisatieprocessen die zijn weerslag (kunnen) hebben op het profiel en de samenstelling van het personeelsbestand. Het gaat dan om interventies in de hele HRM-cyclus: instroom, doorstroom en behoud / voorkomen van ongewenste uitstroom. In deze cyclus komen de verschillende relevante organisatiefactoren naar boven.

Op uiteenlopende plekken binnen de rijksoverheid wordt in deze zin gewerkt aan het vergroten van de zichtbare variatie of diversiteit van het personeel (bij departementen en diensten, EC's, ABD voor de hogere segmenten, initiatieven van 'onderop', zoals het Multicultureel Netwerk rijksambtenaren). BZK als sectorwerkgever stimuleert, faciliteert en regiseert. Zo wordt invulling gegeven aan de concrete doelstellingen die het zittend kabinet in zijn beleidsprogramma heeft opgenomen.<sup>1</sup>

Het lopende diversiteitsbeleid van het rijk en zijn onderdelen beoogt om de relevante organisatiefactoren te beïnvloeden, met inachtneming van ontwikkelingen buiten de organisatie die van belang zijn. Naast aandacht voor het inbedden van diversiteit in het reguliere beleid rond instroom, doorstroom en het voorkomen van uitstroom, zijn er specifieke acties gaande in de gehele sector. Op de volgende pagina is schematisch weergegeven op welke processen op sectorniveau de inzet de afgelopen jaren is gericht. Gezien de afstand tussen de doelstellingen en de realisatie ligt in de praktijk het accent op het werken aan het aandeel medewerkers met een andere culturele achtergrond.

Gezien de afstand tot de werkvloer en de rol van de sectorwerkgever richting rijksonderdelen is het niet verwonderlijk dat veel inzet wordt gepleegd op het creëren van de randvoorwaarden om diversiteit aandacht te geven in de reguliere processen: stimuleren en faciliteren, deskundigheidsbevordering en onderzoek, het organiseren van uitwisseling en het monitoren van de voortgang in kwantitatief en kwalitatief opzicht. Op de processen die rijksbreed georganiseerd zijn, wordt bovendien sterk ingezet. Dit geldt voor de centrale werving door EC AMC, waar in opdracht van BZK/OPR diversiteitsrecruitment plaatsvindt – in het bijzonder gericht op trainees en andere starters, maar ook voor de werving en ontwikkeling van bicultureel managementpotentieel door de ABD. Activiteiten in onderstaande categorieën zijn in meerdere of mindere mate ook terug te vinden bij de verschillende rijksonderdelen.

<sup>1</sup> "De rijksoverheid heeft in 2011 een divers samengesteld personeelsbestand met een aandeel vrouwen in de Algemene Bestuursdienst van ten minste 25 procent.

In 2011 is het aandeel alloctonen in het personeelsbestand van de publieke sector met 50 procent toegenomen ten opzichte van 2007. Deze doelstelling geldt ook voor het rijk.

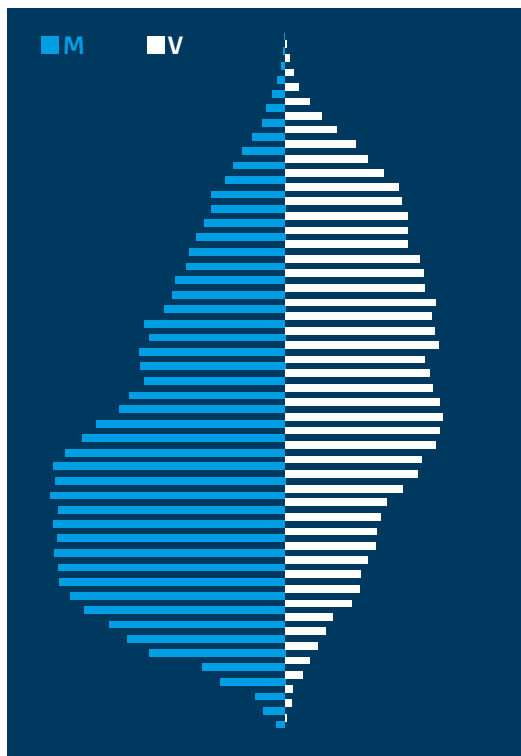
In 2011 zijn in de Algemene Bestuursdienst minimaal 50 medewerkers van alloctone afkomst ingestroomd in managementposities net onder ABD-niveau.

Bij het rijk komen 1000 structurele stageplaatsen op mbo/hbo/wo-niveau waarvan 50% door alloctone mannen en vrouwen wordt vervuld.

2%-punt minder uitstroom van 50-plussers bij de overheid in vergelijking met 2006"

Schema 1. Diversiteitsbeleid sector rijk in 2009 (DGOBR en ABD)

<b>Instroom beleidsfuncties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruitmentorganisatie bij EC AMC:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- gerichte werving allochtonen (m.n. RTP)</li> <li>- advisering vacaturehouders voor werving diverse kandidaten</li> <li>- oriëntatiebijeenkomsten voor biculturele professionals</li> <li>- positionering rijk in specifieke media, op beurzen en evenementen (deelname en/of sponsoring)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Instroom managementfuncties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programma diversiteit ABD: 25% vrouwen in ABD-functies en 50 biculturele managers op sub-ABD niveau in 2011 via zij-instroom (Plex) en interne doorstroom.</li> </ul>
<b>Doorstroom zittend personeel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aandacht voor diversiteit in communicatie rond personeelsschouw.</li> <li>• Helpt deelnemers Kandidatenprogramma ABD is vrouw.</li> <li>• 'Wild cards' voor gekwalificeerde leden MNR t.b.v. deelname Kandidatenprogramma ABD.</li> <li>• Diversiteitstraining (m.n. selectieprocessen) voor MD-adviseurs.</li> <li>• Onderzoek naar het loopbaanverloop van (hoogopgeleide) allochtone medewerkers bij het rijk.</li> </ul>
<b>Behoud / voorkomen uitstroom</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vervolgonderzoek RU Groningen n.a.v. onderzoek naar exitmotieven allochtone medewerkers (Interventies gericht op behoud).</li> <li>• Aandacht voor werken met diverse teams in managementopleidingen ABD.</li> </ul>
<b>Randvoorwaarden / stimuleren en faciliteren rijksonderdelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doorvertalen rijksbrede doelen naar departementen.</li> <li>• Opname diversiteitsdoelen in cycli van werkafspraken en deliveryafspraken.</li> <li>• Organiseren commitment hoger management buiten P&amp;O via Ambassadeursnetwerk Diversiteit rijk (Ambassadeurs trekken concrete acties in hun eigen organisatie).</li> <li>• Ondersteuning Multicultureel Netwerk rijksambtenaren.</li> <li>• Deskundigheidsbevordering via (meerdelig) handboek diversiteit voor managers en HR-adviseurs (Groeiboek Diversiteit Rijk), met instrumenten, good practices en ervaringen op de werkvloer.</li> <li>• Communicatie en agenda-setting via rijksmedia en via grootschaliger evenementen</li> <li>• Ontsluiten actuele kennis en informatie m.b.t. diversiteitsbeleid (aanpak, onderzoek, beleid, 'good practices', netwerken, experts) voor de gehele sector via het Kennisweb Diversiteit op rijksweb.</li> <li>• Organiseren uitwisseling tussen departementen via bijeenkomsten interdepartementaal netwerk diversiteit.</li> <li>• Monitoren voortgang departementen kwantitatief en kwalitatief.</li> </ul>



## Verandering van het personeelsbestand van het rijk

De toenemende variatie in de samenleving en op de arbeidsmarkt wordt nog niet in hetzelfde tempo zichtbaar in de totale opbouw van het medewerkersbestand van de rijksoverheid. Het rijk kent namelijk een scheve verdeling als het om de samenstelling van het personeel gaat. De helft van het personeel is 45 jaar of ouder, en daarvan is bijna 70% (autochtone) man. Deze 'prop' oudere mannen in de rijksdienst legt een behoorlijk gewicht in de schaal en is qua samenstelling niet bijzonder aan verandering onderhevig, maar schuift langzaam op naar de pensioengerechtigde leeftijd.

Deze omstandigheid bepaalt sterk het beeld van het rijkspersoneel en begrenst voor de kortere termijn de verandersnelheid van de populatie bij het rijk.

De samenstelling van het personeelsbestand van de rijksoverheid zal op middellange termijn echter wel degelijk veranderen. Van het huidige personeelsbestand zal, alleen op basis van pensionering tussen

nu en 2020 zo'n 20 procent uit dienst treden. Dit betreft dus voor het merendeel autochtone mannen. Dit betekent dat er ruimte ontstaat voor een diversificatie van het personeelsbestand, die ook de veranderingen in het aanbod op de arbeidsmarkt zal weerspiegelen. Het tempo waarin dit zal gebeuren, hangt uiteraard samen met politieke besluitvorming over de omvang van de rijksdienst, die mogelijk ook in de toekomst weer zal plaatsvinden. Desondanks zal op termijn de personeelssamenstelling van het rijk veranderen. Reeds in 2009 wordt onder invloed van de pensionering van mannen een zekere feminisering van de rijksdienst geconstateerd. En ook zien we het aandeel biculturele werknemers aanzienlijk stijgen in de jonge instroom.

De verandering in de personeelssamenstelling komt desalniettemin niet altijd automatisch en probleemloos tot stand. De jongere en/of biculturele, en (in mindere mate) vrouwelijke medewerkers die het rijk inmiddels weet aan te trekken, stromen sneller weer uit dan de honkvaste, oudere mannelijke ambtenaar. Hiervoor zijn verschillende verklaringen aan te wijzen, maar duidelijk is wel dat naast de algemene trend dat jongere generaties minder op baanzekerheid zijn gericht, er ook organisatiespecifieke factoren een rol spelen (tijdelijke aanstellingen; managementstijl en organisatiecultuur).<sup>2</sup>

2 Zie bijvoorbeeld: Hofhuis, J., Zee, K.I. van der, Otten, S., Uitstroom van allochtonen bij de rijksoverheid, Den Haag, A+O fonds rijk, 2008.

### Onzichtbare variatie werkt door

Niet alleen de zichtbare, maar ook de onzichtbare variatie neemt in belang toe. Toenemende individualisering, mondigheid en vermindering van de hiërarchie in de samenleving werken door in arbeidsorganisaties. Werknemers hebben andere verwachtingen van werkgevers. Zij willen ruimte om hun talenten in te zetten en te ontplooien en zoeken flexibiliteit om werk te combineren met andere levenssferen. Met name jongere generaties zoeken een plek waar ze zich kunnen ontwikkelen, zichtbare meerwaarde kunnen hebben en meerdere ervaringen kunnen opdoen. De drempel lijkt lager te worden voor het nemen van meerdere horizontale loopbaanstappen, het roer omgooien of overstappen van loondienst naar zelfstandig werkzaam zijn en vice versa. Hoewel deze trend zich met name laat zien onder hoger opgeleide kenniswerkers, doet zij zich ook in bredere lagen van de bevolking voor.

### Variatie is urgent

Alleen al de reeds zichtbare en nog te verwachten demografische ontwikkelingen en daarmee samenhangende veranderingen in het aanbod op de arbeidsmarkt vormen voor de rijksoverheid een stevige ‘business case’. Met deze veranderingen zullen alle rijksonderdelen zich vroeger of later geconfronteerd zien. Op de korte termijn wordt het zicht op dit gegeven in de weg gestaan door de actualiteit van de taakstellingen en onzekerheid over de (financiële) toekomst van het rijk. Maar ook de kleinere rijksoverheid van de toekomst krijgt te maken met de uitstroom van een groot deel van het personeelsbestand, ook op plaatsen waar krimp niet gewenst is. Op dat moment zal het rijk dus herkenbaar moeten zijn als een aantrekkelijke werkgever op een (krappe) en diverse arbeidsmarkt met potentiële werknemers, die verwachten dat zij bij hun werkgever ruimte vinden voor hun individuele talenten en behoeften. Zich pas op dat moment als een dergelijke werkgever positioneren is te laat.

Maar niet alleen het arbeidsmarktbelang is voor de rijksoverheid aan de orde. Het rijk werkt in dienst van de samenleving. En wanneer de zichtbare en onzichtbare variatie in de samenleving in omvang en belang toeneemt, is dat voor de rijksoverheid een relevant gegeven. Als de rijksoverheid hierbij niet aansluit, zal die in toenemende mate beleid maken en diensten leveren die niet meer passen bij de wensen van burgers en zal de herkenbaarheid van de rijksoverheid voor zijn burgers sterk afnemen. En daarmee heeft niet alleen het ambtelijk apparaat, maar het gehele politiek-bestuurlijke stelsel een legitimiteitsprobleem van de eerste orde.

## Achmea

- Diversiteit leidt tot meer krachtige, innovatieve teams waardoor de resultaten van de hele organisatie verbeteren
- Differentiatie in het diversiteitsbeleid kan voordelen bieden. Afdelingen krijgen hierdoor meer ruimte om zelf beleid te maken. Dit wordt positief ervaren
- Van doelgroepenbeleid overgaan tot individuele talentontwikkeling
- Bij het ontwikkelen van beleid is wetenschappelijk kennis van groot belang. Daarom moeten er universiteiten betrokken worden bij het proces
- Om draagvlak voor interventies te vergroten, moeten deze worden opgenomen in de CAO
- Ondanks de slechte economische omstandigheden toch doorgaan met het uitvoeren van het diversiteitsbeleid.

En als laatste, maar zeker niet onbelangrijkste, vergroot de variatie in organisaties het innovatievermogen, zoals steeds meer indicaties uit onderzoek en ervaringen in het bedrijfsleven laten zien. Veel vernieuwingen zijn immers voortgekomen uit botsende of anderszins samenkomende verschillende perspectieven. En in een wereld van snelle veranderingen, is een ingebouwd vermogen tot vernieuwing essentieel. Daarvan te kunnen profiteren, stelt echter eisen aan het leiderschap, aan medewerkers en aan aspecten van de organisatie. Diversiteit zonder meer biedt geen garantie voor toegevoegde waarde. Deze is alleen aantoonbaar wanneer hierop actief wordt gemanaged.<sup>3</sup>

### Diversiteitsmanagement in Nederland

Glastra en Carrilho stellen dat diversiteitsmanagement in Nederland een randverschijnsel is gebleven, hoewel het toch al geruime tijd op de kaart staat.<sup>4</sup> Zij wijzen daarvoor een aantal oorzaken aan. Om te beginnen, verwijzen zij naar het maatschappelijke en politieke debat dat zich met name rond de in cultureel opzicht veranderende bevolkingssamenstelling afspeelt. Arbeidsorganisaties kunnen zich daar niet voor afsluiten. De staat van, zoals deze auteurs het noemen, de ‘moral case’ voor diversiteit in de samenleving, stelt grenzen aan de effectiviteit van diversiteitsmanagement binnen arbeidsorganisaties. Daarnaast schetsen zij een drietal meer specifieke verklaringen voor het tot op heden gebrekkige succes van diversiteitsbeleid in arbeidsorganisaties. De eerste daarvan is dat diversiteitsbeleid of – management in de optiek van Glastra en Carrilho op twee gedachten hinkt. Het is gericht op de waardering van individuele verschillen, maar heeft tegelijkertijd de emancipatie van minderheidsgroepen in het arbeidsbestel tot doelstelling. In de praktijk leidt dat doorgaans tot het benadrukken van hetzij het ene hetzij het andere element. Wanneer men kiest voor het emancipatieperspectief, verandert diversiteitsmanagement in doelgroepenbeleid dat is geënt op vaste categorieën. Daarbij wordt dan het behoren tot een ‘minderheidsgroep’ tot het belangrijkste kenmerk van een individu. Kiest men daarentegen voor de waardering van individuele verschillen zonder meer, verdwijnen specifieke kenmerken van de verhouding tussen een ‘meerderheid’ en een ‘minderheid’ achter de horizon. Dit betekent dat men dan weinig oog heeft voor het gegeven dat sommige verschillen tussen mensen verstrekkender maatschappelijke gevolgen kunnen hebben dan andere. En deze gevolgen werken door in arbeidsorganisaties.

De tweede verklaring zoeken Glastra en Carrilho in het functioneren van organisaties zelf. Volgens hen wordt de macht van alledaagse routines en verhoudingen in organisaties onderschat. Diversiteitsbeleid zou zich te veel richten op het nieuwe en afwijkende dat de groepen met zich meenemen die nieuw een organisatie binnenkomen. Daarom richt het zich op het achterstanden van nieuwkomers, cultuurverschillen en discriminatie. In plaats daarvan zou het gericht moeten zijn op alledaagse processen en verhoudingen en de ruimte die deze toelaten aan verschillen en gelijke kansen. Het gaat dan bijvoorbeeld over diep in de organisatiecultuur verankerde vooronderstellingen over het definiëren, ontdekken en ontwikkelen van talenten. Dit vereist een grondige organisatieverandering en een lange adem.

Als derde en laatste verklaring geven de genoemde auteurs de gebrekkige ontwikkeling van het veranderkundig perspectief op diversiteitsmanagement. Ondanks de notie dat die geïntegreerd moet zijn in de organisatiestrategieën, is diversiteitsbeleid in de praktijk geen integrale- maar een facetbenadering geweest. Vaak is er sprake van ‘top-down’-aanpakken met een beperkte looptijd en werking. Glastra en Carrilho bepleiten verbetering van diversiteitsmanagement door meer aansluiting bestaande organisatiedynamiek en verandering. Zij vragen, kortom, aandacht voor de specifieke organisatiecontext, zodat steeds een aanpak op maat mogelijk is.

<sup>3</sup> M. Fischer, *Diversity management and the business case*, Hamburg 2007.

<sup>4</sup> F. Glastra en M.H. Carrilho, *Diversiteitsmanagement en meervoudig organiseren – Ideologische, analytische en veranderkundige uitdagingen*, in: M&O, nr.4, juli/aug. 2009, p. 41-45.

Op de bovengeschetste analyse is ook op het diversiteitsbeleid binnen het rijk van toepassing. Immers, hoewel het de laatste jaren hoog op de agenda staat, is diversiteit ook binnen de rijksoverheid niet doorgedrongen tot de kern van de organisatieprocessen maar is sprake van een projectmatige aanpak met duidelijk afgebakende aanpakken op deelprocessen. Daarmee is het dus nog steeds geen echt integraal beleid, maar facetbeleid. De dagelijkse routines en hun effect op diversiteit zijn daarbij soms wel benoemd, maar niet structureel veranderd.

## IBM

- Homogeniteit is dodelijk voor een effectieve organisatie. Diversiteit en een zekere mate van chaos is noodzakelijk voor innovatie
- De juiste condities voor een succesvol diversiteitsbeleid beginnen bij leiderschap. Leaders moeten diversiteit willen en zich hiervoor inzetten
- Diversiteit is van belang voor de organisatie. Beste manier om deze boodschap te laten bekliven is om het steeds te herhalen
- Bij het implementeren van het diversiteitsbeleid moet rekening worden gehouden met de 'wij-cultuur' die in de organisatie heerst. Interventies zullen alleen succes hebben als deze door de medewerkers worden gedragen
- Diversiteit kan niet zonder inclusie. Iedereen wordt gewaardeerd en krijgt de kans om zich in te zetten voor de organisatie. Als organisatie is het hierbij essentieel om gezamenlijke doelen te formuleren.

### Van diversiteit naar variatie?

Binnen organisaties die werken aan enige vorm van diversiteit, wordt vaak gehoord dat het zou moeten gaan om alle soorten verschillen. Dat betekent een omslag van diversiteit, dat meestal geassocieerd wordt met geslacht of cultuurverschillen, naar het meer algemene begrip 'variatie'? Uitgangspunt is dan de notie dat ieder mens er een is en dat mensen nu eenmaal verschillen. Al die verschillen zouden, in wisselende samenstellingen, gelijkelijk bijdragen aan de organisatie doelstellingen. De vraag is of deze omslag niet te kort door de bocht is. Het is immers duidelijk dat met name aan bepaalde zichtbare verschillen betekenis wordt gegeven door de omgeving. Er is sprake van stereotypering en beeldvorming op groepsniveau, die het zicht op het individu kunnen benemen en ook de mogelijkheden beperken van dat individu om zelf invulling te geven aan zijn of haar eigen persoonlijke identiteit. Dit gegeven kan verstrekende gevolgen hebben voor de toegang tot en het functioneren in arbeidsorganisaties van werknemers uit die categorieën. Het invullen van diversiteit als louter ruimte geven aan individuen gaat eraan voorbij dat daarbij niet iedereen dezelfde min of meer 'blanco' uitgangpositie heeft. Te veel nadruk op zichtbare verschillen op groepsniveau daarentegen, zou ertoe kunnen leiden dat diversiteitsbeleid juist contraproductief is en stereotypering versterkt in plaats van doorbreekt.

Voor een arbeidsorganisatie is daarnaast de vraag op welke wijze zichtbare en onzichtbare verschillen kunnen bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie. Verschillen tussen mensen zonder meer maken hun toegevoegde waarde niet altijd zichtbaar. Sterker nog: diversiteit zonder samenbindende elementen kan leiden tot conflict of uiteenvallen. Er is dus een stevige gemeenschappelijke basis nodig, ook in een arbeidsorganisatie.



Vruchtbaarder dan een omslag van diversiteit naar variatie, lijkt daarom een omslag van diversiteit naar 'inclusiviteit'. Verschillende grote, internationaal opererende bedrijven zijn de laatste jaren die weg ingeslagen. Zij stellen zich ten doel te werken aan een organisatie waarin ruimte is voor verschillen, maar waar men zich ook bewust is van de mogelijke werking van zichtbare en onzichtbare verschillen en waar deze actief worden gemanaged ten dienste van het organisatiebelang. Een dergelijke organisatie streeft ernaar dat alle medewerkers optimaal kunnen functioneren ten behoeve van de organisatiedoelen. Glastra en Carrilho stellen dat sommige organisatievormen de omgang met diversiteit makkelijker maken dan andere.<sup>5</sup> Deze zijn, vrij vertaald, inclusiever. Daarbij gaan zij uit van het principe van 'meervoudig organiseren en veranderen', waarbij binnen een organisatie ruimte is voor meerdere visies en 'stemmen' en niet naar eenvormigheid wordt gestreefd. De dialoog tussen de verschillende stemmen bevordert volgens genoemde auteurs het leren van de organisatie in kwestie en zodoende het innovatief vermogen. Deze organisatievormen sluiten beter aan bij de moderne netwerksamenleving waarin vaste identificaties en zekerheden vervagen. Ook bieden zij de mogelijkheid om juist de alledaagse routines, gewoontes en grenzen ter discussie te stellen die het al of niet slagen van het streven naar een diverse organisatie mede bepalen.

## Belastingdienst in de Beverwijkse Bazaar

- In een diverse omgeving kan een divers samengesteld team veel voordelen hebben
- Maak gebruik van verschillen tussen mensen als deze bijdragen aan de effectiviteit van je organisatie. Zo communiceren vrouwen anders dan mannen waardoor ze beter conflicten kunnen vermijden. Maak daarom gemengde teams die uit mannen en vrouwen bestaan
- Diversiteit heeft ook nadelen. Deelname van allochtonen in de interventieteams van de Belastingdienst kunnen bijvoorbeeld door andere allochtonen als kwalijk worden ervaren. Zet daarom gemengde teams in voor alle doelgroepen en leer van ieders expertise.

### Omgaan met dilemma's

De visie van Glastra en Carrilho sluit aan bij de benadering die Trompenaars in de werkgroep Variatie heeft gepresenteerd van het 'omgaan met variatie'. Variatie betekent volgens hem dat er meerdere vormen van logica bestaan, die allemaal op hun eigen manier juist kunnen zijn. Trompenaars stelt eveneens dat men niet kan innoveren zonder diversiteit. Dit vermogen wordt echter geremd door de van jongs af aan ingesleten benadering altijd te moeten kiezen tussen twee antwoorden: het één of het ander is waar. Het effect is dan de 'swinging pendulum', waarbij beurtelings voor het ene of het andere uiterste wordt gekozen. De uitdaging is echter om deze uitersten te overstijgen en verschillen te proberen te verenigen om zo gezamenlijke resultaten te verbeteren. Cruciaal voor moderne organisaties en hun leiders is de wijze waarop wordt omgegaan met dilemma's. De werkgroep is daarom aan de slag gegaan met enkele dilemma's, die samenhangen met het willen benutten van verschillen. Volgens een door Trompenaars geïntroduceerde methodiek is 'geoeffend' met het overbruggen van deze dilemma's.

Voorbeelden van dilemma's, die direct gekoppeld zijn aan de vraag hoe om te gaan met verschillen in de organisatie zijn:

- Gelijkeheidsdenken vs. Benadrukken van verschillen
- Gelijk behandelen vs. Verschil benutten

<sup>5</sup> Idem.

- Korte termijn vs. Lange termijn
- Binnengroep (gevestigden binnen organisaties) vs. Buitengroep (diverse nieuwkomers)
- Diversiteit in arbeid vs. Diversiteit in mensen
- Maakbaarheid vs. Onvermijdelijkheid (het zal vanzelf gaan)

Volgens Trompenaars hebben organisaties en hun leiders, die met dergelijke (en andere) dilemma's kunnen omgaan de toekomst. Hij introduceert de 'reconciliatie' van dilemma's als een vorm van probleemoplossing, die zich onderscheidt van de gangbare omgang met dilemma's zoals:

- Vasthouden aan de eigen mening
- Volledig aanpassen aan de ander
- Een compromis sluiten tussen twee uitersten

Reconciliatie onderscheidt zich van het compromis omdat niet gekozen wordt voor een oplossing waarbij beide kanten water bij de wijn doen, maar waarbij een creatieve derde oplossingsrichting wordt gekozen die de tegenstelling overstijgt.

Deze vorm van leiderschap stimuleert ook het leren van de organisatie. De stelling van Trompenaars is echter wel dat dit geen zaak van de leiders alleen is. De organisatiecontext moet hiervoor ruimte bieden.<sup>6</sup>

## Nederlandse Spoorwegen

- Zorg dat alle medewerkers zich kunnen ontwikkelen en zich thuis voelen.
- Focus op die organisatieonderdelen waar het wel lukt.
- Maak duidelijk wat er fout gaat als je geen aandacht besteedt aan diversiteit.
- Geef topmanagers een herkenbare voorbeeldrol.
- Geef managers 'tips en tools' om te werken aan diversiteit en inclusiviteit.
- Maak de business case op maat voor verschillende organisatieonderdelen.
- Beloon initiatieven van onderop. Diversiteit is geen speeltje van boven!

### Uitgangspunten voor het rijk als een inclusieve organisatie

De bovenstaande verkenning mondt uit in een aantal uitgangspunten als leidraad voor het ontwikkelen van de rijksoverheid in de richting van een inclusieve organisatie:

- Werken aan lerende organisaties met ruimte voor dialoog
- Aandacht voor (de werking van) verschillen
- Ruimte voor maatwerk binnen een gedeelde context en missie
- Ontwikkelen van het vermogen om te gaan met dilemma's
- Leiderschap dat binnen bovenstaande context past en deze weet te benutten

6 F. Trompenaars en E. Voerman, "Seven dilemmas of Servant Leaders: A New Unified Model of Trans-Cultural Leadership."

## Agenda met het oog op 2020

- De werkgroep Variatie stelt een aantal concrete stappen voor op weg naar het rijk als een inclusieve organisatie in 2020. Deze hebben betrekking op managers, medewerkers en de organisatiecontext :
- Benutten van de kennis, ervaringen en instrumenten die binnen het rijk reeds beschikbaar zijn, als basis voor de overgang van diversiteit naar inclusiviteit.
- Samenbrengen en doorontwikkelen van bestaande kennis en instrumenten naar enige vorm van ‘expertisecentrum’ rond diversiteit. Het rijk kan hiervoor aansluiten bij de ontwikkelingen bij andere overheidssectoren (Politie, Defensie, andere overheidssectoren).
- Arbeidsvoorwaarden die ruimte bieden voor de individuele behoeften van werknemers, bv.
  - meer mogelijkheden voor individuele afspraken
  - recht op vrij opneembare ‘diversiteitsdag’ in CAO
  - mogelijkheid mantelzorgverlof
- Meer systematische aanpak van talentmanagement binnen de rijksoverheid (zowel op individueel als teamniveau), waarbij talent wordt herkend en ontwikkeld met inachtneming van de rol en het belang van diversiteit.
- Aanpakken van de ‘harde’ verklaringen voor de hogere uitstroom van jongere en biculturele medewerkers door tijdelijke aanstellingen, bv. door:
  - Besluitvorming over het al of niet verlengen van tijdelijke contracten, gekoppeld aan de effecten op de personeelssamenstelling, binnen departementen op een hoger niveau te tillen. Dit geeft een departementsleiding de gelegenheid om eventueel te interveniëren.
  - Een centraal meldpunt voor (alle) tijdelijke contractanten in te richten en daarnaast te werken aan een systematiek om zicht te krijgen op het tijdelijke werk binnen de rijksdienst. In het kader van de flexibilisering van de rijksdienst en poolvorming zijn verschillende processen met dat oogmerk gaande. Daar zou vanuit de diversiteitsdoelstelling bij kunnen worden aangesloten.
  - Het opzetten van ‘alumnibeleid’, waarbij gewezen werknemers af en toe worden geïnformeerd over actuele ontwikkelingen, vacatures en loopbaanmogelijkheden.
- Het uitwerken van een aantal business cases, die het belang aantonen van het werken aan diversiteit en inclusiviteit voor de primaire processen binnen het rijk.
- Zorgen dat het leiderschap op alle niveaus geëquipeerd is om een inclusieve werkomgeving te bewerkstelligen en om te gaan met dilemma’s. Het kunnen omgaan met diversiteit, in relatie tot de sociale competenties in het algemeen, dient daarom een natuurlijk onderdeel te worden van de ontwikkeling van managers binnen de rijksdienst. Ook zou het hebben van dergelijke ‘diversiteitscompetenties’ deel moeten worden van het leiderschapsprofiel dat de ABD hanteert.
- Het vergroten van de vanzelfsprekendheid van diversiteit en inclusiviteit door het versterken van de betrokkenheid van medewerkers en het stimuleren en belonen van initiatieven van ‘onderop’.





Ministerie van Binnenlandse zaken en  
Koninkrijksrelaties

# bijlage 3

Aandacht voor individuele verschillen

# Visie op inzetbaarheid personeel bij het Rijk

## Aandacht voor individuele verschillen: inzetbaarheid door maatwerk

De arbeidsmarkt verandert snel, zowel aan de vraagzijde als aan de aanbodzijde. Aan de aanbodzijde zien we ontgroening en vergrijzing, toenemende diversiteit, individualisering en hogere eisen die werknemers aan hun werk en privéleven stellen. Aan de vraagzijde zien we hoge productiviteitseisen, snelle technologische ontwikkelingen en een groeiende behoefte van werkgevers aan flexibiliteit, zowel kwantitatief (o.a. flexibele schillen) als kwalitatief (o.a. multi-inzetbaarheid). Gelet op de toenemende schaarste aan personeel en de financiering van een vergrijzende verzorgingsstaat, lijkt iedereen belang te hebben bij duurzame inzetbaarheid van werkenden.

## Wat verstaan wij onder inzetbaarheid?

# Inzetbaarheid is het vermogen van een medewerker om werk te houden en/of nieuw werk te krijgen.

Inzetbare medewerkers houden zowel de korte termijn (doe ik mijn werk naar wens?) als de lange termijn (ben ik ook straks nog gevraagd, hier of elders?) in de gaten en handelen actief om hun vermogen tot werken op peil te houden. Dit vermogen is een samenspel van competenties (zowel in vakinhoudelijk als sociaal opzicht), intrinsieke motivatie, betrokkenheid bij de organisatie en vitaliteit.

## Inzetbaarheidsdilemma's bij de sector Rijk

Uit medewerkersonderzoek blijkt dat de aandacht voor individuele inzetbaarheid in sommige Rijksonderdelen tekort schiet. Hoe komt dat?

Ons inziens komt dat door de dilemma's van (1) taak- versus mensgerichtheid en (2) binden versus loslaten:

- 1 Managers en medewerkers zijn vaak dusdanig gefocust op korte-termijnresultaten (nog eens versterkt door de taakstelling), dat zij de lange-termijntoekomst van zichzelf en anderen gemakkelijk uit het oog verliezen. Dat is een gemiste kans, want investeren in mensen en hun persoonlijke ontwikkeling is vaak een betere weg naar resultaatverbetering dan eenzijdige focus op resultaten.
- 2 Managers willen enerzijds liefst hun talenten binden terwijl die soms elders beter tot hun recht komen. Anderzijds willen zij hun minder-inzetbare medewerkers liefst kwijt terwijl deze mensen vaak moeilijk zelf ander werk kunnen vinden. Dit dilemma blijkt een paradox wanneer managers investeren in talentontwikkeling van ál hun medewerkers en ruimte bieden voor eigen keuzes: binden door los te laten.

## Waarom is aandacht voor individuele inzetbaarheid nodig?

Inzetbare medewerkers vormen een belangrijke sleutel tot het optimaliseren van de prestaties van de organisatie. Zij doen immers waar ze goed in zijn en wat ze leuk vinden en leveren dus toegevoegde waarde aan de organisatie.

Inzetbaarheid vergt continue aandacht van medewerkers zelf en van de organisatie. Organisatieontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling gaan hand in hand. Het werk verandert in de loop van de tijd en dat geldt ook voor de wensen en eisen van medewerkers gedurende de levensloop. Bovendien is geen mens hetzelfde en neemt de behoefte aan een unieke invulling van het werk met de leeftijd toe. Daarom moet er een dynamische fit zijn tussen wat de organisatie vraagt en wat de medewerker te bieden heeft.

Het inzetbaarheidvraagstuk is dus een vraagstuk van de medewerker en de organisatie. Het vergt continue aandacht en is niet vrijblijvend, want veronachtzaming gaat ten koste van zowel prestaties als talentontplooiing. Als we individuele talenten van medewerkers binnen de Rijksdienst optimaal weten te benutten, dan leveren we niet alleen een bijdrage aan het Rijk, maar ook aan het functioneren van de samenleving in zijn geheel.

Aandacht voor individueel talent betekent dat elk individu zich op eigen wijze kan ontplooien. Dit vergt een gedifferentieerd HR-beleid; het gaat om maatwerk.

## **Uitgangspunten inzetbaarheid personeel bij het Rijk**

Inzetbaarheid gaat over alle medewerkers binnen de sector: jong en oud, man en vrouw, leidinggevende en medewerker, generalist en specialist, etc. Om in een dynamische samenleving inzetbaar te blijven, moet iedereen levenslang leren. Leren gaat niet alleen over het volgen van een cursus of opleiding, maar ook over leren op de werkplek. Leren doe je elke dag, overal, dankzij nieuwe media en dagelijkse uitwisseling met collega's, klanten en vakgenoten.

Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun inzetbaarheid. De verantwoordelijkheid van de werkgever ligt op collectief niveau. De werkgever is verantwoordelijk voor een uitdagend werk- en leer-klimaat, het beschikbaar stellen van middelen (tijd, geld, faciliteiten) en het bieden van kansen en uitdagingen. Ook is de werkgever collectief verantwoordelijk voor de kwaliteit van leidinggevendens, die idealiter persoonlijke ontwikkeling centraal stellen en niet louter focussen op korte-termijnprestaties. Medewerkers binnen de sector Rijk investeren in zichzelf en de werkgever investeert in zijn medewerkers.

Het werken aan inzetbaarheid vergt een volwassen, gelijkwaardige, open arbeidsrelatie en een volwaardige uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende. Goede gesprekken in wederzijds vertrouwen zijn cruciaal. Vertrouwen betekent dat mensen zich kwetsbaar durven op te stellen, vanuit de overtuiging dat de ander het goed met je voorheeft. Omdat mensen en hun behoeften en competenties sterk verschillen, vergt inzetbaarheid ruimte voor individueel maatwerk dat verder gaat dan doelgroepenbeleid.

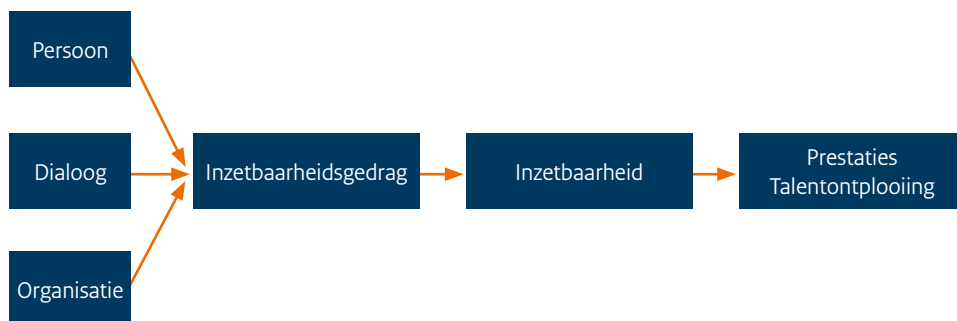
## **Wat is hiervoor nodig?**

Van alle medewerkers binnen de sector verwachten we dat ze zelfstandig initiatieven nemen en gedrag vertonen waarmee ze hun inzetbaarheid onderhouden, zogenoemd inzetbaarheidsgedrag. Voorbeelden hiervan zijn zelfreflectie, permanent leren, oriëntatie op vak en loopbaan, relevante netwerken onderhouden, stage lopen, vacatures of andere mogelijkheden verkennen en zo nodig solliciteren. Deze voorbeelden laten zien dat inzetbaarheidsgedrag, net als inzetbaarheid, gericht is op het huidige *en/of* potentieel andere werk, afhankelijk van wat op welk moment de beste manier is voor een individu om zijn vermogen tot werken te onderhouden.

Wat maakt nu dat medewerkers dergelijk inzetbaarheidsgedrag vertonen? Dit is niet louter afhankelijk van attitudes en gedrag van de persoon, zoals zelfvertrouwen en initiatief, maar kan ook door de organisatie gestimuleerd worden. Maar *hoe* kunnen organisaties dit gedrag bekrachtigen? Juist omdat het Rijk wil dat mensen uit eigener beweging dit gedrag vertonen, past de verleiding van de wortel beter dan de dwang van de stok. Idealiter hebben Rijksmanagers aandacht voor hun medewerkers en verplaatsen zij zich in hun unieke wensen en behoeften. Andersom verplaatsen medewerkers zich in wat hun Rijksonderdeel nodig heeft om goed te presteren. In een onderlinge dialoog waarin leidinggevende en medewerker naar elkaar luisteren, samenvatten en doorvragen naar wat de ander bedoelt, maken zij afspraken over hoe het individu zich het beste kan ontwikkelen, zowel in het eigen vak als persoonlijk. Afspraken die in zo'n dialoog tot stand komen zijn per definitie maatwerk, deze zijn toegesneden op wat zowel de organisatie als het individu nodig heeft (win-win).



In schema ziet het er als volgt uit.



## Hoe kunnen wij dit bereiken? Onze aanpak

### Organisatie - cultuur

#### 1. Via dialoog naar een inzetbaarheidscultuur

De individuele aanpak maakt het nodig dat medewerkers en leidinggevend en in gesprek zijn over inzetbaarheid. Sommige organisaties zullen (aparte) inzetbaarheidsgesprekken nodig hebben, al dan niet gekoppeld aan bestaande formele gesprekken. Uiteindelijk gaat het erom dat de uitwisselingsrelatie tussen medewerker en leidinggevende goed is, misschien wel zo goed, dat het jaarlijkse functioneringsgesprek een formaliteit is, louter om afspraken vast te leggen. Essentieel zijn de gesprekken in de wandelgangen, weten en ervaren dat het contact goed is, dat er vertrouwen is en dat er wat te regelen valt waar zowel individu als organisatie beter van worden.

Ons voorstel is om in kleine experimenten te gaan werken aan het verbeteren van de dialoog tussen medewerkers en leidinggevend en. De directies P&O en de vakbonden kunnen hier een belangrijke initiërende en ondersteunende rol vervullen. Hierbij valt veel te leren van wat er al aan goede initiatieven plaatsvindt. Volgens het principe van zwaan-kleef-aan willen we verbindingen leggen tussen bestaande en nieuwe initiatieven ter verbetering van de dialoog en toetsen of en hoe deze bijdragen aan inzetbaarheids-gedrag en inzetbaarheid.

### Personeel – leiderschap en medewerkerschap

#### 2. Leiderschap

Van Rijksmanagers verwachten we dat ze in staat zijn om goede uitwisselingsrelaties te onderhouden met hun medewerkers, met op zijn tijd een goed gesprek. Daarop selecteren, ontwikkelen en beoordelen wij ze. Als ze het niet blijken te kunnen (leren), dan kunnen zij niet langer als leidinggevende binnen het rijk werkzaam zijn.

### 3. Medewerkschap

Medewerkers hebben veel baat bij het onderhouden van goede uitwisselingsrelaties met hun leidinggevende, met op zijn tijd een goed gesprek. Dat is voor veel mensen geen vanzelfsprekendheid, en dus vergt dit training en onderhoud. Hierin kunnen de directies P&O en de vakbonden een belangrijke rol spelen.

**Arbeidsverhoudingen – sociale innovatie en regelgeving**

### 4. Sociale innovatie

Samen met de vakbonden werken we aan het verder vormgeven van het loopbaan- en inzetbaarheidsbeleid. Wij kunnen er bijvoorbeeld voor kiezen om gezamenlijk loopbaanpleinen op te zetten waar ook de bonden fysiek en virtueel aanwezig zijn om individuen te adviseren en te ondersteunen bij hun oriëntatie op loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden. Zo faciliteren bonden en werkgever op sociaal-innovatieve wijze inzetbaarheidsgedrag van medewerkers.

### 5. Regelgeving

Werkgever en vakbonden verkennen wat de 'Ideale Standaard' rondom inzetbaarheid is. Welke inzetbaarheidskwesties (zoals tijd, ontwikkelbudget, prestatie-afspraken en ontwikkelmogelijkheden) zijn nu het beste collectief te regelen, en wat kan het beste overgelaten worden aan het individu? Welke combinatie van collectieve arrangementen en ruimte voor maatwerk en 'idiosyncratische deals' (i-deals) zet werknemers effectief aan tot inzetbaarheidsgedrag, zonder neveneffecten als 'het recht van de sterkste' en groepen werknemers die structureel buiten de boot vallen? Hiermee sluiten we aan bij de discussie van de Baliegroep, een denktank die recentelijk via de Volkskrant een maatschappelijk debat entameerde. Zij raadt aan om CAO's om te vormen tot collectieve ontwikkelafspraken waarbinnen werknemers zelf met hun werkgever of opdrachtgever i-deals kunnen sluiten ten behoeve van hun inzetbaarheid. In navolging van de oproep van de Baliegroep kan het Rijk experimenten starten, bijv. door in vrijwillig deelnemende Rijksonderdelen de extra verlofmogelijkheden voor specifieke doelgroepen te vervangen door één ruimhartige verlofmogelijkheid die werknemers naar keuze kunnen invullen. Ook experimenten met inzetbaarheidsbudgetten zijn te overwegen.



Ministerie van Binnenlandse zaken en  
Koninkrijksrelaties

# Bijlage 4

Hoe het rijk beter kan sturen op vakmanschap en kennis

## Inhoudsopgave

<b>1. Hoe het rijk beter kan sturen stuurt op vakmanschap en kennis</b>	<b>53</b>
1.1 Inleiding: Belang van kwalitatief hoogwaardige overheid neemt toe	54
1.2 Belang van een visie op vakmanschap, kennis en professionele ruimte	55
1.3 Waar willen we naar toe in 2020? De visie op de organisatie en het personeel	57
1.4 Leeswijzer	57
<b>2. Stand van zaken en ontwikkelingen personeel en organisatie</b>	<b>58</b>
2.1 Veel jonge vrouwen en oude mannen, 60% doeners, 40% denkers	58
2.2 Het vak van de ambtenaar: verschillend per functie	60
2.3 Afspraken over vakmanschap en ontwikkeling vastgelegd in ARAR en CAO	61
2.4 Ontwikkelingen bij de organisatie van de rijksoverheid	61
2.5 Ontwikkelingen bij het rijkspersoneel	63
<b>3 Conclusies: wat blijkt uit ons onderzoek?</b>	<b>67</b>
3.1 Ontwikkeling medewerkers niet evenredig verdeeld, ontevredenheid over sturing	67
3.2 Medewerkers over vakmanschap: vakkennis verouderd snel, lagere schalen slechtere aansluiting functie	70
3.3 Kennisbehoud vs mobiliteit: Medewerkers willen tijd voor kennisoverdracht	70
3.4 Het rijk hecht niet aan vergroten vakmanschap volgens medewerkers	71
3.5 Hoe denken medewerkers over hun professionele ruimte?	71
<b>4. Hoe het rijk beter kan sturen stuurt op vakmanschap en kennis</b>	<b>72</b>
4.1 Waar willen we naar toe in 2020? De visie op de organisatie en het personeel	72
4.2 Sturen op kennis verankeren op een centrale plek in de organisatie	72
4.3 Leren en ontwikkelen voor de medewerker	74
4.4 Leren en ontwikkelen voor de organisatie	75
4.5 Leren voor het rijk - het nieuwe werken	76
4.6 Leren voor de BV Nederland	77
<b>Literatuurlijst</b>	<b>78</b>
Bijlage I: Menu met tools voor het verbeteren van: Vakmanschap, professionaliteit en kennis	79
Bijlage II: Overzicht schaalniveaus rijk	80

# Hoe het rijk beter kan sturen op vakmanschap en kennis

Visiedocument werkgroep vakmanschap, professionele ruimte en sturen op kennis

# 1. Hoe het rijk beter kan sturen stuurt op vakmanschap en kennis

## 1.1 Inleiding: belang van kwalitatief hoogwaardige overheid neemt toe

Door afspraken in het regeerakkoord, de publieke druk om een kleine en slagvaardige overheid en de huidige begrotingstekorten is de druk om het aantal ambtenaren te laten afnemen groot. Echter, de eisen die aan het rijk worden gesteld nemen toe. De burger is mondiger en eist hoge kwaliteit en ook de politiek eist kwaliteit van de overheid. Het gaat dan om de kwaliteit van de dienstverlening, het ontwikkelen en actueel houden van beleid, maar ook om een kwalitatief goede uitvoering van dit beleid. We moeten dus met een kleiner wordende overheid, kwalitatief beter werk afleveren. Dit kan alleen door hogere professionele standaarden, en dat betekent: investeren in kennis en vakmanschap.

Aan de start van het visietraject formuleerden de opdrachtgevers twee opdrachten voor deze werkgroep:

- 1 Bepaal welke van de gesignaleerde trends en ontwikkelingen relevant, gewichtig, urgent zijn voor het rijk.
- 2 Geef één of meerdere aanpakken hoe het rijk aandacht kan besteden aan vakmanschap, professionaliteit en kan sturen op kennis.

### De werkgroep bestond uit de volgende leden

Ype Akkerman, CNV/ OCW

Thelma Boas, Gerechtshof Amsterdam

Jacques Bakker, LNV

Johan Dekkers, Raad voor de Kinderbescherming

Max Herold, SZW

Marjan van Kampen, Financiën

Libbe Kooistra, Justitie

Gerrit Kreffer, BZK

Ton König, Justitie

Andre Loozekoot, BUZA

Marco Ouwehand, AbvaKabo

Barbara Somers, Financiën

Winfried Treu, CMHF

Marianne Wendt, Ambtenarencentrum

Marja van der Werf, OCW

Arjan de Zwart, Justitie

De werkgroep is inhoudelijk begeleid door Mathieu Weggeman, Hoogleraar Organiseatiekunde aan de Technische Universiteit Eindhoven, in het bijzonder Innovatiemanagement. Jacques Handelé van VROM heeft de werkgroepbijeenkomsten begeleid. Betty Feenstra van BZK was secretaris van de werkgroep.

In de periode september – december is de werkgroep drie keer bijeen gekomen. Daarnaast is er door de werkgroepleden verschillende kwalitatieve input geleverd. Zo hebben drie werkgroep leden op hun eigen departement en met hun achterban de thema's besproken en hiervan verslag gedaan. Ook is er door de werkgroep een flitspanelonderzoek uitgezet. Dit heeft 400 enquêtes van rijksambtenaren opgeleverd over hoe zij aankijken tegen hun vakmanschap en professionaliteit. Tevens is de werkgroep in gesprek gegaan met Ambtenaar van de Toekomst, om ook deze invalshoek in het einddocument mee te kunnen nemen.

Om de thema's van elkaar te kunnen onderscheiden heeft de werkgroep de begrippen als volgt gedefinieerd:

- Vakmanschap: state-of-the-art deskundigheid van de medewerker, tot uiting komend in zijn kennis van gebruikelijke en innovatieve methoden en technieken, relevante ervaring en vakinhoudelijke vaardigheden; (vakmanschap heeft dus vooral betrekking op de medewerker) en het onderhouden daarvan;
- Professionele ruimte: De ruimte die de medewerker krijgt om professioneel te kunnen handelen, c.q. zijn werk goed uit te kunnen voeren (professionaliteit heeft dus vooral betrekking op het proces);
- Sturen op kennis: de wijze waarop de organisatie en het management de medewerker faciliteren om zijn vakmanschap en professionaliteit voortdurend te verbeteren; de organisatie doet dat ondermeer met behulp van ICT, HRM/HTD-beleid en inrichting van de organisatie.

## 1.2 Belang van een visie op vakmanschap, kennis en professionele ruimte

Naar aanleiding van het flitspanel dat in oktober 2009 is gehouden onder medewerkers van de overheid stellen we dat het rijk wat betreft sturing op vakmanschap en kennis en het professionaliseren daarvan een verbeteringslag kan doormaken. Slechts 46% van de medewerkers vindt dat de eigen organisatie stimuleert om bij te blijven op het vakgebied. Het lijkt er dus op dat kennisontwikkeling, -overdracht en -behoud als onderdeel van het organisatiebelang onvoldoende is belegd binnen de structuren van het rijk. Dit duidt op een gebrek aan visie.

**Waar zou zo'n visie dan rekening mee moeten houden? Welke factoren maken het juist nu zo belangrijk om te investeren in kennis en vakmanschap?**

Ten eerste verandert de medewerker. We worden flexibeler en werken langer. We maken gebruik van veel meer informatietechnologie die de toegang tot informatie en kennis vergroot. Leren doen medewerkers voor zichzelf (eigen prikkels bijvoorbeeld om hogerop te komen of omdat je het heel erg leuk vindt) of voor de organisatie (organisatieprikkels zoals bonus, waardering voor vakmanschap, beoordeling door leidinggevenden). Omdat meer dan de helft van de ondervraagden niet door de organisatie wordt gestimuleerd om te leren moet de noodzaak van professionaliteit voor de organisatie sterker door het topmanagement en de politieke leiding worden uitgedragen en beloofd. Dit vraagt om een visie die vanuit het organisatiebelang levenslang leren stimuleert. Dit zou het uitgangspunt moeten zijn van toekomstig personeelsbeleid.

Naast de hiervoor genoemde redenen om te investeren in kennis is door mondialisering van ons nationale beleid (denk aan Mexicaanse griep, financiële crisis, terrorisme bestrijding) sprake van een grotere internationale focus. Het internet, maar ook andere informatiebronnen, zijn steeds internationaler georiënteerd en vragen een grotere kennis van zaken (specialisatie). Dit heeft het rijk vaak niet in huis waardoor samenwerkingsverbanden met kennisinstututen noodzakelijk zijn om internationaal of in de Europese beleidsarena een betekenisvolle rol te kunnen spelen. Beleidsmakers moeten deze netwerken dan wel hebben opgebouwd. Kennis bij de overheid verandert dus ook van 'weten waar je het kan vinden' naar 'weten wie het voor je kan vinden'. Een grotere rol voor kennisnetwerken.

Het grootste struikelblok om bij te blijven in het vakgebied is tijd: 75% van de medewerkers is ontevreden over de tijd die men krijgt om bij te blijven in het vakgebied. Het gaat hier niet alleen om het lezen en leren, maar ook om het bijhouden van het kennisnetwerk, overdragen van kennis en ruimte voor innovatie. De huidige taakstelling en de op ons afkomende heroriëntering zullen de spanning tussen minder mensen en investeren in kennis alleen maar versterken. Dit vraagt om duidelijke sturing en prikkels om kennis vanuit de organisatie te bevorderen.

Tot slot is het goed om mee te nemen dat in de toekomst de overheid een hoge uitstroom van kennis en vaardigheden door pensioen van de 'grijze prop' kan verwachten. De helft van de medewerkers wil dan ook meer tijd om kennis over te dragen: jongeren hebben zelf sterker deze behoefte dan ouderen.

Uiteraard is bijblijven ook een verantwoordelijkheid voor de medewerkers zelf: 15% van de medewerkers durft toe te geven dat de eigen vakkennis niet up to date is. Dit is veel. Maar in een omgeving waarin het belang van kennis ondergeschikt is aan andere belangen zal dit ook niet snel veranderen. Uit een streekproef van 70 medewerkers blijkt ook een sterke wisselwerking tussen medewerker en leidinggevende. Daar waar de medewerker het gevoel heeft dat zijn leidinggevende het vakmanschap niet waardeert of ziet, is de medewerkers ook minder geneigd deze kennis 'op to date' te houden. Medewerkers zijn van mening dat leren niet alleen plaats hoeft te vinden in cursussen, maar vooral door te leren van elkaar, leren op de werkplek en leren door mee te lopen met bv. uitvoering of andere afdelingen.



### 1.3 Waar willen we naar toe in 2020? De visie op de organisatie en het personeel

De werkgroep formuleert de volgende visies op de organisatie en het personeel:

#### Visie op de organisatie

De Nederlandse rijksoverheid streeft er naar om binnen Europa en in de wereld met actuele kennis van zaken en strategische deskundigheid te opereren, om nationale en internationale ontwikkelingen te duiden, om met vernieuwende beleidsinitiatieven te komen en om deze te vertalen naar goede besluitvorming en uitvoering.

De rijksdienst beschikt hiervoor over een adequate kennisinfrastructuur die organisatiedoelen en ontwikkeldoelen van medewerkers met elkaar weet te verbinden. De rijksdienst is een kennisbedrijf doordat het kennis verder ontwikkelt, doordat het investeert in kennisbehoud en doordat het kennisoverdracht faciliteert, zowel binnen de rijksdienst als daarbuiten. Barrières moeten worden opgelost en voorwaarden om te investeren in kennis worden ontwikkeld.

Als werkgever stimuleert de rijksdienst de professionaliteit en ontwikkeling van werknemers en biedt hiervoor ondersteuning. Er is ruimte voor talent, onafhankelijk van de schaal, leeftijd of loopbaanfase van de medewerkers.

#### Visie op het personeel

Rijksambtenaren zijn leergierige professionals, waarvoor samenwerken en kennis delen een vaste basiscompetentie is. Medewerkers sturen zelf mede hun ontwikkeling en loopbaan en zijn aanspreekbaar op resultaten en persoonlijke ontwikkeling. Medewerkers geven actief aan wanneer zij toe zijn aan een volgende loopbaanstap.

### 1.4 Leeswijzer

Het tweede hoofdstuk geeft inzicht in de stand van zaken en ontwikkelingen binnen en buiten de rijksoverheid die van invloed zijn op de thema's. Het derde hoofdstuk geeft aan hoe de verschillende groepen medewerkers aankijken tegen vakmanschap en professionele ruimte en trekt op basis van het onderzoek enkele conclusies. Hoofdstuk vier tenslotte geeft enkele adviesrichtingen voor werknemers en werkgevers voor de drie thema's op weg naar een nieuwe CAO en beantwoordt daarmee de tweede vraag van de opdrachtgevers.

Het document van deze werkgroep is tot stand gekomen op een vernieuwende manier, het is gezamenlijk geschreven middels een wiki pagina op internet. Dit is zichtbaar in het stuk, er heeft geen integrale eindredactie plaatsgevonden. Dit om zo dicht mogelijk bij het product van de werkgroep te blijven.

## 2. Stand van zaken en ontwikkelingen personeel en organisatie

### 2.1 Veel jonge vrouwen en oude mannen, 60% doeners, 40% denkers

In totaal heeft de rijksoverheid ca. 123.000 medewerkers. De variëteit binnen het rijk is groot. Van alle medewerkers is ca. 58% man en 42% vrouw. Tot 35 jaar zijn de vrouwen in de meerderheid, ruim bijna 60% tot 35 jaar is vrouw. Deze vrouwen werken met name in de schalen 1 tot en met 9.

In de oudere leeftijdscohorten is er een zware oververtegenwoordiging van mannen, boven de 55 jaar is maar liefst 77% man.<sup>1</sup> Van de mannen werkt bovendien 92% voltijds, terwijl van de vrouwen slechts de helft voltijds werkt.<sup>2</sup> Tussen de 35 en 50 jaar zijn vrouwen ondervertegenwoordigd, met name in de hogere schalen (10+). Dat beeld wordt in de oudere leeftijdsgroepen nog versterkt, daar zijn zelfs drie keer zo weinig vrouwen dan mannen.

#### De aard van het werk: 60% doeners, 40% denkers

Voor de sector rijk zijn er geen gegevens beschikbaar over het opleidingsniveau van ambtenaren. Aan de hand van het schaalniveau van medewerkers kan wel een eerste inschatting worden gemaakt over de complexiteit en aard van het werk. Figuur een en twee geven inzicht in de schaalniveaus bij het rijk.

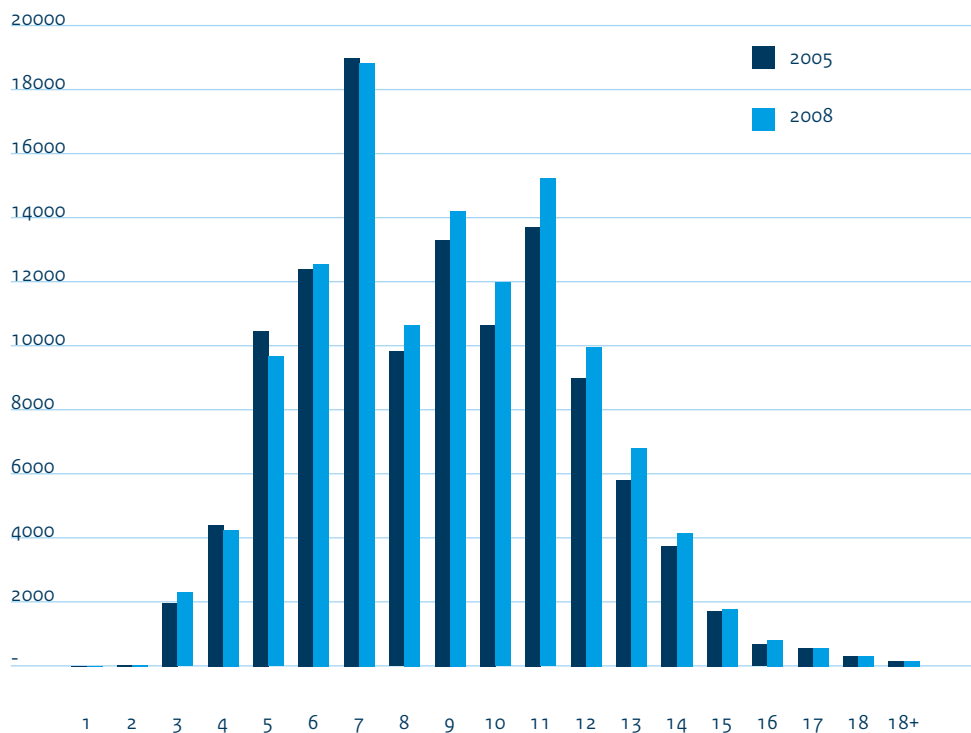
Figuur 1: Leeftijd en geslacht t.o.v. de typen functies

Leeftijd	< 35		35 - 50		50 >	
	M	V	M	V	M	V
<b>Uitvoerend</b> (t/m schaal 9)	7.111	10.405	15.957	16.858	14.725	7.234
<b>Kennisfuncties</b> (schaal 10 t/m 13)	3.428	4.820	13.152	8.464	11.428	2.543
<b>Management &amp; superexperts</b> (schaal 14+)	47	46	2.005	976	3.564	572
<b>Totaal</b>	10.586	15.271	31.114	26.298	29.717	10.349

<sup>1</sup> Bron: <http://www.kosmos-kennisbank.nl/>

<sup>2</sup> Bron: Min BZK. Sociaal jaanverslag rijk, 2009. Den Haag: Min BZK.

Figuur 2: Overzicht schaalniveau medewerkers rijk



Circa 60% van het rijks personeel is werkzaam in een uitvoerende functie (tot en met schaalniveau 9). Dat kan zijn bij een uitvoerende dienst, een inspectie of in een uitvoerende functie op een ministerie bijvoorbeeld. Circa 40% van de medewerkers is werkzaam als kenniswerker. 20% in de schalen 10 en 11, dat betreffen veelal junior beleidsfuncties of iets zwaardere uitvoerende functies. 12% van de medewerkers werkt als senior beleidsmedewerkers en projectmanagers. Circa 8% van de medewerkers zit in schaalniveau 14 en hoger. Dit betreffen veelal directeuren, zwaardere projectleiders of superexperts.

## 2.2 Het vak van de ambtenaar: verschillend per functie

'Ambtenaar' zijn is een vak. Niet alleen komt dat door de inhoud van het werk en de maatschappelijke relevantie; medewerkers van het rijk dragen allemaal hun steentje bij aan de samenleving, maar ook door de organisatie waarin ze dat werk doen. De ambtelijke organisatie is bijzonder. Politieke verantwoordelijkheid, integriteit en burgerbewustzijn zijn termen die in het bedrijfsleven in een andere mate een rol spelen.

Tegelijkertijd zijn de meeste beroepen in de ambtenarij verwant aan beroepen in het bedrijfsleven en in andere overheidssectoren. De aard van het werk van een secretaresse bij een uitvoeringsorganisatie is niet veel anders dan in de financiële dienstverlening, en van een medewerker bij een facilitaire afdeling van een kerndepartement worden dezelfde vaardigheden verwacht als in het bedrijfsleven. Een gedeelte van de uitvoerende functies zijn beroepen die zich niet specifiek onderscheiden van beroepen in de markt, deze groep medewerkers bevindt zich veelal binnen de schalen 1 tot en met 9. Ook de meer generieke manager onderscheidt zich niet van management in het bedrijfsleven.

De beroepen die in ieder geval geheel niet gelijksoortig zijn aan beroepen in het veld zijn bijvoorbeeld de specifieke uitvoerende functies zoals penitair medewerker of een belastingsinspecteur en de inhoudelijke beleidsfuncties: de kennisfuncties in de schalen 10 tot en met 13. Te denken valt dan aan een strategisch adviseur bij een internationale directie, een beleidsmedewerker bij een ministerie, een onderzoeker bij een Inspectie of een stafmedewerker bij een adviesorgaan.

De betekenis / definitie van vakmanschap is afhankelijk van de functiegroep waar de medewerker toe behoort. Het gaat bij vakmanschap in de eerste plaats om taakbekwaamheid en vaardigheid die blijken uit het functioneren en toepassing van kennis.

### Over professionele ruimte

De vraag m.b.t. professionele ruimte is iets wat speelt in het verkeer tussen medewerker en leidinggevende. Een uitgangsprincipe waar bij OCW naar gewerkt wordt is: 'high trust, low control' (door sommigen enigszins provocerend aangeduid als: ontkleuteren van de ambtenaar). Het gaat om de beleving van de medewerker over de mate waarin hij zelfstandig zijn taak kan verrichten; of er sprake is van een 'redelijke mate van vrijheid t.o.v. de hiërarchisch leidinggevende'. Het gaat dus eigenlijk over het proces van leidinggeven. Belangrijke voorwaarde voor professionele ruimte is het professioneel handelen van de medewerker zelf. Dit komt tot uitdrukking in competenties, gedrag, werkhouding. Hiervoor is belangrijk: verantwoordelijkheid tonen, transparant en integer zijn, verantwoording afleggen, resultaat- en klantgericht zijn, kennis delen, loyaal en dienstbaar zijn en samenwerken.

### 2.3 Afspraken over vakmanschap en ontwikkeling vastgelegd in ARAR en CAO

De 13 ministeries binnen de rijksoverheid zijn afzonderlijke werkgevers, met eigen regels en afspraken wat betreft opleiden en ontwikkelen. De enige twee reglementen die er zijn bij het rijk, het ARAR en de CAO geven weinig informatie over hoe medewerkers bij dienen te blijven in hun vak en hoe ze kunnen professionaliseren en welke middelen ze hiervoor krijgen.

In het ARAR is vastgelegd dat

“met de ambtenaar wordt minimaal een keer per jaar door een functionaris, aangewezen door het bevoegd gezag, gesproken over de wijze waarop de persoonlijke ontwikkeling van de ambtenaar bevorderd kan worden.”

In de CAO is daarbij aangegeven dat

“Partijen onderkennen het belang van een zich permanent verbeterende rijksoverheid. Kernbegrippen zijn daarbij: een flexibele en omgevingsgerichte overheid en loopbaanbewuste en zich ontwikkelende ambtenaren.”

En

“Ruimte voor ambtenaren bij het ontwikkelen en realiseren van loopbaanplannen. Medewerkers in de rijksdienst krijgen de middelen en mogelijkheden om hun talenten optimaal te ontwikkelen. In dit verband is van belang dat partijen op korte termijn het Arbeidsmarktconvenant sector rijk zullen afsluiten, waarin gezamenlijke maatregelen en inspanningen van werkgever en medewerkers worden afgesproken voor de komende jaren met als doel om te komen tot een proces van optimale en dynamische matching tussen werk (functieprofielen) en medewerkers (persoonsprofielen) bij de rijksoverheid.”

Dit zijn de enige regelingen die op centraal niveau zijn vastgelegd. In hoofdstuk drie komen de meningen van medewerkers aan bod over de uitwerking van deze regelingen. De volgende paragrafen gaan in op de succesvolle aspecten van de organisatie van de rijksoverheid m.b.t. de thematiek en op de verbeterpunten.

### 2.4 Ontwikkelingen bij de organisatie van de rijksoverheid

De thema's vakmanschap, professionele ruimte en sturen op kennis hebben betrekking op zowel het rijk als werkgever als op de werknemer. Vanuit een werkgeversperspectief zijn er een aantal ontwikkelingen te noemen die van invloed zijn op de thema's:

#### Meer samenwerking tussen de departementen

De ministeries werken steeds meer samen op personeelsgebied. Zo wordt er gewerkt aan één functiehuis. Voor de organisatie betekent dit dat functies transparanter worden en medewerkers flexibeler kunnen worden ingezet, zodat optimaal gebruik kan worden gemaakt van hun vakmanschap.

#### Doorbreken van hiërarchische structuren

Een aantal beleidsafdelingen doorbreken hiërarchische structuren door beleidsmedewerkers direct te laten communiceren met de Directeur Generaal, in plaats van de normale hiërarchische lijn te volgen. Hierdoor krijgen medewerkers meer professionele ruimte en worden zo ook serieuzer genomen.

### **Sturen op resultaat en ontwikkeling bij drie departementen door beoordelingen**

Een aantal departementen voert expliciete beoordelingsgesprekken (SZW, EZ en FIN), waarbij medewerkers op een transparante manier worden gescoord door hun leidinggevende.

### **Sturen op kennis bij Buitenlandse Zaken**

Bij BZ is sinds een aantal jaren expliciete aandacht voor vakkennis van medewerkers. In de notitie “Kennis is geen vak apart” (2006), staat dat een ministerie dat inhoudelijk gezag wil hebben mensen nodig heeft die met gezag kunnen opereren in het internationale veld. Die mensen hebben kennis en vaardigheden nodig, en managers die daar sturing aan kunnen geven. Deze notitie onderkent grofweg drie type medewerkers. Aan de ene kant van het spectrum staan de breed ontwikkelde medewerkers (generalisten). Aan de andere kant de vaktechnische specialisten die tijdelijk extern worden geworven. Daartussen beschrijft deze notitie de ‘doorontwikkelde’ medewerkers, die kennis moeten hebben en kunnen toepassen op een specifiek thema. BZ heeft een aantal positieve ervaringen:

- Er waren onvoldoende prikkels om kennisverwerving en kennisgebruik te stimuleren. Dit wordt onder meer veroorzaakt door de grote werklast. Het scheppen van ruimte (vrijstellen medewerkers, herzien functieprofielen) heeft tot positieve resultaten geleid; \*Deelname aan workshop, interne trainingen, publicatie van papers, promotieregelingen, stages, etc. werkt motiverend en zorgt voor kennisopbouw binnen het apparaat;
- Binnen het DGES zijn kenniswerkers succesvol ingezet als mentor van junior en senior medewerkers;
- Nagedacht wordt nu over ‘Education Permanente’ waarbij medewerkers de ruimte krijgen om te leren en door middel van een puntensysteem de leerinspanning kan worden beloond;
- Het bewust inzetten van de Kennis Ontwikkelings Strategie (KOS) als instrument in de jaarplanbespreking.

### **Meer aandacht voor vakkennis vanuit de top en bij departementen**

Steeds meer lijkt de top aandacht te hebben voor vakkennis en competenties bij haar medewerkers. Zo heeft het SGO opdracht aan de ABD en BZK gegeven om een rijksbreed introductieprogramma te starten voor nieuwe medewerkers, waarin zij de noodzakelijke ambtelijke kennis en bewustzijn overgedragen krijgen. Verschillende departementen zijn daarnaast leerlijnen aan het ontwikkelen voor hun beleidsmedewerkers, o.a. SZW, LNV, V&W en Justitie. Zij geven via concrete ontwikkeltrajecten invulling aan professionalisering van beleidsmedewerkers.

## 2.5 Ontwikkelingen bij het rijksperoneel

### Demografisch: divers personeelsbestand, met hogere omloopsnelheid

Het personeelsbestand van de rijksoverheid wordt meer divers de komende jaren en zal bestaan uit meer ambtenaren van allochtone afkomst en meer jonge vrouwen. Nieuwe ambtenaren zijn ook jonger, mede door de invoering van de Bachelor Master structuur (waar afstudeerders al naar drie jaar studie de arbeidsmarkt opgaan) en het feit dat studenten sneller afstuderen vanwege financiële consequenties.

Daarbij komt dat het gros van de toekomstige werknemers niet op zoek is naar life time employment. Het personeelsbestand zal sneller wisselen, medewerkers zullen zich minder verbonden voelen aan hun werkgever en er zal minder behoefte aan kennisopbouw zijn. Voor de rijksoverheid als werkgever betekent dit dat het zal moeten vaststellen voor welke beroepen zij een minimale kennisopbouw noodzakelijk vindt, en wat die kennisbasis moet zijn. Bovendien zal het een uitdaging worden voor de rijksoverheid om de meest waardevolle medewerkers aan zich te binden.

Daartegenover staat dat de groep mannen van boven de 50 nu al 25% van het personeelsbestand uitmaakt en de komende jaren zal blijven groeien. Deze medewerkers gaan binnen 20 jaar met pensioen en met hen vertrekt een schat aan kennis en ervaring. Voor het rijk wordt het een opgave ervoor te zorgen dat de kennis en ervaring die deze medewerkers jarenlang bij het rijk hebben opgedaan bewaard blijft. Omdat opgedane kennis, maar vooral ervaring niet makkelijk opgeslagen en overgedragen kunnen worden, komt het menselijk aspect van het werken bij het rijk naar voren. Om deze reden lijkt coaching een zeer geschikt instrument om de opgedane kennis en ervaring bij het rijk te waarborgen. Oudere medewerkers geven aan hier graag aan mee te werken, mits zij hiervoor de tijd en erkenning voor krijgen. Ook de jongere ambtenaren blijken enthousiast te zijn over deze manier van kenniswerving.

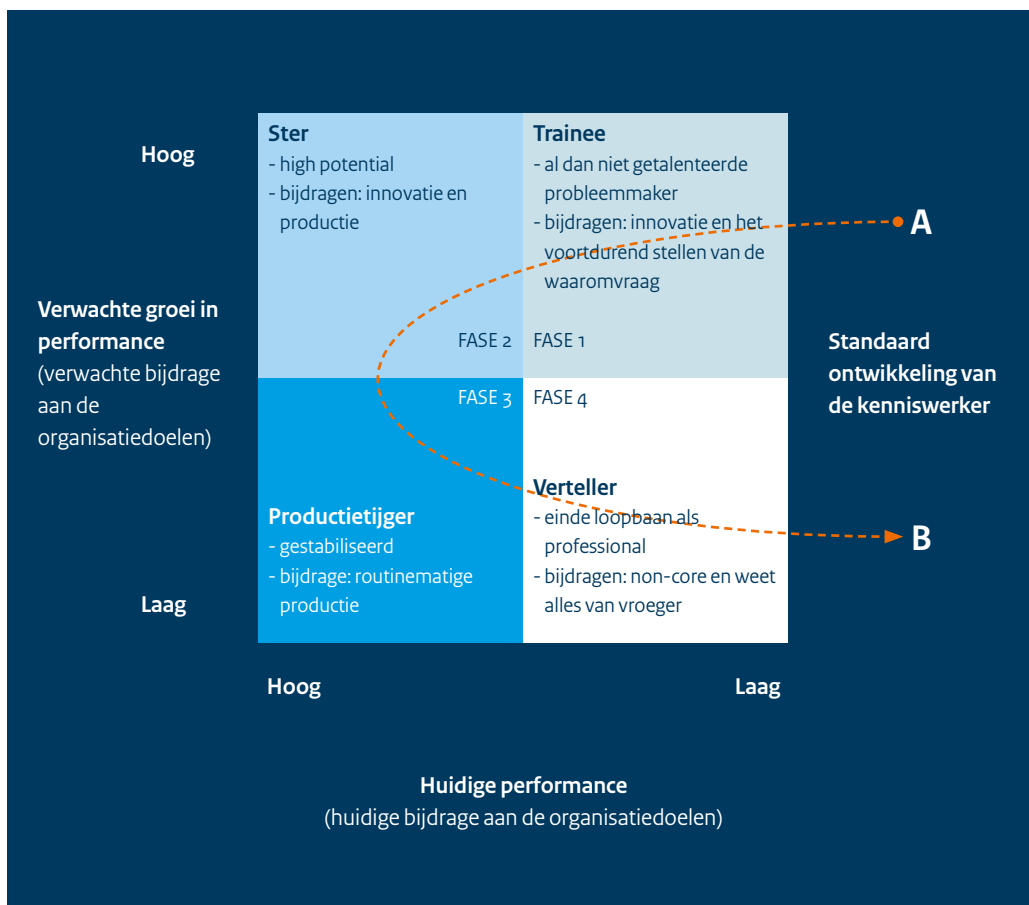
### Van lifetime employment naar employability

Werk, ook bij de overheid, gold lange tijd als lifetime employment. Eenmaal binnen bij een werkgever bleef je er de rest van je leven werken. De rijksoverheid moedigde werknemers dan ook nauwelijks aan van baan te veranderen (Evers & Wilthagen, 2007) Vanaf de jaren tachtig verschuift dit naar werkzekerheid, het wordt steeds belangrijker om als werknemer inzetbaar te blijven.

Het belang van employability kan moeilijk worden overschat. In het rapport Investeren in werkzekerheid (2007) van het WRR wordt opgemerkt dat zowel de werkgevers als de werknemer verantwoordelijk is voor employability. Hiernaast blijkt uit het rapport dat goed toegeruste werknemers niet alleen op meer werkzekerheid kunnen rekenen, maar tevens hun flexibiliteit vergroten. Het verwerven en bijhouden van de nodige bekwaamheden (o.a. door middel van scholing) stelt de werknemer namelijk in staat om in aanmerking te komen voor nieuwe banen.

Daarbij komt dat door de steeds kortere halfwaardetijd van kennis, we op steeds jongere leeftijd minder goed in ons vak worden— als we niets doen. Het figuur op de volgende pagina laat zien welke cycli kennismedewerkers (de zogenoemde denkers) kunnen doorlopen in hun professionalisering.

Figuur 3: Door de steeds kortere halfwaardetijd van kennis, worden we op steeds jongere leeftijd minder goed in ons vak – als we niets doen.<sup>3</sup>



<sup>3</sup> Weggeman, M. (2008). Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie. Scriptum.



### Het Nieuwe Werken als leidend principe

Veel aandacht bij de rijksoverheid is er voor het Nieuwe Werken. Het project ambtenaar van de toekomst heeft deze term omarmt als hun visie op de ambtenaar van de toekomst.

*“Het Nieuwe Werken is een pakket aan principes en richtlijnen voor een veranderstrategie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Het gaat daarbij vooral om een verandering van cultuur en mentaliteit, waarbij de nieuwste technologie helpt om de verbinding tussen mensen te leveren. Ambtenaar van de toekomst constateert dat binnen het rijk momenteel nog grotendeels volgens de principes van “Het Oude Werken” wordt gewerkt. Dit zou eigenlijk moeten worden gemoderniseerd en verrijkt met de principes van “het Nieuwe Werken”. Dit vraagt om een paradigma-verschuiving in hoe medewerkers, leidinggevend, maar ook de organisatie als geheel tegen werk en werkwijzen aankijken.”*  
(Bron: [www.ambtenaarvandetoekomst.nl](http://www.ambtenaarvandetoekomst.nl))

Daarbij gaat het niet alleen om thuiswerken, een betere fysieke werkplek of een aantal ICT hulpmiddelen, maar ook om zaken als een beter begrip van de collectieve ambities van de organisatie, een inspirerende bedrijfscultuur, een leider als boegbeeld, andere vormen van aansturing, betere balans tussen autonomie en verantwoording, minder regels en procedures, slimmere manieren van samenwerken, een persoonlijk werkbudget, een resultaatafspraken, loon naar werken, enzovoort.

De belangrijkste uitgangspunten bij het Nieuwe Werken zijn:

- De medewerker centraal en niet systemen: Mensen bepalen in grote mate zelf waar, wanneer, hoe en met wie ze werken
- Thema's als uitgangspunt en niet de grenzen van organisatie: Niet thema's naar de organisatie vormen, maar de organisatie rond thema's vormen

De principes van het Nieuwe Werken lijken erg in lijn met de bevindingen van de werkgroep. In hoofdstuk vier komen we hierop terug.

### Naar een kleinere en betere overheid en naar meer mobiliteit

Er zijn twee interne ontwikkelingen te schetsen die vooral van invloed zijn op het vak van de ambtenaar: enerzijds het programma naar een kleinere en betere overheid en anderzijds het bevorderen van de mobiliteit. Deze twee ontwikkelingen hebben gevolgen voor de ambtenaren. Onderstaand een overzicht van de kansen en de risico's die deze twee ontwikkelingen met zich meebrengen:

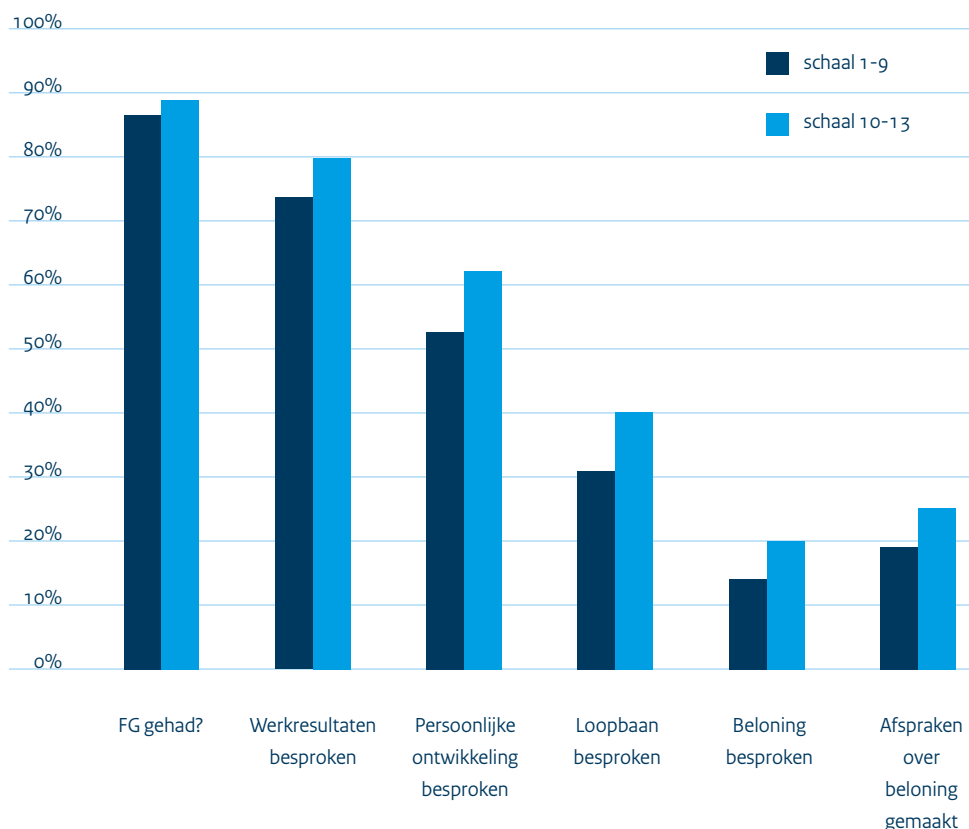
Ontwikkeling	Kansen voor het vak van de ambtenaar	Risico's voor het vak van de ambtenaar
Kleinere en betere overheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- betere integratie binnen de rijksdienst,</li> <li>- meer afwisseling en uitdaging,</li> <li>- beter loopbaanperspectief,</li> <li>- gerichte werving en loopbaanbegeleiding,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verwaarlozing veldspecifieke kenniscomponenten,</li> <li>- te veel nadruk op procesvaardigheden,</li> <li>- overbelasting op meerdere (kennisintensieve) dossiers &gt; waardoor onvoldoende adviescapaciteit (tijd en kwaliteit).</li> </ul>
Bevorderen van de mobiliteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niet vastroesten,</li> <li>- geen kennismonopolies,</li> <li>- verhoging kwaliteit dossierbewerking,</li> <li>- hoger vermogen van inzicht in diverse complexe dossiers (patroonherkenning)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- te korte opbouw van ervaring voor beginners (11/12, het meemaken van minimaal 1 cyclus van een dossier),</li> <li>- carrièredrift waardoor volatiliteit: gebrek aan commitment/loyaliteit,</li> <li>- lacunes in het collectief geheugen van een beleidseenheid,</li> <li>- terugkerende breuken in de relaties met netwerken in velden (uitvoeringsorganisaties, belangengroepen)</li> </ul>

### 3. Conclusies: wat blijkt uit ons onderzoek?

#### 3.1 Ontwikkeling medewerkers niet evenredig verdeeld, ontevredenheid over sturing

Het rijk behandelt haar medewerkers niet gelijk. Op basis van het POMO (excl. Belastingdienst) is vast te stellen dat voor de oudere groepen medewerkers vanaf 50 jaar in het functioneringsgesprek minder vaak persoonlijk ontwikkeling aan de orde komt en dat er bovendien ook minder vaak afspraken voor worden gemaakt t.o.v. de jongere leeftijdscategorieën. Het is echter een feit dat een vijftigjarige ambtenaar nog minstens 15 jaar kan werken en dus lang niet is afgeschreven. Investeren in en serieus nemen van de persoonlijke ontwikkeling van oudere medewerkers is dus zonder twijfel in het voordeel van het rijk en de medewerker zelf. In de hogere schalen komt persoonlijke ontwikkeling aanzienlijk vaker aan bod en worden er vaker afspraken over gemaakt dan in de lagere schalen.

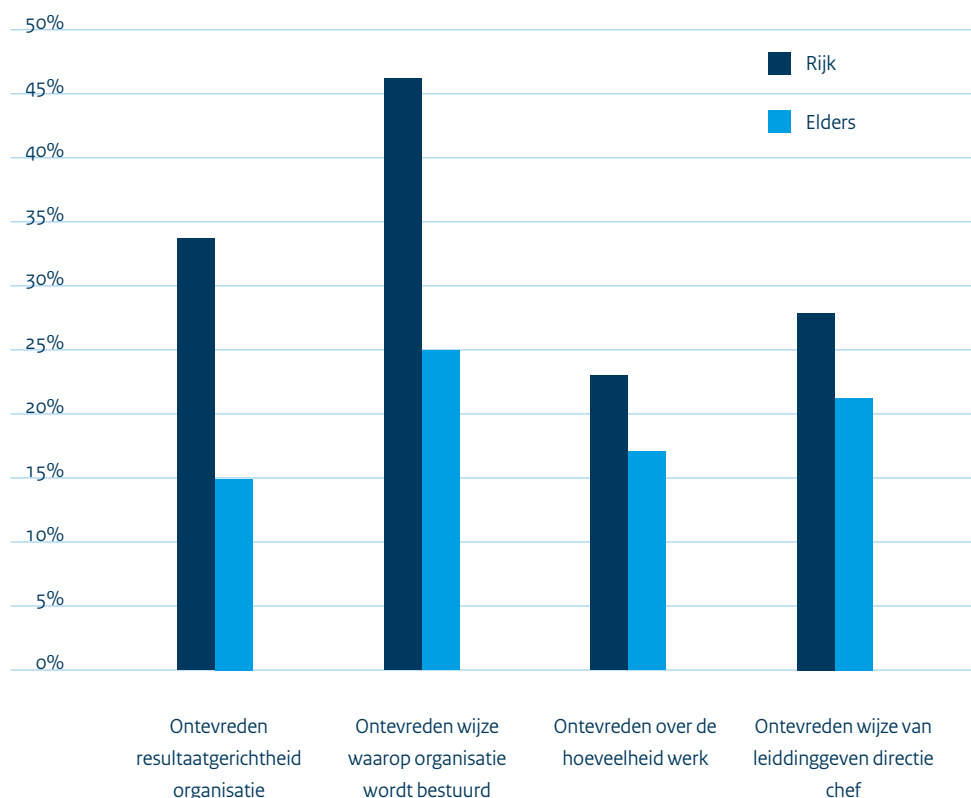
Figuur 4: Mate waarin persoonlijke ontwikkeling aan bod komt in FG en of er afspraken worden gemaakt, ja antwoorde:



Het ‘Matthew effect’ is: “Het feit dat volwassenen met een hoog onderwijsniveau systematisch meer zullen gebruik maken van ‘levenslang leren’, terwijl zij die over een lager onderwijsniveau beschikken het minst deze diensten zullen genieten.” Dit effect is ook duidelijk zichtbaar bij de rijksoverheid, zo laat bovenstaande figuur zien.

Bovendien blijkt uit de kwalitatieve analyse dat medewerkers in lagere schalen vaak aangeven dat er geen middelen voor scholing zijn: een oneerlijke distributie van scholingsgelden en ontwikkelingsmogelijkheden lijkt aan de orde. En juist in de uitvoering: het repareren van de ketelbrug, de controle van belastingaangiftes of de inspectie van scholen is de overheid het meest zichtbaar. Het stimuleren van vakmanschap, ruimte bieden aan ambtenaren voor zelfontplooiing zijn heel belangrijk om als professionele organisatie gezien te worden. Het is voor organisaties daarom van belang om instrumenten in handen te hebben die het personeel stimuleren om in zichzelf en in de kwaliteit van de organisatie te investeren. Een deel van de verantwoordelijkheid van levenslang leren ligt ook bij de werknemers.

Figuur 5: Ontevredenheid over sturing van de organisatie en over leidinggevenden



Een organisatieaspect is de manier waarop de organisatie bestuurd wordt. Op basis van POMO kan gesteld worden dat rijksambtenaren hier, ten opzichte van de markt, ontevreden over zijn. Maar liefst 45% van de medewerkers bij het rijk is ontevreden over de wijze waarop de organisatie bestuurd wordt, tegenover slechts 25% ontevredenheid elders. De algemene ontevredenheid met de rijksoverheid als werkgever is 21% tegenover 15% elders.

Over de eigen leidinggevende zijn medewerkers iets milder, 28% is ontevreden over de wijze van leidinggeven van de direct leidinggevende, tegenover 21% elders. Uit het flitspanel blijkt ook dat medewerkers leidinggevend met name van belang vinden voor organisatorische en bestuurlijke zaken. Dit staat haaks ten opzichte van wat leidinggevend zelf vinden, zij vinden zichzelf belangrijker voor de inhoud dan de medewerkers dat vinden.

#### **Mogelijkheden om tijds- en plaatsonafhankelijk te werken onvoldoende**

Een derde van de medewerkers noemt het feit dat er niet thuis kan worden gewerkt als grootste belemmering; Ook is er ontevredenheid over ICT (25% ontevreden, 25% geen mening);

#### **Professionele ruimte: meer aandacht voor duidelijker omschreven taken**

Er is grote tevredenheid over de mogelijkheden om zelf werk in te delen qua inhoud en tijd (ca. 80% is hier tevreden over); 30% ervaart belemmering regels en procedures bij uitoefening functie; Er wordt veel belang gehecht aan duidelijke omschreven taken, terwijl dit nog lang niet altijd gebeurt.

#### **Rijksagenda nog lang niet de agenda van de individuele medewerker**

Voor een goed functionerende overheid is het van belang dat er een gemeenschappelijk doel is, zowel op rijksniveau als op afdelingsniveau. Uit het flitspanel blijkt dat dit nog lang niet bij alle medewerkers ervaart wordt. Een gemeenschappelijk doel hangt nauw samen met een gedeelde identiteit die rijksambtenaren zouden moeten dragen. Om deze identiteit beter vorm te geven is het belangrijk dat het rijk zijn gemeenschappelijke doel duidelijker definieert en sterker uitdraagt.

Samenvattend kan gesteld worden dat medewerkers nog lang niet altijd als professional behandeld worden. Professionaliteit heeft betrekking op het proces: hoe doe je je werk (goed). Belangrijk hierbij zijn competenties als verantwoordelijkheid tonen, transparant en integer zijn, verantwoording afleggen, resultaat- en klantgericht zijn, kennis delen, loyaal en dienstbaar zijn en samenwerken. Daarnaast zijn goede faciliteiten en ondersteuning van belang voor een professioneel klimaat.

### 3.2 Medewerkers over vakmanschap: vakkennis verouderd snel, lagere schalen slechtere aansluiting functie

- Het flitspanel laat onvoldoende zien dat de schaalniveaus en de kwalificatie doeners en denker overeenkomen. Veel medewerkers in de schalen 10-13 kwalificeren zichzelf als doener, en medewerkers in de schalen tm niveau 9 kwalificeren zichzelf ook wel eens als denker. Relevant is wel het onderscheid in schaalniveau en opleidingsniveau.
- 15% van de medewerkers durft toe te geven dat de eigen vakkennis niet up to date is, de helft van de medewerkers vindt dat vakkennis in het vakgebied snel verouderd.

#### Lagere schalen slechtere aansluiting op functie

Lagere schalen vinden vrijheid om zelf werk in te delen qua inhoud minder belangrijk dan hogere. Uitgesplitst naar schaalniveau blijkt dat de schalen 1-9 het aspect vrijheid om zelf mijn werkzaamheden in te delen qua inhoud veel minder vaak noemen als een belangrijk aspect dat er toe bijdraagt dat zij hun functie goed kunnen uitoefenen. Slechts 14% in de schalen 1-9 noemt dit tegenover 27% in de schalen 10-13 en 29% in de schalen 14+. De lagere schalen hechten minder aan werk waarin ruimte zit om de inhoud zelf te bepalen. Dat wil niet zeggen dat ze tevreden zijn met de inhoud van het werk. Een indicatie voor vakmanschap is de mate waarin de medewerkers zich thuis voelen in hun functie. Dan blijkt dat er bij de lagere schalen een slechtere aansluiting is functie op interesse, capaciteiten en opleiding. Schalen 1-9 zijn minder tevreden met (flitspanel):

- Aansluiting functie op interesses (38% tevreden, ook groot gedeelte comme ci comme ca, ho meest tevreden 81%, Mbo, 67%);
- Aansluiting functie / capaciteiten: schalen 1-9: 23% ontevreden, gemiddeld 15% ontevreden;
- Aansluiting functie / opleiding: schalen 1-9: 20% ontevreden, gemiddeld 12% ontevreden.

### 3.3 Kennisbehoud vs mobiliteit: medewerkers willen tijd voor kennisoverdracht

De helft van de rijksambtenaren wil meer tijd om kennis over te dragen: jongeren hebben zelf sterker deze behoefte dan ouderen, dit kan er mee te maken hebben dat jongeren juist nieuwe vaardigheden willen overdragen. Ook is aan de medewerkers gevraagd in hoeverre zij lokaal behoud van kennis belangrijk vinden. Daaruit blijkt dat hoe hoger het opleidingsniveau, hoe belangrijker mobiliteit wordt ervaren ten opzichte van lokaal behoud van kennis en ervaring.

#### Kleine minderheid is ontevreden over veel aspecten van het werk

Opvallend is verder nog dat hoewel de richting onbekend is, er een positief verband bestaat tussen de visie op de eigen vakkennis en de tevredenheid met de randvoorwaarden. Als een respondent niet tevreden is over de eigen vakkennis, is de kans groter dat deze persoon ook niet tevreden is met de afbakening van de werkzaamheden, de vrijheid om de werkzaamheden in te delen qua tijd, de aansluiting van functie op interesses en opleiding en de samenwerking met collega's en de ondersteuning vanuit de organisatie met informatie. Hoewel er geen richting kan worden aangegeven: X leidt tot Y, kan wel worden gesteld dat er dus een kleine minderheid zeer ontevreden medewerkers is op verschillende aspecten. Datzelfde geldt ook voor de mate waarin iemand het gevoel heeft gestimuleerd te worden vanuit de organisatie om bij te blijven op zijn of haar vakgebied en de randvoorwaarden.

### 3.4 Het rijk hecht niet aan vergroten vakmanschap volgens medewerkers

Medewerkers lijken niet te vinden dat het rijk hen stimuleert om hun vakmanschap te vergroten:

- Slechts 46% vindt dat de eigen organisatie stimuleert om bij te blijven op het vakgebied
- 75% is ontevreden over de tijd die men krijgt om bij te blijven in het vakgebied:

“Er is een tendens om kennis niet belangrijk te vinden, iedereen moet op het proces en kritische vragen worden niet op prijs gesteld”

Medewerkers zijn van mening dat leren niet alleen plaats hoeft te vinden in cursussen, maar ook door leren van elkaar, leren op de werkplek en leren door mee te lopen met bv. uitvoering of andere afdelingen.

### 3.5 Hoe denken medewerkers over hun professionele ruimte?

Uit het POMO blijkt dat maar liefst 83,1 % van de medewerkers bij het rijk tevreden is over hun zelfstandigheid en verantwoordelijkheden, 9,6% is neutraal en slechts 7,3% is ontevreden. Dit beeld komt overeen met de resultaten uit het flitspanel. Medewerkers zijn het meest tevreden over de samenwerking met collega's (85% tevreden) en de vrijheid om zelf het werk in te delen qua tijd en inhoud (75% tevreden). Haaks hiertegenover staat de tevredenheid om thuis te werken (in de schalen 1-9 is slechts 22% hierover tevreden, tegenover 45% in 10-13) en er heerst ontevredenheid over de ICT faciliteiten. Andere vaakgenoemde bronnen van ontevredenheid zijn ondeskundig en/of niet communicerend management en het gebrek aan professionaliteit en kwaliteit bij collega's. (enquête). Op basis van POMO voegt de werkgroep nog toe dat rijksambtenaren in vergelijking met de markt erg ontevreden zijn over verschillende sturingsaspecten.

Hoe medewerkers denken over hun professionele ruimte blijkt uiteraard uit meer dan alleen de tevredenheid of ontevredenheid over bepaalde aspecten. Een ander aspect is de mate waarin medewerkers zelf belang hechten aan die ruimte, dat zou je kunnen kwalificeren als de ruimte die medewerkers hebben om zelf hun werk in te delen.

Een andere indicatie is de mate waarin de medewerkers zich thuis voelen in hun functie. Dan blijkt uit de gegevens van het flitspanel dat er bij de lagere schalen een slechtere aansluiting is functie op interesse, capaciteiten en opleiding. De schalen 1-9 zijn minder tevreden met:

- Aansluiting functie op interesses (38% tevreden, ook groot gedeelte comme ci comme ca, ho meest tevreden 81%, Mbo, 67%);
- Aansluiting functie / capaciteiten: schalen 1-9: 23% ontevreden, gemiddeld 15% ontevreden;
- Aansluiting functie / opleiding: schalen 1-9: 20% ontevreden, gemiddeld 12% ontevreden.

Ook blijkt dat hoe hoger de opleiding, hoe minder de samenwerking met collega's bijdraagt aan het functioneren, waar 32% van de lager opgeleiden dit als belangrijkste aspect noemt, daalt dit bij de middelbaar opgeleiden naar 22% en is het bij de hoger opgeleiden nog slechts 15%.

Ruim een derde is ontevreden over de mogelijkheden om thuis te werken. Bij de uitvoerende organisaties geeft zelfs 40% aan hier ontevreden over te zijn.

## 4. Hoe het rijk beter kan sturen stuurt op vakmanschap en kennis

*Hoe behoudt de rijksdienst in combinatie met de gewenste wendbaarheid, een goede, actuele kennisbasis, waardoor ze een betrouwbare gesprekspartner is en blijft? Door medewerkers de kans te geven hun kennis continue te optimaliseren. Daarvoor formuleert de werkgroep een aantal aanbevelingen in dit hoofdstuk.*

### 4.1 Waar willen we naar toe in 2020? De visie op de organisatie en het personeel

*De werkgroep formuleert de volgende visies op de organisatie en het personeel:*

#### Visie op de organisatie

De Nederlandse rijksoverheid streeft er naar om binnen Europa en in de wereld met actuele kennis van zaken en strategische deskundigheid te opereren, om nationale en internationale ontwikkelingen te duiden, om met vernieuwende beleidsinitiatieven te komen en om deze te vertalen naar goede besluitvorming en uitvoering.

De rijksdienst beschikt hiervoor over een adequate kennisinfrastructuur die organisatiedoelen en ontwikkeldoelen van medewerkers met elkaar weet te verbinden. De rijksdienst is een kennisbedrijf doordat het kennis verder ontwikkelt, doordat het investeert in kennisbehoud en doordat het kennisoverdracht faciliteert, zowel binnen de rijksdienst als daarbuiten. Barrières moeten worden opgelost en voorwaarden om te investeren in kennis worden ontwikkeld.

Als werkgever stimuleert de rijksdienst de professionaliteit en ontwikkeling van werknemers en biedt hiervoor ondersteuning. Er is ruimte voor talent, onafhankelijk van de schaal, leeftijd of loopbaanfase van de medewerkers.

#### Visie op het personeel

Rijksambtenaren zijn leergierige professionals, waarvoor samenwerken en kennis delen een vaste basiscompetentie is. Medewerkers sturen zelf mede hun ontwikkeling en loopbaan en zijn aanspreekbaar op resultaten en persoonlijke ontwikkeling. Medewerkers geven actief aan wanneer zij toe zijn aan een volgende loopbaanstap.

*Onderstaande alinea's geven enkele adviesrichtingen voor werknemers en werkgevers voor de drie thema's op weg naar een nieuwe CAO en beantwoord daarmee de tweede vraag van de opdrachtgevers.*

### 4.2 Sturen op kennis verankeren op een centrale plek in de organisatie

Veel leer en ontwikkelproblemen liggen dieper verborgen in organisaties. De leiding wil op zich wel en ook de werknemer heeft een positieve grondhouding. Maar er zitten (zeker bij de overheid) nog wel een paar lagen tussen die ook moeten meewerken.



### **Ten eerste de personeelsdienst**

Om kennis op de agenda te houden moet ze binnen de organisatie goed zijn belegd. Dit vraagt een inhoudelijke kennisstrategie die alleen door de leiding van de organisatie kan worden opgesteld. Hiervoor zijn keuzes nodig die, zeker binnen politiek aangestuurde organisaties, niet altijd makkelijk te maken zijn. De personeelsdienst of een vergelijkbare dienst verantwoordelijk voor organisatieontwikkeling zal de departementsleiding moeten vragen waarop kennis en vakmanschap moet worden opgebouwd. Wat is het dat ons anders maakt? Waarop willen wij in Nederland een goede kennisinfrastructuur opbouwen? En waarop willen wij ons meerjarig profileren?

### **Ten tweede de afdeling en de directie**

Veel instrumenten om kennis op te bouwen kunnen door managers en directies zelf worden gehanteerd. Onderdeel van managementopleidingen zou een gereedschapskist voor kennisontwikkeling moeten zijn. Hoe stimuleer je medewerkers, hoe creëer je ruimte voor samen opleiden, coachen, etc. Allemaal leerbaar, maar vaak niet toegepast of als minder belangrijk beschouwd dan het behalen van de primaire resultaten en daardoor op een zijspoor gezet. Reken een afdeling af op kwaliteit (en niet alleen op kwantiteit) van het werk.

### **Ten derde de eigen manager**

Managers stimuleren om ruimte te creëren voor kennis moet wel duidelijk een organisatiebelang zijn. Een greep uit de uitkomsten van het onderzoek bevestigt dat hier nog veel winst valt te behalen: 30% ervaart belemmering van regels en procedures bij het uitoefenen van de functie; Een aantal medewerkers noemt het gebrek aan professionaliteit bij de eigen collega's als een pijnpunt; Er wordt veel belang gehecht aan duidelijke omschreven taken, terwijl dit nog lang niet altijd gebeurt. Ook is er ontevredenheid over ICT (25% ontevreden, 25% geen mening); Leidinggevende vinden zichzelf belangrijker voor de inhoud dan de medewerkers dat vinden; Kortom, aandacht voor management betekent ook (positieve en negatieve) prikkels voor managers inbouwen in het P&O instrumentarium. Als managers hun doelen niet halen zullen ze aangeven welke afdelingsoverstijgende factoren hiervoor verantwoordelijk waren en kan hierop actie worden ondernomen om de organisatie wel kennisintensiever te maken.

### **Tot slot de medewerker zelf**

Er is grote tevredenheid over de mogelijkheden om zelf werk in te delen qua inhoud en tijd (ca. 80% is hier tevreden over); Wellicht is het voldoende om van kennisopbouw een organisatiebelang te maken en ruimte te creëren voor kennisopbouw en permanent leren. Dan gaat een groot deel van de medewerkers zich er op richten. Dit blijkt ook uit de veelheid aan ervaringen met kennis trajecten waarvoor wel ruimte werd geboden binnen het rijk. Vervolgens zou vakmanschap en ontwikkeling een vaste plaats in de P&O cyclus kunnen krijgen.

### **Aanbevelingen arbeidsvoorwaarden: naar een professionele leercultuur**

Hoe behoudt een kleiner wordende rijksdienst in combinatie met de gewenste wendbaarheid, een goede, actuele kennisbasis, waardoor ze een betrouwbare gesprekspartner is en blijft? Door als organisatie een duidelijke visie op kennis uit te dragen en door medewerkers de kans te geven hun kennis continue te optimaliseren. Daarvoor formuleert de werkgroep op basis van de het rapport Tijd voor ontwikkeling van de Denktank Leren en Werken en de eigen empirie en de gevoerde gesprekken, een aantal aanbevelingen, de volgende paragrafen lichten deze toe.

### 4.3 Leren en ontwikkelen voor de medewerker

De medewerkers hebben een instrument nodig om leren en ontwikkelen af te kunnen dwingen. Denk hierbij aan een opleidingsbudget (inputgestuurd) of een studiepuntensysteem (outputgestuurd). Ook dient leren en ontwikkelen een vast onderdeel te zijn van het functioneringsgesprek.

#### Het individuele opleidingsbudget

Te vaak heeft de werkgroep nu gehoord dat medewerkers geen tijd of geld voor hun ontwikkeling krijgen. *“Vanwege een reorganisatie geen budget beschikbaar voor opleidingen”, “Mijn leidinggevende heeft aangegeven dat er tijd noch geld beschikbaar is dit jaar voor ontwikkeling.”* zijn quotes die we te vaak hebben teruggehoord. Wat dat betreft kan een werknemer zich ook niet beroepen op een harde afspraak in het ARAR of de CAO. Die stellen slechts dat de medewerker in staat moet worden gesteld zichzelf te ontwikkelen, maar geven de werknemer geen recht waarop hij zich kan beroepen. Door de invoering van een persoonlijk opleidingsbudget, krijgt de medewerker meer middelen beschikbaar om naar eigen inzicht in te zetten. Bijvoorbeeld voor vakliteratuur. Uiteraard is dit geen minimum, de werkgever kan dit bedrag aanvullen naar eigen inzicht. Ook nu al wordt gemiddeld €1300,- per medewerker uitgegeven aan opleiding en scholing. Een alternatief voor een persoonlijk opleidingsbudget is een trekkingsrecht waarbij medewerkers die een ontwikkelingsvoorstel doen dat in het belang is van hun vakmanschap, dit in principe gehonoreerd krijgen.

#### Het studiepuntensysteem

Of een organisatie kennisintensief is bepaalt het management van de organisatie. Zij stelt de visie vast en zij creëert de voorwaarden om daadwerkelijke kennis op te doen. Hiervoor is budget, tijd en een variëteit van ontwikkelinstrumenten nodig (stages, werkpleklernen, studie, promotie, seminar, publicaties, etc). Door als signaal af te geven dat iedere medewerker minimaal 4 studiepunten behaalt (lees 4x8uur ruimte voor studie, stage, etc) kan samen met de medewerker worden gestuurd op kennisontwikkeling.

#### Ontwikkeling vast onderdeel van het functioneringsgesprek

In functioneringsgesprekken dient leren en ontwikkelen als vast punt terug te keren. Enerzijds om te kunnen groeien in de functie waarin men is geplaatst. Anderzijds om te kunnen groeien naar een andere formatie waarvoor de medewerker op termijn geschikt is.

#### 4.4 Leren en ontwikkelen voor de organisatie

De laatste jaren zien we een versterking van het vak van de ambtenaar op het gebied van kennis. Enerzijds door met kennis van zaken beleid te ontwikkelen (samenwerkingsverbanden tussen kennisinstituten en ambtelijke organisaties - zie LNV en WUR), anderzijds door met deskundigheid het beleid uit te voeren.

Vanuit de kennisvisie zal de rijksdienst worden uitgedaagd om haar medewerkers flexibel in te zetten. Op een groot aantal onderwerpen is kennis binnen verschillende rijksdiensten beschikbaar. Hoe brengen we deze kennis bij elkaar? Dit vraagt een flexibel aanbod aan kennisontwikkelinstrumenten waarover nog moet worden nagedacht (e-learning, wiki's, platvormen, etc). Een belangrijk punt hierin is het verkennen hoe (en onder welke condities) de verticale lijn/hiërarchie ondersteunend kan worden voor het (horizontaal) organiseren van probleemoplossende netwerken (met mensen van binnen en buiten de departementen) rondom thema's resp. het vinden/vormgeven van integrale oplossingen.

Vanuit de kennisvisie zal de rijksdienst haar kennis van Europa moeten versterken (Europa academie). Steeds meer regelgeving wordt in Brussel getoetst of ontwikkeld. Hier tijdig en met de juiste kennis van zaken aan deelnemen is van levensbelang voor de verworvenheden van Nederlandse burgers en bedrijven. Hierop zal moeten worden samengewerkt met gelijkgestemde departementen in andere Europese lidstaten. Dit vraagt het opbouwen van een Europees kennisnetwerk. Vanuit de kennisvisie wordt duidelijk dat steeds meer beleid mondiaal wordt ontwikkeld. Dit vraagt een mondiaal netwerk en mondiale mogelijkheden om kennis op te bouwen, over te dragen en voor de rijksdienst te behouden. Identificatie van deze mondiale thema's en strategische sturing om met de juiste mensen van de juiste diensten hieraan deel te nemen vraagt een rijksbrede regie die momenteel onvoldoende is geborgd.

Daarnaast is het van belang dat ambtenaren vanaf het begin gedegen kennis/bekendheid opbouwen over Europa, andere bestuurslagen, uitvoeringsorganisaties. Er zou meer aandacht kunnen komen voor de kenniswerkers bij de overheid, wellicht in de vorm van een rijksbrede beleidsacademie.

#### Draag de goede voorbeelden binnen het rijk breder uit

Op het gebied van vakmanschap, professionele ruimte, sturen op kennis en leren en ontwikkeling zijn bij het rijk veel goede praktijken te vinden, het Corporate Learning Centre van rijkswaterstaat, BuZa dat investeert in leren op de werkplek en in de kwaliteitsagenda die is gekoppeld aan de taakstelling en die kennis als één van de pijlers meeneemt om de organisatie te verbeteren. Maar bijvoorbeeld ook e-learning en andere opleidingsmiddelen die door departementen zelf ontwikkeld worden. rijkswaterstaat heeft zichzelf bovendien ontwikkeld tot een werkgever waarbij medewerkers graag willen werken, toch zijn er nog weinig onderdelen binnen het rijk zichtbaar die de RWS aanpak overnemen. Deze goede voorbeelden zouden door bijvoorbeeld het ECLO goed ontsloten kunnen worden, zowel voor de opleidingskundige professional (methoden en technieken) als voor medewerkers (leermateriaal, open educational resources).

#### 4.5 Leren voor het rijk - het Nieuwe Werken

Veel van wat nodig is om als rijksoverheid een voorbeeldwerkgever te worden heeft te maken met de cultuur binnen de rijksoverheid. De eerste aanbeveling is om te gaan werken volgens de principes van het Nieuwe Werken.

Geconstateerd moet worden dat binnen het rijk momenteel nog grotendeels volgens de principes van “Het Oude Werken” wordt gewerkt. Dit zou eigenlijk moeten worden gemoderniseerd en verrijkt met de principes van “het Nieuwe Werken”. Dit vraagt om een paradigmaverschuiving in hoe medewerkers, leidinggevend, maar ook de organisatie als geheel tegen werk en werkwijzen aankijken. Daarbij gaat het niet alleen om thuiswerken, een betere fysieke werkplek of een aantal ICT hulpmiddelen, maar ook om zaken als een beter begrip van de collectieve ambities van de organisatie, een inspirerende bedrijfscultuur, een leider als boegbeeld, andere vormen van aansturing, betere balans tussen autonomie en verantwoording, minder regels en procedures, slimmere manieren van samenwerken, een persoonlijk werkbudget, een resultaatafspraken, loon naar werken, enzovoort. (uit: [www.ambtenaarvoordetekomst.nl](http://www.ambtenaarvoordetekomst.nl))

De belangrijkste uitgangspunten bij het Nieuwe Werken zijn:

- De medewerker centraal en niet systemen: Mensen bepalen in grote mate zelf waar, wanneer, hoe en met wie ze werken
- Thema's als uitgangspunt en niet de grenzen van organisatie: Niet thema's naar de organisatie vormen, maar de organisatie rond thema's vormen

**Specifiek voor doelgroepen voegen we daar nog de onderstaande concrete initiatieven aan toe**

- Oudere medewerkers krijgen tijd om kennis over te dragen op jongere medewerkers:
- De cruciale grijze vakmannen in alle schalen binnen de rijksoverheid worden geïdentificeerd, en zij krijgen tijd om in een meester-gezel relatie hun vakmanschap over te dragen;
- Ervaren medewerkers die willen kunnen na een ‘Train de trainer’ training docent worden in de eigen academies, bijvoorbeeld als docent in de nieuwe rijksbrede introductie voor de schalen 10-13.

#### **Loop voor op Het Nieuwe Werken**

Bij de overheid kunnen de principes van het nieuwe werken: Samenwerken, tijds- en plaats onafhankelijk werken, managers die sturen op resultaat, medewerkers die zich verantwoordelijk voelen voor dat resultaat worden geïmplementeerd. Een groot gedeelte van het werk binnen de rijksoverheid kan via deze lijnen worden georganiseerd. Daarbij hoort dat thuiswerken in principe kan, tenzij.

Hierbij dient wel rekening gehouden te worden dat een grote groep medewerkers binnen de rijksoverheid door de aard van de werkzaamheden, zoals bijvoorbeeld fysieke controles, gevangenisbewaarders en brugwachters weinig regelmogelijkheden hebben over de werktijden en werkplekken van hun werk.

De continuïteit van de (kennis) relaties met de buitenwereld kunnen verder gegarandeerd worden door het aangaan van relaties met universiteiten en andere kennisinstellingen. Bijvoorbeeld door vaker medewerkers uit te wisselen.

#### 4.6 Leren voor de BV Nederland

Naast gemeente, provincie, rijk en semi-ambtelijke instellingen kent de BV Nederland een groeiende groep medewerkers op ambassades, consulaten, bij de Europese Commissie en in internationale organisaties zoals de Verenigde Naties, de NAVO, de ontwikkelingsbanken, etc. Om internationale kennis en vaardigheid nationaal te kunnen inzetten moet de BV Nederland bewust prikkels ontwikkelen om medewerkers te motiveren deze kennis en ervaring in de internationale arena op te doen en bewust prikkels ontwikkelen om een goede ontvangststructuur te creëren om deze internationale kennis en ervaring op te nemen in de eigen organisatiestructuur. Met name kennis van Europa (beleidsvorming en uitvoering) zal veel meer dan nu het geval is gerichte rijksbrede sturing vragen.

##### **Kortom: leren moet een vaste plek krijgen in de arbeidsrelatie bij de rijksoverheid**

De Denktank Leren en Werken adviseerde de overheid wettelijk te verplichten dat werkgevers scholing aanbieden. De werkgroep neemt dit advies over en stelt voor 'permanent leren' in het hart van het personeelsbeleid te plaatsen. De werknemer moet wettelijk verplicht worden scholing te volgen. Daarvoor zouden werkgever en werknemer een wettelijk verplicht werkleercontract moeten afsluiten, met wederzijdse afspraken over leren, bijvoorbeeld door afspraken te maken over studiepunten. Voor de rijksoverheid stelt de werkgroep voor om leren een vast plek te geven door het op te nemen als recht in het ARAR, er budget voor vrij te maken en in de cyclus van functioneringsgesprekken het onderdeel ontwikkeling op te nemen.

Alleen dan stuurt de organisatie op leren en krijgt kennis en ontwikkeling een vaste plek. Ontwikkeling is daarmee niet alleen een recht, maar ook een plicht voor de medewerker.

## Literatuurlijst

- Furedi, F. (2007). *Waar zijn de intellectuelen?* Meulenhoff.
- Jansen, H. (2006). *De ambtenarenplaag*. Pepijn.
- Jansen, T. e.a. (2005). *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt*. Boom uitgevers.
- Jansen, T., Brink, G. van der, en Kole, J. (2009). *Beroepstrots. Een ongekende kracht*. Boom uitgevers.
- Niessen, R. (2003). *Ambtenaar in de overheidsorganisatie*. Kluwer juridisch.
- Weggeman, M. (1997). *Organiseren met kennis*. Scriptum.
- Weggeman, M. (2000). *Kennismanagement: de praktijk*. Scriptum.
- Weggeman, M. (2008). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Scriptum.

## Bijlage I: Menu met tools voor het verbeteren van: Vakmanschap, professionaliteit en kennis

### A: door middel van ICT

- A1: Yellow page (wie weet wat? Wie kan wat?)
- A2: Social networks (LinkedIn, Hyves, Facebook)
- A3: Crowd sourcing facilities (voorbeelden: [www.innocentive.com](http://www.innocentive.com); [www.battleofconcepts.com](http://www.battleofconcepts.com))
- A4: Communities of Practice
- A5: GDSS: Group Decision Support Software
- A5: Content databases

### B: door middel van HTD (Human Talent Development)

- B1: T-profiel ontwikkelen
- B2: On the job training in traditionele meester-gezel relatie, (de meester is ouder en dus meer ervaren dan de gezel)
- B3: On the job training in inverse meester-gezel relatie, (de meester is jonger dan de gezel; met name geschikt voor de overdracht van nieuwe methoden en technieken)
- B4: Toewijzen van buddies
- B5: Intervisie groepen
- B6: Praktijk van intercollegiale toetsing
- B7: Praktijk van interafdelings-visitaties
- B8: Redundancy tijd, (10% - 20%; casual Friday)
- B9: Interne training en opleiding, (POP)
- B10: Externe studies, (sabbatical, promoveren, boek schrijven)
- B11: Criteria bij functioneringsgesprekken: bijdragen aan kennisontwikkeling en -deling
- B12: Studium generale met seminars en project review bijeenkomsten

### C: door kennis-vriendelijke organisatieinrichting

- C1: Duale loopbaan ladder (management ladder en professionele ladder)
- C2: Benoemen van gatekeepers op (inhoudelijk) strategische gebieden
- C3: "Versnellingskamer" met GDSS
- C4: Wifi infrastructuur
- C5: Kennis- en ervaringsoverdrachtsprotocol bij opzegging en pensionering
- C6: Job-rotation van schaarse professionals
- C7: Een schaarse professional met 2 à 3 parttime aanstellingen op verschillende afdelingen
- C8: Sturen op flow, (vermijden van verveling en stress; kennis en taken zijn in balans)
- C9: Oprichten Kennis- en Expertise Centra met kennislandschap, (grand café, auditorium werkateliers, inspiratieruimten, creatieve ruimten, databases en bibliotheek e.d.)

## Bijlage II: Overzicht schaalniveaus rijk

schaal 1	€ 1438-1783	assistent postkamer, algemeen assistent
schaal 2	€ 1468-1953	bode, medewerker repro, administratief medewerker, typist
schaal 3	€ 1532-2122	medewerker financieel administratieve ondersteuning, medewerker semi-statisch archief, medewerker tekstverwerking, medewerker telefooncentrale
schaal 4	€ 1637-2236	onderhoudstechnicus, medewerker administratieve ondersteuning, medewerker facilitaire dienst, medior AID'er/complexbeveiliger (DJI)
schaal 5	€ 1709-2350	administratief medewerker rechtspositie, medewerker bibliotheek en documentatie, medewerker documentaire informatievoorziening, senior AID'er/complexbeveiliger (DJI), medior transportgeleider (DJI)
schaal 6	€ 1839-2464	salarisadministrateur, inkoper, directiesecretaresse, medior penitentiair inrichtingswerker (DJI), medior vreemdelingenbegeleider (DJI), senior transportgeleider (DJI)
schaal 7	€ 2065-2691	documentalist, medewerker applicatiebeheer, medewerker projectondersteuning, medewerker personeels- en salarisadministratie, groepsleider jeugd (DJI), sociotherapeutisch medewerker (DJI), senior penitentiair inrichtingswerker (DJI), senior vreemdelingenbegeleider (DJI)
schaal 8	€ 2236-3022	netwerkbeheerder, systeembeheerder, financieel-economisch administratief medewerker, bibliothecaris, sociotherapeut (DJI), pedagogisch medewerker (DJI)
schaal 9	€ 2408-3402	beleidsondersteunend medewerker, systeemanalist, senior operationeel inkoper, coördinerend sociotherapeut (DJI), senior pedagogisch medewerker (DJI)
schaal 10	€ 2350-3777	juridisch medewerker, bedrijfsmaatschappelijk werker, communicatiemedewerker, stafmedewerker gegevensbeheer
schaal 11	€ 2795-4295	beleidsmedewerker, projectadviseur, adviseur personeel en organisatie, hoofd publieksvoorlichting, contractmanager
schaal 12	€ 3275-4867	senior beleidsmedewerker, directie secretaris, speech- schrijver, wetgevingsjurist, senior projectleider, senior medewerker begrotings voorbereiding



schaal 13	€ 3649-5444	senior beleidsspecialist, senior wetgevingsjurist, senior communicatieadviseur
schaal 14	€ 4118-6019	beleidsveldmanager, hoofd internationale betrekkingen, hoofd financieel-economische zaken/controller
schaal 15	€ 4675-6594	hoofd beleidsafdeling, bestuurlijk-juridisch specialist, projectcoördinator
schaal 16	€ 5252-7168	directeur voorlichting, directeur personeel, inspecteur ruimtelijke ordening
schaal 17	€ 5827-7745	hoofd centrale directie FEZ, hoofdingenieur-directeur rijkswaterstaat
schaal 18	€ 6402-8374	hoofddirecteur KNMI, plv. secretaris-generaal, directeur bureau voor de Industriële eigendom directeur Sociaal en Cultureel Planbureau, voorzitter Adviesraad van het Wetenschaps- en Technologiebeleid, griffier Tweede Kamer, hoofd Algemene Inlichtingen en Veiligheidsdienst
	€ 8920	secretaris-generaal, directeur generaal, ambtenaar van de Dienst Buitenlandse Zaken XIX, thesaurier-generaal, voorzitter Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, directeur Centraal Planbureau, inspecteur-generaal, directeur Sociaal en Cultureel Planbureau, voorzitter Adviesraad van het Wetenschaps- en Technologiebeleid, griffier Tweede Kamer, hoofd Algemene Inlichtingen en Veiligheidsdienst
	€ 9502	staatssecretaris, ambtenaar van de Dienst Buitenlandse Zaken XX
	€ 10123	minister





Ministerie van Binnenlandse zaken en  
Koninkrijksrelaties

# Bijlage 5

Visiedocument werkgroep flexibilisering

## Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Visietraject Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk</b>	<b>85</b>
<b>2.</b>	<b>Opdracht</b>	<b>86</b>
<b>3.</b>	<b>Werkwijze Werkgroep Flexibilisering</b>	<b>87</b>
<b>4.</b>	<b>Visie op Flexibilisering 2010-2015</b>	<b>88</b>
4.1	Maatschappelijke vraagstukken centraal: Structuur Rijksdienst voor de toekomst	88
4.2	Maatschappelijke vraagstukken centraal: Nieuwe werkvorm 'hub'	91
4.2.1	Wat is een hub?	91
4.2.2	Wanneer wordt een hub in het leven geroepen?	91
4.2.3	Bemensing van de hub	95
4.2.4	Facilitatie van de hub	96
4.2.5	Leiderschapstijl in relatie tot de hub	96
4.2.6	Eind van de hub	97

# Visiedocument werkgroep flexibilisering

## Visietraject P&O Rijk

### 1. Visietraject Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk

Na de inspiratiecolleges en de voorbereidende workshops van ICOP en vakbonden is op 23 juni 2009 het visietraject Personeels- en Organisatiebeleid Rijk begonnen. Tijdens de gezamenlijke workshop hebben ICOP en de vakbonden op deze dag een aantal thema's gekozen die gezien de trends en ontwikkelingen die gaande zijn, nadere uitwerking behoeven om tot een nieuwe O&P visie te komen. Deze vier thema's zijn:

- 1 Omgaan met variatie;
- 2 Duurzame inzetbaarheid;
- 3 Vakmanschap, professionaliteit, sturen op de factor kennis;
- 4 Flexibilisering van de rijksdienst;

In dit traject bouwen directeuren P&O van de ministeries en hun medewerkers samen met de bestuurders van de ambtenarenbonden aan de visie op het toekomstige Organisatie- en Personeelsbeleid van de rijksdienst.

## 2. Opdracht

De werkgroep heeft aan het begin van het traject een opdracht meegekregen:

Bedrijven, instellingen en burgers verwachten van de rijksdienst een leidende rol bij de aanpak van de steeds complexer wordende maatschappelijke vraagstukken. Hoe kan de rijksdienst ervoor zorgen dat de ambtelijke organisatie kan anticiperen en snel kan reageren op de wisselende politieke agenda?

Vraag aan de werkgroepen is om voor het betreffende thema een eigentijds en kwalitatief gedegen advies uit te brengen aan de directeur Organisatie- en Personeelsbeleid van het ministerie van BZK, Saskia Görtz. Een advies dat concrete, vernieuwende inzichten en bouwstenen bevat voor het toekomstig organisatie- en personeelsbeleid Rijk en de nieuwe CAO.

Welke van de gesignaleerde trends en ontwikkelingen zijn relevant, gewichtig, urgent? Geef een nadere duiding. Ontwerp hoe de rijksdienst, gezien de trends en ontwikkelingen, zich wendbaar kan organiseren en zorgt dat interdepartementale expertise en ervaring bij elkaar komt. Geef zonodig meerdere alternatieven. Houd rekening met de aard van het primair proces. Besteed aandacht aan leiderschap, eigen regie medewerkers, de mogelijkheden van het nieuwe werken en ICT, de veranderingen op de arbeidsmarkt, ambtelijke status. Geef een of meerdere aanpakken om ontwerp(en) te realiseren en besteed aandacht aan het veranderingsproces

### 3. Werkwijze Werkgroep Flexibilisering

De werkgroep bestond uit vertegenwoordigers van de bonden en P&O-professionals:

- Jorick de Bruin (CNV)
- Nelleke Aantjes (CNV)
- Mieke van Vliet (FNV)
- Marjon Platje (FNV)
- Peter Wulms (Ambtenarencentrum)
- Jan Hut (CMHF)
- Angeline van Dijk (DJI)
- Anne-Marie Stoffer (MO)
- Ipe van der Deen (Pro)
- Benjamin Anker (BuZa)
- Lucia Dannenburg (Justitie)
- Brak Storms (EZ)
- Jacqueline Willemars (Financiën)
- Anja van Engelenburg (SZW)

De werkgroep werd ondersteund door een gids en een secretaris. De gids was Jaap Peters, organisatie-adviseur en schrijver. Hij is een voorstander van het Rijnlands organiseren, waarin het primaire proces centraal staat en de vakman voldoende professionele ruimte heeft om zijn functie invulling te geven.

De rol van secretaris werd vervuld door Kim Waanders, projectleider bij de directie OPR.

De werkgroep flexibilisering heeft met drie subwerkgroepen gewerkt om het thema flexibilisering van verschillende te belichten. De subwerkgroepen waren:

- 1 Leiderschap
- 2 Medewerkerschap
- 3 Organisatie: Structuur en werkwijze

## 4. Visie op Flexibilisering 2010-2015

De Rijksdienst heeft als taak om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Maatschappelijke vraagstukken overstijgen de grenzen van de departementen. Volgens de werkgroep flexibilisering is het nodig om maatschappelijke vraagstukken centraal te stellen om deze op te kunnen lossen. Het centraal stellen van maatschappelijke thema's is de rode draad van het advies van de werkgroep flexibilisering.

Om maatschappelijke thema's centraal te stellen is het volgens de werkgroep nodig om de organisatie-inrichting en de personele inzet te flexibiliseren. Flexibilisering is gedefinieerd als het vergroten van de wendbaarheid van de rijksdienst (organisatie-inrichting en personele inzet) om beter te kunnen inspelen op veranderende eisen die de maatschappij en politiek aan de ambtelijke organisatie stellen.

Flexibilisering is overigens geen nieuw onderwerp binnen het Rijk. Al ruim tien jaar worden er rapporten geschreven en (organisatie)vernieuwingen doorgevoerd die de organisatie flexibeler maken. Zie bijvoorbeeld: Die Oortjes van die Seekoei (BZK/ICPR 2003), Rijk in beweging (Rijksadvies 2005) en onlangs is het Programma Flexibilisering & Administratieve Lastenverlichting Rijk van start gegaan (BZK/2009).

De werkgroep heeft zich niet tot doel gesteld om die ontwikkelingen omvattend te bestuderen, laat staan te beoordelen. De werkgroep vindt dat die initiatieven gewoon voortgezet moeten worden en dat daarvoor geen extra impuls nodig is. De vernieuwing voor de komende jaren zit vooral in het centraal stellen van de maatschappelijke thema's.

De werkgroep flexibilisering geeft in dit advies een aantal suggesties om de organisatie-inrichting en de personele inzet flexibeler in te zetten. Daarnaast wordt ingegaan op de werkvorm 'hub'. De hub is een werkvorm die het maatschappelijke vraagstuk centraal stelt. De waarde van de Rijksdienst voor de samenleving wordt vergroot, doordat het Rijk in staat is om maatschappelijke vraagstukken integraal aan te pakken.

### 4.1 Maatschappelijke vraagstukken centraal: structuur rijksdienst voor de toekomst

De werkgroep flexibilisering heeft een aantal belemmeringen gesignaleerd in de wijze waarop de Rijksdienst gestructureerd is, die ervoor zorgen dat maatschappelijke vraagstukken momenteel niet centraal staan. De werkgroep ziet een drietal belemmeringen:

- 1 De rijksdienst bestaat uit dertien departementen die ieder vanuit hun eigen perspectief naar een vraagstuk kijken en voor de eigen minister werken.
- 2 Ieder departement afzonderlijk ontvangt jaarlijks financiële middelen waaruit het personeel wordt betaald.
- 3 Medewerkers worden niet gefaciliteerd en gestimuleerd om een rijksbreed loopbaanpad te volgen.

De werkgroep heeft voor iedere belemmering een suggestie geformuleerd om de organisatie-inrichting en de personele inzet aan te passen om deze belemmering op te heffen en ervoor te zorgen dat de oplossing van het maatschappelijke vraagstuk centraal komt te staan.



**Ad 1.**

Maatschappelijke vraagstukken overstijgen de departementale grenzen. De huidige Rijksdienst bestaat uit dertien departementen die ieder vanuit hun eigen perspectief naar het vraagstuk kijken en voor de eigen minister werken. Een suggestie is om het maatschappelijke thema centraal te stellen en een beperkt aantal departementen rondom maatschappelijke thema's, zoals veiligheid, internationale zaken en infrastructuur, te formeren. De introductie van programmaministers zoals we die sinds Balkenende IV kennen, is een betekenisvolle stap in die richting. De werkgroep zou een volgend Kabinet de suggestie willen doen om die lijn voort te zetten – wellicht op een nog wat grotere schaal. Op die wijze kan naast een klein(er) aantal vaste departementen, een aantal programmaministeries ontstaan die elke kabinetsperiode flexibel aangepast worden (in aantal en onderwerp) de op dat moment politiek gewenste maatschappelijke prioriteiten, slagvaardig en niet gehinderd door kokers.

**Ad 2.**

Volgens de CAO rijk is iedereen in dienst van het rijk. In de praktijk zijn er echter nog allerlei formele belemmeringen en hindernissen om (tijdelijk) van het ene naar het andere departement over te stappen. Op verschillende fronten is er sprake van één rijksdienst: zo is er één rijksbegroting, één arbeidsvoorwaarden-reglement rijk (ARAR), een rijksloongebouw (BBRA) en er is één CAO voor de rijksdienst. Kortom: één werkgever. Maar op een aantal andere fronten is het beeld anders: fiscaal gezien zijn er meerdere werkgevers binnen het rijk en ook op arbeidsvoorwaarden zijn er binnen de algemene kaders vele (kleinere) departementale verschillen. Daarom bestaat er een ambigu beeld: vanuit de ene invalshoek is het concern rijk er al, maar vanuit de andere invalshoek nog helemaal niet. Dat levert belemmeringen en onnodige administratieve lasten voor flexibiliteit. Op verschillende punten wordt aan het opheffen van deze verschillen tussen departementen gewerkt, zoals door het Programma Flexibilisering en Administratieve Lastenvermindering Rijk. Hierdoor worden in elk geval de belemmeringen aangepakt die nu nog vaak gepaard gaan bij het snel en flexibel formeren en deformeren van interdepartementale samenwerkingsverbanden. Vanuit de werkgroep wordt deze ontwikkeling als belangrijke voorwaarde gezien voor flexibiliteit. Het toekomstbeeld zou wat betreft de werkgroep bestaan uit medewerkers die vanuit een thuisbasis (noem het vakgroep, pool of themagebied) ingezet worden daar waar ze het meest nodig zijn. Daarbij horen een aantal secundaire voorwaarden:

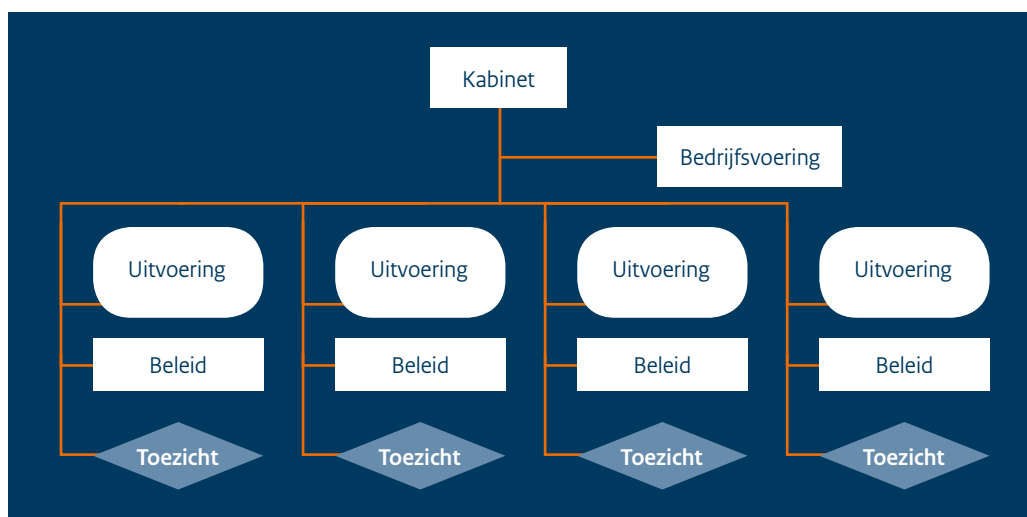
- Toekenning van personeel aan maatschappelijke thema's en opdrachten op flexibele basis. (Naar analogie van begrotingcyclus ontstaat er een personele-middelen-cyclus waarin beschikbare capaciteit op basis van politieke/maatschappelijke prioriteiten wordt toebedeeld aan opdrachten en projecten).
- Inzicht in beschikbare vaardigheden, ervaringen en competenties van de beschikbare workforce bij leidinggevenden. Leidinggevenden hebben de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de medewerkers en de zorg dat de medewerkers ingezet worden daar waar ze het meest nodig zijn. Medewerkers hebben een persoonlijk portfolio, waarin gerealiseerde projecten en opgedane ervaringen transparant worden opgenomen. Zo kunnen de medewerkers gematched worden aan nieuwe opdrachten/ projecten. Op deze wijze worden organisatiedoelen gekoppeld aan persoonlijke kwaliteiten en (ontwikkel)doelen.
- Ook medewerkers hebben een eigen verantwoordelijkheid, inclusief budget, voor persoonlijke ontwikkeling. Door de match van kwaliteiten van mensen en de beschikbare opdrachten krijgen medewerkers klussen die bij ze passen en die voldoening geven. Op die manier kan de medewerker veel eenvoudiger dan nu bouwen aan een aantrekkelijk portfolio en zo richting geven aan zijn loopbaan.

**Ad 3.**

Door medewerkers te organiseren in interdepartementale pools (beleid, uitvoering, toezicht en bedrijfsvoering) wordt het mogelijk medewerkers waar nodig bij maatschappelijke vraagstukken in te zetten. Voor medewerkers is dit aantrekkelijk omdat zij zo een loopbaanpad kunnen volgen, waarbij zij zich rijksbreed en van pool naar pool kunnen ontwikkelen. Voor beleid en bedrijfsvoering zijn dergelijke interdepartementale pools in de regio Den Haag relatief makkelijk te realiseren. Voor uitvoering en toezicht kan in de praktijk een andere invulling wenselijk zijn.

In onderstaand model staan de suggesties voor de Rijksdienst van de toekomst verwerkt. De Rijksdienst van de toekomst bestaat uit minder departementen en is georganiseerd om maatschappelijke vraagstukken. De medewerkers zijn in Rijksdienst werkzaam in interdepartementale pools van beleid, uitvoering, toezicht en bedrijfsvoering.

Rijksdienst van de toekomst



Flexibilisering biedt de Rijksdienst kansen en werken met bovenstaand model zal de leidinggevenden/ ambtelijke top een aantal ‘duivelse’ dilemma’s bezorgen. Te denken valt bijvoorbeeld aan de volgende dilemma’s, waarmee de leidinggevende te maken krijgt als medewerkers zich flexibel gaan inzetten voor urgente maatschappelijke vraagstukken:

- *korte termijn versus lange termijn, initiatief nemen versus volgend zijn*: “als ik nu mijn beste medewerker uitleen voor een urgent maatschappelijk vraagstuk, dan lukt het mij nooit om de doestellingen van mijn eigen jaarplan te halen en daar word ik wel op afgerekend”. “Waarom zou ik als eerste iemand afstaan, terwijl een andere leidinggevende als eerste profiteert van mijn lef en durf om iemand uit te lenen”.
- *belangrijk leider versus onbelangrijk leider*: “als ik toegeef dat een maatschappelijk vraagstuk belangrijker is dan mijn eigen vraagstukken, dan ben ik ook een minder belangrijk leidinggevende”.
- *continuïteit versus discontinuïteit*: “mensen inzetten bij urgente maatschappelijke vraagstukken betekent dat ik ze hier op de eigen afdeling kwijt ben. Hoe ga ik dat inplannen in de zaken die ik hier intern voor elkaar moet krijgen?”

Het hanteerbaar maken van deze dilemma's is de uitdaging voor leiderschap in een flexibele organisatie. Er bestaat geen beste oplossing; leiderschap zit in het steeds opnieuw kiezen van positie in de genoemde spanningsvelden.

#### **4.2 Maatschappelijke vraagstukken centraal: nieuwe werkvorm 'hub'**

Het Rijk kan de complexe vraagstukken in de maatschappij niet alleen oplossen. Grensoverschrijdende samenwerking met partijen als bedrijven, universiteiten, maatschappelijke instellingen en individuele professionals is nodig bij het oplossen van de vraagstukken. Dit vraagt om een nieuwe werkvorm, waarbij het oplossen van het maatschappelijke vraagstuk centraal staat.

De werkgroep heeft hiervoor nader invulling gegeven aan het idee van de 'hub' dat door het project Ambtenaar voor de toekomst is geïntroduceerd. Dit is een nieuwe werkvorm voor het Rijk, maar al beproefd in de internetwereld.

##### **4.2.1 Wat is een hub?**

Een hub bestaat uit een tijdelijk consortium van bedrijven, universiteiten, overheidsorganisaties, maatschappelijke instellingen en individuele professionals. Het doel van een hub is komen tot een oplossing voor maatschappelijke vraagstukken waarbij verschillende organisaties, elk van uit hun eigen rol, optimaal bijdragen aan de uitvoering.

Een hub wordt veelal gebruikt in de ICT, maar is oorspronkelijk afkomstig uit de fietswereld. De letterlijke vertaling is 'naaf' het middelpunt van de spaken. Het staat symbool voor de verbinding tussen de betrokken partijen bij een maatschappelijk vraagstuk. Wanneer men spreekt over het gebruik van een hub in een organisatie, gaat het om een tijdelijke werkvorm waarin mensen vanuit verschillende organisaties werken aan de oplossing van een probleem. Als het resultaat is bereikt, houdt de hub op te bestaan. De hub is een vernieuwende werkwijze waarin organisatie, personeel, ruimte en procedure flexibel worden toegepast op een concreet maatschappelijk vraagstuk. De gedachte is achter een hub is dat: de partijen - burgers, bedrijven en maatschappelijke partners - die in de praktijk te maken hebben met een maatschappelijk vraagstuk zijn het beste in staat om met de gebundelde kennis, ervaring en middelen tot een passende oplossing te komen.

##### **4.2.2 Wanneer wordt een hub in het leven geroepen?**

In principe kan iedere betrokken partij met het initiatief voor een hub komen. Maar zolang de werkvorm hub nog in de kinderschoenen staat, vindt de werkgroep het van belang dat de regie bij het Rijk ligt. Voor het Rijk ligt er een verantwoordelijkheid om te beoordelen of het vraagstuk zich leent voor een hub. Het zou zonde zijn als door een mismatch tussen probleemstelling en werkvorm suboptimale uitkomsten geleverd worden. Wanneer het concept van de hub eenmaal gemeengoed is geworden, zouden ook andere partijen de regie kunnen nemen en zou het Rijk één van de partijen/deelnemers in de hub kunnen zijn. Het Rijk zal overigens niet als één entiteit in de hub vertegenwoordigd zijn; het is goed mogelijk dat een bepaald onderwerp deelname van verschillende onderdelen van het Rijk - zoals beleid, uitvoering en toezicht - in een hub met zich mee brengt.

Niet elk probleem leent zich om op te lossen in een hub. Er is een aantal vuistregels te geven die helpen bij het selecteren van vraagstukken waarvoor een hub gebruikt kan worden. Door toepassing in de praktijk (in pilots bijvoorbeeld) kunnen deze criteria verder verfijnd worden.

Het is belangrijk te onderkennen dat het niet zo is dat - als er veel verschillende (maatschappelijke) partijen betrokken zijn - dit automatisch moet leiden tot een hub. Voor veel vraagstukken zijn andere werkvormen geschikter om verschillende partijen of standpunten een plaats te geven. Bijvoorbeeld een conferentie, een onderzoek waarbij partijen geïnterviewd worden of een werkgroep/projectgroep met deelname van verschillende partijen.

Wanneer een vraagstuk aan de volgende criteria voldoet, is een hub zinvol en wenselijk:

- 1 Oplossingsgericht praktijkvraagstuk;
- 2 Gezamenlijke probleemstelling/doel;
- 3 Tijdelijk van aard;
- 4 Concrete resultaten.

#### **Ad 1 Oplossingsgericht praktijkvraagstuk**

In de hub gaat het om het vinden van een concrete oplossing voor een probleem of vraagstuk dat zich in de praktijk voordoet. Problemen in de uitvoering zijn vaak geschikt, maar het kan ook om vraagstukken gaan in de sfeer van beleidsontwikkeling of die op het snijvlak van beleid en uitvoering liggen. Voor bijvoorbeeld het verkennen van een probleem of het analyseren en uitwerken van opties zijn andere aanpakken geschikter.

#### **Ad 2 Gezamenlijke probleemstelling**

In een hub wordt een oplossing gezocht door de verschillende partijen bijeen te brengen. Dat vraagt om een gedeelde probleemstelling. De betrokken partijen moeten het vraagstuk allemaal ervaren als problematisch en in hoofdlijnen dezelfde analyse en probleemdefinitie hanteren. Indien er niet gelijk een gezamenlijke probleemstelling is, dan kan wel getracht worden dit met een traject te bereiken.

#### **Ad 3 Tijdelijk**

In de hub wordt het probleem aangepakt door de partijen die er in de praktijk mee werken. Zodra het probleem is opgelost, lost ook de hub op. Is men op zoek naar een platform voor afstemming of uitwisselen van casuïstiek, dan is de hub niet de geschikte werkvorm.

#### **Ad 4 Werkbaar met een concreet resultaat**

Het resultaat moet vooraf scherp definieerbaar zijn en uitvoerbaar binnen de bestaande werkelijkheid. Een direct werkbaar oplossing waarmee in de praktijk zaken opgelost worden. Als er theoretische uitkomsten nodig zijn, bijv. vergezichten of wensbeelden, dan is het vraagstuk niet geschikt voor de hub werkvorm.

*Twee voorbeelden om te illustreren wanneer een hub een geschikte werkvorm is en wanneer er beter voor een andere werkvorm gekozen kan worden.*

### Voorbeeld geschikt voor hub

Ondanks initiatieven van het Rijk, gemeentelijke instanties, burgerinitiatieven en actieve vrijwilligersorganisaties en maatschappelijke instanties blijft obesitas bij jongeren een groot maatschappelijk probleem. Jongeren met obesitas komen met verschillende instanties in aanraking, maar het overgewicht wordt niet teruggedrongen. Er wordt soms naar elkaar doorverwezen zonder resultaat. Dit vraagstuk leent zich goed voor een hub-aanpak. Alle betrokken partijen ervaren een suboptimale situatie. Het is goed mogelijk een gezamenlijke probleemdefinitie op te stellen. Hoe kan obesitas teruggedrongen worden? Wat is nodig van de kant van de overheid, de maatschappelijke organisaties, universiteiten, ziekenhuizen en bedrijven? Waar vinden ze elkaar niet, wordt de ruimte te weinig benut of zit men elkaar juist dwars?

Wanneer de bottlenecks zijn gevonden en er werkbare afspraken zijn gemaakt, kan de hub weer ontbonden worden en elke organisatie zich gaan richten op de eigen taak binnen de nieuwe afspraken.

### Voorbeeld niet geschikt voor hub

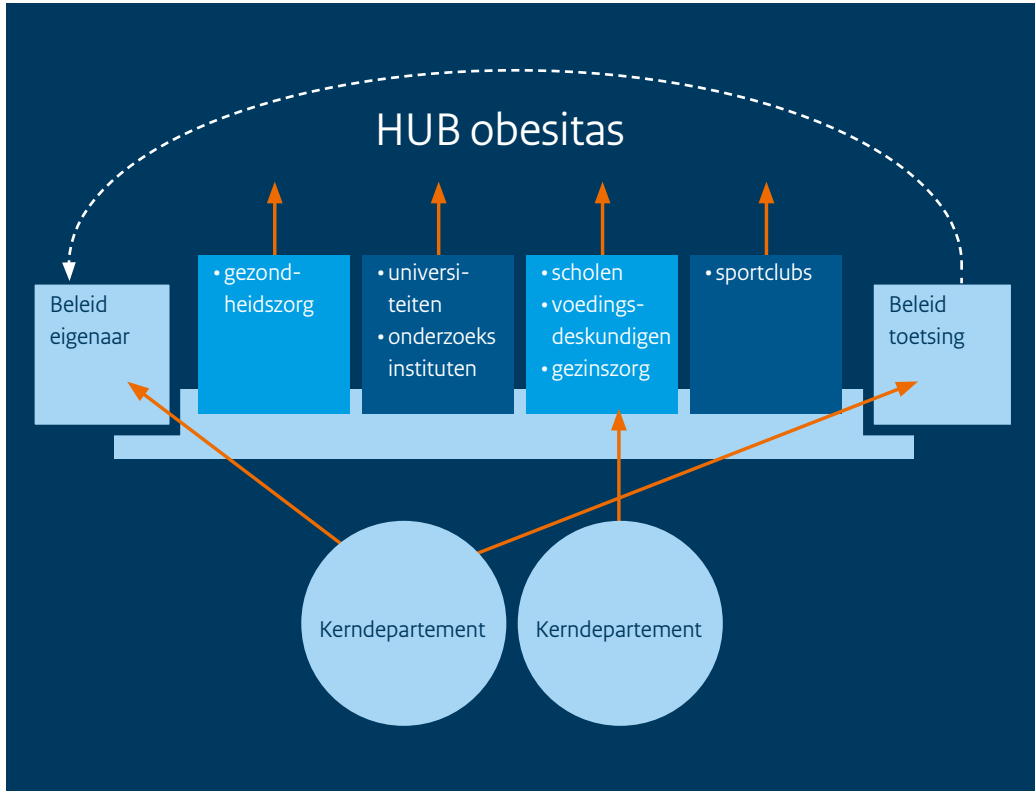
Ontwikkel een visie op wonen in 2030 waarin ook internationaal vergelijkend perspectief is meegenomen, waarin duurzaamheid, leefbaarheid en sociale cohesie belangrijk is en werk en wonen op elkaar zijn afgestemd.

Dit is geen geschikt onderwerp voor een hub.

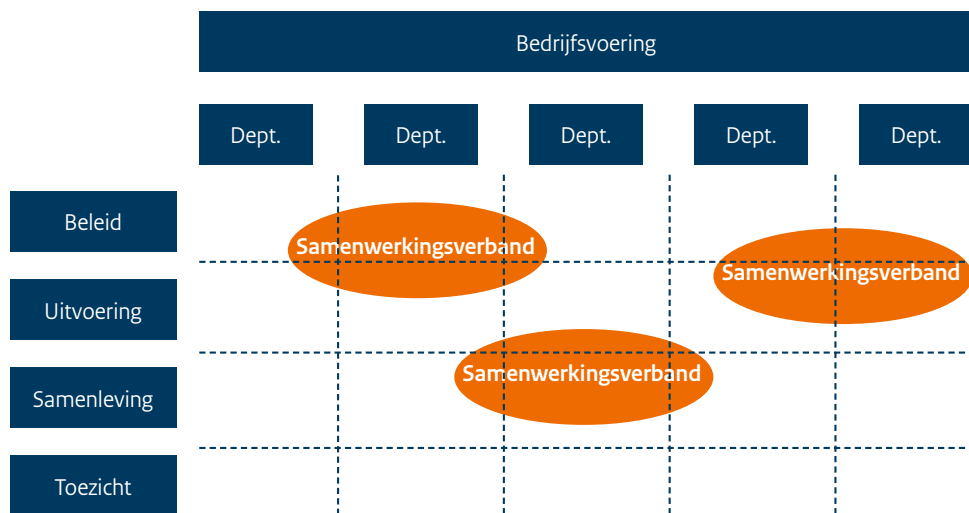
Hierbij zijn wel vele partijen relevant, maar er is geen directe oplossing voor een probleem aangeduid en de betrokken partijen zullen ook niet het probleem even urgent vinden of op eenzelfde wijze definiëren.

Dan is een werkvorm, waarbij de verschillende partijen in een conferentie of werkgroepen betrokken worden, een betere optie.

De betrokken partijen bij de hub voor obesitas bij jongeren



Mogelijk betrokken partijen bij een hub



### 4.2.3 Bemensing van de hub

Kernidee van de hub is dat vraagstukken vanuit de praktijkervaring worden opgelost. Dat betekent dat juist de medewerkers in de hub plaatsnemen en niet de verantwoordelijke managers (dan krijg je traditionele vormen als stuurgroepen, taskforces e.d.). De mensen die het probleem in de praktijk ervaren, werken samen in de hub. Bij de casus ‘obesitas bij kinderen’ zullen in de hub onder andere (sport)leraren, ouders, voedingsdeskundigen, wetenschappers en ook beleidsmedewerkers samenwerken.

Het participeren vereist voor een deel ook andere competenties van de ambtenaren. Naast materiedeskundigheid worden relationele vaardigheden en politieke sensitiviteit belangrijker. Daarnaast vereist het werken in een hub dat men het plezierig vindt te werken in een cultuur waar pluriformiteit, transparantie, flexibiliteit, vertrouwen, inspiratie/geestdrift om het beste uit jezelf en je “collega-hub-ers” te halen, professionele ruimte/vrijheid in verbondenheid van toepassing is.

Een ambtenaar werkt niet fulltime in een hub. De hub is een manier om organisatie en werkwijze rondom een bepaald vraagstuk op een bepaalde manier vorm te geven. Het zal afhankelijk zijn van het werkpakket en de vaardigheden van de medewerker of hij wel of niet veelvuldig aan een hub deelneemt. Het werken in een hub is voor de ambtenaar een werkvorm, geen baan of functie. Het is in dat opzicht vergelijkbaar met projecten, werkgroepen en (internationale) conferenties. De aard van het (maatschappelijke) vraagstuk bepaalt welke werkvorm het beste aansluit.

Voordeel van de hub is dat ook dat deze complementair werkt op de huidige, staande organisatie. Het werken met een hub vereist geen wijziging van de bestaande organisatiestructuur en de manier van werken; het vormt een additionele werkvorm boven op de bestaande werkvormen.

#### 4.2.4 Facilitering van de hub

Er is een aantal faciliteiten nodig voor de hub. De twee belangrijkste zijn:

1. een ontmoetings- en tevens werkplek;
2. procesbegeleiding.

##### Ad 1.

De leden van de hub komen uit verschillende organisaties en hebben een ruimte nodig waar ze samen kunnen komen voor overleg, om gezamenlijk te werken of juist om zich te kunnen concentreren. Dat stelt eisen aan de faciliteiten en vooral aan de ICT-ondersteuning. Een modern kantoor is nodig, waar het mogelijk is om (online) met alle betrokken partijen te kunnen communiceren. Er moet ingespeeld kunnen worden op de wensen en eisen die het specifieke proces nodig heeft. Flexibiliteit is van belang. Moderne concepten als seats2meet en The Hub Amsterdam kunnen daarbij als voorbeeld dienen: <http://www.seats2meet.com/> en <http://amsterdam.the-hub.net/public/>.

##### Ad 2.

Een hub-facilitator is belangrijk voor het proces. De procesbegeleider draagt zorg voor gelijkwaardigheid tussen de deelnemers, helpt bij het bewaken van de voortgang en heeft zorg voor de relaties. De facilitator moet ervoor zorgen dat de nadruk blijft liggen op de oplossing van het maatschappelijke vraagstuk, waarvoor de hub in het leven is geroepen. Daarnaast kan de facilitator ervoor zorgen dat deelnemers de hub ook benutten als middel om als deelnemer te leren om je talenten te ontplooien in interactie met anderen. Wellicht kan op termijn het begeleiden van hubs een basiscompetentie voor ambtenaren worden. Op dit moment is dat niet het geval en is er volgens de werkgroep behoefte aan een hub-facilitator. Binnen de verschillende departementen kennen we momenteel al netwerken, zoals de Tigers bij EZ en BZK, die opgeleid en ervaren zijn in het begeleiden van sessies, het optreden als dagvoorzitter op heidagen en dergelijke. Deze personen zouden met een aanvullende training ingezet kunnen worden.

#### 4.2.5 Leiderschapstijl in relatie tot de hub

De deelnemers aan de hub zijn door hun eigen organisatie afgevaardigd en zullen aan hun leidinggevende van hun organisatie verantwoording moeten afleggen. Van de leidinggevendenden zal een andere leiderschapstijl worden gevraagd. Het werken in de hub vraagt om bewegingsvrijheid voor de deelnemers in de hub. Een leidinggevende kan aan de voorkant sturen door randvoorwaarden te formuleren en budget ter beschikking te stellen. En wanneer de hub met resultaten komt, hebben leidinggevendenden een rol in het besluitvormingsproces dat hierop volgt. Tussentijds zijn er weinig invloedsmogelijkheden voor de leidinggevendenden, dan werkt de medewerker in de hub met anderen aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Van de leidinggevende vraagt dat vertrouwen in de medewerkers. Dit vergt leiderschap met een open, coachende manier van leidinggeven, waarbij de medewerker het vertrouwen krijgt om zelfstandig te kunnen werken. De nadruk ligt op een goede oplossing van het maatschappelijke vraagstuk dat voor ligt, tijdens het proces in de hub zijn de deelnemers zelf 'in charge' om gezamenlijk tot die werkbare oplossing te komen.

De leidinggevende blijft wel verantwoordelijk voor de (kwaliteit van) de human resources die ingezet wordt. De leidinggevende zorgt ervoor dat medewerkers bij de tijd blijven en dient daartoe investeren in hun vaardigheden en kennis. Als er meer in hubs gewerkt gaat worden, zal de leidinggevende ervoor moeten zorgen dat steeds meer van zijn mensen hiertoe in staat zijn. Sommige medewerkers zullen werken in hubs



aantrekkelijker vinden dan anderen. Op sommige terreinen zullen vaker hubs voorkomen dan op andere terreinen. Het is aan de leidinggevende om goede gesprekken te voeren en ontwikkelafspraken te maken met de medewerkers, zodat deze klaar zijn voor de taken in de toekomst.

#### 4.2.6 Eind van de hub

Als het probleem is opgelost en/of het beoogde resultaat is bereikt, dan eindigt de hub. Het flexibele karakter is een van de sterke punten van de hub. De hub is hierin anders dan traditionele vormen als projectgroepen en programma's die de neiging hebben het probleem over te nemen en voort te blijven bestaan. De hub faciliteert de oplossing en eindigt als de oplossing er is. De aandacht/tijd/ruimte/geld kan dan naar andere maatschappelijke problemen of thema's gaan. De verschillende partijen die op het betreffende terrein actief zijn, behouden hun taak en verantwoordelijkheid voor, tijdens en na de hub.

*Tot slot een checklist voor de hub*

Hub	Geen hub als:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezamenlijk probleem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niet alle partijen ervaren (hetzelfde) probleem                             <ul style="list-style-type: none"> <li>› Dan liggen andere vormen voor de hand als zoekconferenties e.d.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oplossingsgerichte praktijkvraagstukken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkennende, onderzoekende vraagstukken                             <ul style="list-style-type: none"> <li>› Dan liggen andere vormen voor de hand als projectgroep, werkgroep, onderzoek met interviews</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deelnemers uit de praktijk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen (top)managers maar mensen uit de praktijk                             <ul style="list-style-type: none"> <li>› Anders wordt het een stuurgroep of taskforce</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdelijk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen permanente activiteiten onderbrengen als monitoren of ondersteunen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>› Anders wordt het zelf een partij in het speelveld ipv een katalysator tussen partijen</li> </ul> </li> </ul>





© Ministerie van BZK  
Postbus 20011, 2500 EA Den Haag  
januari 2010

**Tekst** werkgroepen Visietraject  
**Samenstelling en productie** Directie  
Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk  
**Tekstredactie** Tekstburo Gort  
**Vormgeving** Meester Ontwerpers  
**Drukkerij** Drukwerkfabriek, gld.  
**Contactadres** jose.nelis@minbzk.nl