



Algemene Bestuursdienst  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

# MET DRIE GENERATIES ZEVEN GENERATIES VOORUIT

ABD special - De evolutie van het Rijk

Wat zou het betekenen voor de evolutie van de ambtenaar als soort, als de leiders van vandaag er alles aan deden om het beste te halen uit de leiders van morgen en de leiders van gisteren?



De impact van ons beleid op de toekomst | 3 | Thema: met drie generaties zeven generaties vooruit | 5 | De stelling | 10 | Column Harry Starren | 11 | Leren voor duurzame ontwikkeling | 13 | Boek in beeld | 15 | Professor Public Service Paul Light over het ambtenarenapparaat in Amerika | 16 | Toekomstgericht en grensverleggend denken bij Shell | 20 | Vernieuwend Personeelsbeleid bij Justitie | 23 | De langetermijnvisie van wereldhavenstad Rotterdam | 25 | Verbinden van langetermijnbeleid met kortetermijnsuccessen | 26 | Column Aart Bontekoning | 29 | Essay Saskia Görtz | 31 | De lange termijn in het primair en voortgezet onderwijs | 33 | Column Eric Eijkelberg | 34 | Jaarbericht 2008 Bureau ABD | 36 |



‘Look and listen for the welfare of the whole people and have always in view not only the present but also the coming generations, even those whose faces are yet beneath the surface of the ground, the unborn of the future Nation.’

Uit ‘the Great Law of the Iroquois’

## De impact van ons beleid op de toekomst

De founding fathers van de Verenigde Staten hebben zich laten beïnvloeden door de grondwet van de Iroquois, de oorspronkelijke bewoners van het noorden van de staat New York. In 2004 kwam de regering-Bush met deze eervolle erkenning. In historische context is die erkenning enigszins ironisch. In de eerste plaats omdat de grondwet van de confederatie van de Iroquois is geformuleerd door de spiritueel leider die in de legende ‘The Great Peacemaker’ wordt genoemd. In de tweede plaats omdat het voor de Iroquois de gewoonte was om bij belangrijke beslissingen na te denken over de impact op de zevende generatie. Wat zou het voor de ontwikkeling van de wereldeconomie en de financiële markten hebben betekend als de founding fathers deze toekomstgerichtheid van de Iroquois hadden opgenomen in de grondwet van de Verenigde Staten?

Wat zou het voor de ontwikkeling van het Rijk betekenen als we ons in ons werk door deze toekomstgerichte kernwaarde zouden laten leiden: bij alle belangrijke beslissingen zeven generaties verder denken?

Zeker is dat we ons in een enorm spanningsveld zouden wagen. De grote vraagstukken op alle beleidsterreinen hebben een langetermijnkarakter en vragen om samenwerking over grenzen heen. Maar de belangrijkste sturingsmechanismen – in systemen en in onszelf – schreeuwen om zekerheden en tastbare resultaten in het hier en nu.

We zouden nog meer dan nu doordrongen zijn van de ontzagwekkende complexiteit van maatschappelijke ontwikkelingen. Niemand zou het wagen om een beslissing te nemen zonder een onderwerp van alle kanten te hebben belicht; we zouden alle benodigde kennis boven tafel halen en met alle betrokkenen in gesprek gaan totdat we – tevreden over de gevonden richting – met alle partijen de vredespijp kunnen roken.

We zouden mateloos veel tijd besteden aan de ontwikkeling van onze mensen. We zouden jonge strijders door de zwaarste beproevingen leiden om hen klaar te stomen voor de grote opgaven in de toekomst. We zouden de opperhoofden vragen samen een boom van grote vrede te planten, met een adelaar in de top om naderend gevaar vroegtijdig te signaleren. En we zouden de stamoudsten om hun wijsheid eren, eindeloos luisteren naar hun verhalen en hun vragen. Pas als de gezondheid de inspanning niet meer toelaat, zouden we hen in vrede laten vertrekken naar de eeuwige golfbanen.

‘In iedere afweging moeten we bedenken wat de impact is voor de zevende generatie... zelfs als je daarvoor een huid nodig hebt zo dik als de schors van een pijnboom,’ leren we van de Iroquois. Het klinkt als een verzuchting van veel ABD-managers, die graag meer tijd zouden willen besteden aan wezenlijke ontwikkelingen op de lange termijn. De huidige crisis zou wel eens van grote betekenis kunnen zijn om ook met het Rijk belangrijke stappen richting de toekomst te zetten.

Deze ABD-special besteedt aandacht aan de evolutie van het Rijk. Onder de titel ‘met drie generaties zeven generaties vooruit’ komen diverse betrokkenen van binnen en buiten het Rijk aan het woord over twee toekomstgerichte thema’s: investeren in talent en werken aan duurzame besluitvorming. ●

Redactie ABD-courant  
We nemen graag uw vragen en reacties naar aanleiding van deze ABD-special en naar aanleiding van ontwikkelingen in het management development bij het Rijk mee in de voorbereiding van de ABD-courant die in de zomer verschijnt.  
Reacties kunt u sturen naar: [abd@minbzk.nl](mailto:abd@minbzk.nl)

### Colofon

**Uitgave**  
Bureau Algemene Bestuursdienst

**Redactie**  
Wouter Fellendans  
Anneke van Delft  
Renée Simonis  
Jos van der Haar  
Annemiek de Winter  
Robbert Braak  
Ton van der Wiel  
Frank Schagen

*Total Identity, Amsterdam:*  
Ilona Nieboer  
Yvonne van de Wal  
Yvette van der Meer  
Rolf Hermsen

**Vormgeving en opmaak**  
*Total Identity, Amsterdam:*  
Jeannette Kaptein  
Rob Fabriek

**Fotografie**  
Hollandse Hoogte [1, 7, 8, 9, 14]  
René ten Broeke [12, 21, 22, 27, 30]  
Theo Bos [17, 18 en [www-inlay](http://www-inlay)]

**Druk**  
Huig Haverlag Printing, Zaandam

**Redactieadres**  
Bureau Algemene Bestuursdienst  
Postbus 20011  
2500 EA Den Haag  
Telefoon 070 426 80 82

**E-mailadres**  
[abd@minbzk.nl](mailto:abd@minbzk.nl)

**Informatie**  
[www.algemenebestuursdienst.nl](http://www.algemenebestuursdienst.nl)



# Met drie generaties zeven generaties vooruit

Het is Darwinjaar. 200 jaar geleden is de grondlegger van de evolutietheorie geboren. De vieringen worden wereldwijd luister bijgezet met een koortsachtige dialoog rondom economische, sociale en ecologische crises. Oude sturingsmodellen schieten tekort, zekerheden zijn losgetrild, traditionele instituties worden verguisd.

De grote vraagstukken plaatsen ons voor een evolutionaire sprong in denken en werken: toekomstgericht, over grenzen heen en met oog voor diversiteit. Technologie zal helpen, nieuwe spelregels zullen helpen. Maar in alle ongrijpbaarheid komt de enige duurzame zekerheid voort uit de ontwikkeling van mensen zelf: door alle kennis, verbeeldingskracht en passie te richten op een optimale toegevoegde waarde voor de omgeving – als individu, als team en als netwerk.

#### Link met Darwin

Kunnen wij ons vandaag nog verplaatsen in de denkwereld waarin de jonge Charles Darwin is opgegroeid? De eeuwenoude verhalen over de schepping, de ontluikende wetenschappen, de vroege tekenen van de industriële revolutie en expansie van de handel: welke invloeden hebben hem in staat gesteld om in de soortenrijkheid van de natuur – op het oog vast en eeuwig – een stapsgewijze ontwikkeling van het leven in al zijn verscheidenheid te herkennen? Darwin was 22 toen hij begon aan een reis die de loop van zijn leven zou bepalen. Gedurende een tocht van vijf jaar met de *Beagle* – de ‘speurder’ – veranderde hij van een tamelijk willoze jongeman in een bevlogen wetenschapper. Zijn observaties en zijn onafhankelijke manier van denken leidden tot zijn historische werk ‘*On the origin of species by means of natural selection*’. Een omslag in het denken over tijd, ruimte, seks, toeval, God en de natuur.

#### Van piramides naar netwerken

Ecosystemen zijn permanent in ontwikkeling, weten we dankzij Darwin en zijn discipelen. Organismen krioelen door elkaar in een eeuwige *struggle for life*. Uit dat gekrioel ontstaat een duizelingwekkende diversiteit van soorten in een ongrijpbare dynamiek van *variatie en selectie*. Als individu mag je altijd iets nieuws proberen. Maar alleen variaties die de strenge selectie van de omgeving doorstaan, groeien tot wasdom en krijgen gestalte in volgende generaties.

*Het is interessant om door de bril van Darwin te kijken naar de evolutie van het Rijk*

Cynici zullen zeggen dat in alle bureaucratie van de rijksoverheid nauwelijks sprake is van evolutie. In het kunstmatig klimaat onder de ‘Haagse stolp’ is alles erop gericht de status quo te behouden. De enige *struggle for life* is die van alfamannetjes die hun territorium beschermen. Nieuwkomers overleven alleen als zij zich snel aanpassen aan de geldende mores, afwijkend gedrag smooit in een systeem van schijnzekerheden.

Maar dergelijk cynisme is even populistisch als de herinnering aan Darwin met de slogan *survival of the fittest* (in vroege edities door Darwin zelf niet eens gebruikt). Er is bij het Rijk duidelijk sprake van evolutie, in steeds vernieuwende relaties met deskundigen en belanghebbenden in de samenleving. Meer en meer ABD-collega’s vertellen met passie over vooruitgang die is geboekt door juist *niet* onder een stolp beleid te perfectioneren, maar door met alle betrokkenen bij een vraagstuk op avontuur te gaan. ‘Door alle lagen heen.’ ‘Met alle stakeholders.’ ‘Van buiten naar binnen denken.’

Meer over het Darwinjaar:  
 • [www.darwinjaar2009.nl](http://www.darwinjaar2009.nl)  
 • [www.darwinjaar.nl](http://www.darwinjaar.nl)  
 • [www.darwin200.org](http://www.darwin200.org)  
 • [www.darwin-year-2009.org](http://www.darwin-year-2009.org)

We maken de transitie mee van piramides naar netwerken, van vertrouwde structuren naar dynamische ordening. Dat vraagt nogal wat van leidinggeevenden. Je moet automatiseren loslaten. Je raakt de controle kwijt, moet het ongreepbare toelaten. Je waagt je in een divers gezelschap, in spanningsvelden van conflicterende zienswijzen en belangen. Dat kan een worsteling van jewelste opleveren, tijdrovend, met schrijnende onzekerheden. Maar als onder de betrokkenen om je heen een gemeenschappelijk gevoel van *urgentie* ontstaat, als *inlevingsvermogen* een basishouding wordt, dan kunnen uit alle bij elkaar verzamelde talen en zienswijzen verbluffende resultaten ontstaan in een soms onvermoede richting |<sup>1</sup>.

### Evolutie van een soort: de ambtenaar

Wat met een evolutionaire blik wél zorgwekkend is, is de geringe aandacht die het Rijk geeft aan vernieuwingsimpulsen van jonge generaties. We halen uitstekende mensen binnen, bijvoorbeeld dankzij de zeer geslaagde arbeidsmarktcampagne 'Werken bij het Rijk: als je verder denkt'. Maar voordat het 'verder denken' goed en wel begonnen is, laten we veel talenten weer weggelopen. In 2008 verdween 26 procent van de rijkstrainees voor wie het programma was beëindigd. Andere talenten verdwijnen een paar jaar later doordat een opstopping in het schaaldenken hen geen kansen biedt voor verdere groei. En van degenen die in dienst blijven is het zeer de vraag hoeveel 'variëties' in hun denken en doen binnen het Rijk daadwerkelijk tot wasdom komen. Juist een generatie die opgroeit in *global connectiveness*, die netwerken vormt op Facebook, Hyves en LinkedIn, een generatie die niet anders weet dan dat de samenleving uit verschillende culturen bestaat, moet spelenderwijs in staat zijn met grensoverstijgende problemen om te gaan; omdat ze die grenzen eenvoudig veel minder ervaart. In diverse vraagstukken van het Rijk zouden twintigers en jonge dertigers *vandaag* al volop de leiding kunnen nemen. Maar hoe vaak gebeurt dat? Wat is er aan de hand als ook de jongste medewerkers al tevreden zijn zodra 'het stuk de lijn in is'? Even zorgwekkend is dat we de oudste generatie nauwelijks benutten voor de evolutie van het Rijk.

De gedachte dat ouderen niet open staan voor vernieuwing is al lang achterhaald. Ouderen zijn van onschatbare waarde voor de vernieuwing van iedere organisatie. Zij bekommeren zich het meest om wezenlijke vragen, zijn het best in staat om het geheel te overzien en hebben zich enigszins bevrijd van overlevingsstrategieën als scoringsdrift en adaptie. Maar bij het Rijk dreigt veel van hun wijsheid en elan binnen enkele jaren te verdwijnen. Voor evolutie desastreus: wat zou het voor een regenwoud betekenen als een groot aantal rijpe woudreuzen bij het bereiken van een bepaalde leeftijdsgrens met wortel en tak wordt uitgerukt?

Wat zou het betekenen voor de evolutie van de ambtenaar als soort, als de leiders van vandaag er alles aan deden om het beste te halen uit de leiders van morgen en de leiders van gisteren?

### Laat de wereld binnen, investeer in mensen

De grote vraagstukken vandaag plaatsen ons voor een evolutionaire sprong in denken en werken: toekomstgericht, over grenzen heen en met oog voor diversiteit. De nieuwe oplossingen zullen niet gevonden worden door het angstvallig vastklampen aan een oude denkwereld. De oplossingen komen met nauwkeurige observaties, onafhankelijk denken, tijd voor dialoog en reflectie. En met de moed om iets nieuws te proberen.

Het aardige van onze tijd is dat we niet zoals Darwin vijf jaar met de Beagle langs vreemde kusten hoeven te trekken om nieuwe indrukken op te doen: we hoeven andere denkwerelden slechts toe te laten in de onze. Laat de 'soortenrijkheid' van de samenleving doordringen in heel het verder denken van het Rijk: betrek leraren, dokters, wetenschappers, kunstenaars, ondernemers en buurtbewoners in de besluitvorming. Haal alle disciplines van denken in huis, alle culturen van de samenleving, mannen en vrouwen in alle levensfasen.

En stimuleer jong en oud bij het Rijk om zich te ontwikkelen in een variëteit aan denkwerelden, in rijksbrede leerlijnen – *van starter tot meester* |<sup>2</sup>.

### Vernieuwen is vooruitzien

'De oude Grieken doelden met crisis op een keerpunt en een mogelijkheid om besluiten te nemen,' schreven bondskanselier Merkel en premier Balkenende in maart, aan de vooravond van de G20 in Londen. 'Dit impliceert dat elke crisis tevens kansen biedt om zaken ten goede te keren.' Door de

bril van Darwin: een ecosysteem evolueert het sterkst wanneer een externe oorzaak – zoals een klimaatverandering – een gemeenschappelijk spanningsveld schept. Soorten verdwijnen, soorten verschijnen, er ontstaan nieuwe symbiosen, nieuwe natuurlijke vijanden. Dat kan vreselijke kaalslag opleveren. Maar er kan ook iets heel nieuws tot bloei komen.

Vernieuwen is vooruitzien. Door crisis en krimp ontstaat vandaag ruimte voor variaties in denken en werken die zullen doorleven in de generaties na ons. We hebben zelf in belangrijke mate de hand in de evolutie van het Rijk. Als we vandaag in de drie generaties van het Rijk een groot potentieel vernieuwers weten te organiseren én te ontsluiten, dan heeft de wereld daar zeven generaties later nog plezier van. ●

Jan Willem Weck is directeur-generaal voor de Algemene Bestuursdienst.



Elzeline van Vulpen is MD-consultant en programmamanager Managementleerlijnen.



Wouter Fellendans is adviseur Strategie en Communicatie.



# 'WE HOEVEN ONS SLECHTS

Laat de wereld binnen, investeer in mensen

<sup>1</sup> Bureau ABD organiseert op 20 mei een congres over vernieuwende werkwijzen, onder de noemer duurzame besluitvorming. Peter Senge komt er vertellen over 'The necessary revolution. How individuals and organizations are working together to create a sustainable world.'

<sup>2</sup> Meer informatie over het programma Managementleerlijnen op pagina 38.



OPEN TE STELLEN VOOR



ANDERE DENKWERELDEN.'

## De Iriquois indianen dachten bij belangrijke beslissingen zeven generaties vooruit. Het Rijk snakt naar dat verder denken, maar is gevangen in de eigen kortetermijnreflexen.

Caspar Hermans is hoofd afdeling Georganiseerde Criminaliteit en tevens plv. directeur directie Rechtshandhaving en Criminaliteitsbestrijding bij het ministerie van Justitie.



Ria Westendorp is plv. directeur Internationaal Ondernemen / Clusterleider Europa en Aangrenzende Markten bij het ministerie van EZ.



Mo Kassrioui is hoofd Beleidsinformatie en Beleidsevaluaties en tevens projectsecretaris Kenniscentrum Werk en Inkomen bij het ministerie van SZW.



Niets is zo praktisch als een goede strategie. Maatschappelijk gefundeerde beleidsadviesing op basis van een goede en kennisgefundeerde strategie kan heus, ook binnen de Haagse context. Werkend bij DGRR/Justitie heb ik de afgelopen jaren op dat punt een ommekeer ervaren. In 2006 was de strategische inzet gereed. Een jaar later is op basis daarvan het coalitieakkoord beïnvloed. Sindsdien zijn we aan het uitwerken. Langs die weg is enorm geïnvesteerd in bijvoorbeeld de versterking van de aanpak van de georganiseerde misdaad. Niet omdat een incident daartoe aanleiding was, maar omdat krachten binnen dat Directoraat-Generaal vonden dat er een eigen agenda boven tafel gefietst kon en moest worden. Laatst zag ik de bioscoopfilm 'Dances with wolves' nog eens op tv. Het maakte duidelijk dat het niet altijd helpt om heel ver vooruit te kijken, hoewel ook hier en nu de zorg voor één generatie verder naar mijn overtuiging vaak meespeelt. Maar ook viel mij op hoe de stamhoofden leiding gaven: scherp en tegelijk vol liefde en toegenege humor. Dat kunnen wij wel integraal overnemen.

De overheid is de mooiste werkgever, het kunnen en mogen verbinden van maatschappelijke waarden aan collectieve belangen is een inspirerende uitdaging die veel mensen met passie en ambitie trekt. Diversiteit is daarbij het sleutelwoord, verschillende generaties een meer specifieke vorm van diversiteit. Het is niet de kunst een diversiteitsbeleid te hebben binnen het aannamebeleid, maar een diversiteitsbeleid op de ontwikkeling van mensen. Hoe ontwikkel je potentieel zonder een eenheidsworst te produceren? Andere overheidsinitiatieven trachten de verkoking binnen ministeries te doorbreken en meer ruimte te bieden voor creatieve geesten en processen, met ruimte voor iedereen. De praktijk blijkt weerbarstig. Sturing door het management is niet altijd gericht op bevorderen van creativiteit en diversiteit. In de hectiek verdwijnt ruimte voor reflectie en de strak hiërarchische structuur met daarbij behorende competentiestrijdjes tussen directies, DG's en ministeries zorgen ervoor dat competenties van mensen worden beloofd die in strijd zijn met het gezamenlijk belang en met het laten schitteren van de ander. Zoals bij ieder (economisch) systeem moet je de juiste prikkels inbouwen en toezicht houden, anders beland je in een crisis. Een recessie in menselijk kapitaal is mogelijk nog funester en heeft meer langetermijneffecten dan de financiële crisis. En werkt dus nog generaties door.

Verder denken is voor het Rijk geen keuze maar een bestaansrecht. Het Rijk moet bezig zijn met de toekomst. Tegelijkertijd wordt die toekomst complexer en ongrijpbaarder voor langetermijnbeleid. Het polderen, het politieke micro-management en onze dienende cultuur voeden de kortetermijnreflexen. Het Rijk moet mijns inziens haar bestaansrecht 'heroveren' en maatschappelijk leiderschap tonen. We moeten meer durf tonen en actief 'decompliceren': terug naar de kern en stoppen met stapelen van symptoombeleid. Het Rijk geeft vaak de politiek de schuld en werkt daarmee indirect aan de eigen gevangenschap. Zeven generaties vooruitkijken is teveel gevraagd, maar één moet toch haalbaar zijn. ●

## De drie P's van duurzaam leiderschap

Een pleonasme 'duurzaam leiderschap', want dubbelop? Je zou willen dat alle leiderschap duurzaam was, gericht was op continuïteit en dus spaarzaam zou zijn met human resources. Maar dat is niet vanzelfsprekend. Ook leiderschap kent de verleiding van de korte termijn, van het hemd dat nader is dan de rok. Van het effectbejag, van het snelle succes.

Leiderschap dat waardengedreven is kan afzien van effect. Dan telt het hogere doel het zwaarst. Wat is het hogere doel? Continuïteit en bestendige benutting van je bronnen. Maar dan wordt het oppassen. Wat betekenen deze vrome woorden, in de barre praktijk van alledag? Dat je op je woorden past. Om mee te beginnen.

'Het beste uit je mensen halen', dat zou leiderschap zijn. Hoor ik dat goed? Je mensen? Zijn ze van jou? En als je het beste er uithaalt, stop je er dan ook nog iets in? Maken wij onze bronnen op? Of denken we in cirkels? In geven en nemen, in wederkerigheid.

Duurzaam leiderschap laat zich leiden door de drie P's: People, Planet en Profit. Duurzaam leiderschap doet geen beloften die niet kunnen worden ingelost, zet geen doelen die onhaalbaar zijn, vraagt geen offers die de zaak niet dienen. Of die mens en natuur schaden. Dat doet duurzaam leiderschap niet.

Duurzaam leiderschap is dienend leiderschap. Maatschappelijk betrokken en het ego voorbij. Het zoekt zijn kracht niet in grotere auto's en hogere inkomens maar in een bijdrage die van waarde is.

Het is leiderschap dat deugt. Dat vaart op een innerlijk kompas. Gewetensvol leiderschap. De klassieke deugdenleer reikt ons de vier deugden aan die ons de weg naar het goede leven wijzen, de *eudaimonia*. Ze gelden nog altijd, de kardinale deugden als scharnierpunten van doordacht en deugdelijk leiderschap. Het gaat om moed, matigheid, prudentie en rechtvaardigheid.

Moed om naar buiten te treden, leiderschap is een *coming out*, ergens voor gaan staan. Je niet langer verschuilen. Het is offers brengen, maat houden. Het is ook verstandig zijn, prudent. En het is bovenal rechtvaardig zijn: recht doen aan alle belangen door die in afweging te brengen, gewicht te geven.

Duurzaam leiderschap is leiderschap dat de weg gaat van slim naar wijs. En dus het midden houdt ter wille van het hogere doel. Aristoteles wees op het belang van 'het midden houden' tussen het teveel en het te weinig. Ter wille van de gemeenschap. Je plaats kennen in het grotere geheel. Mandela spreekt - zonder ophef uiteraard - van nederigheid. Dat geeft duurzaamheid haar zachte kracht. Het creëert Leiderschap dat zijn plaats kent. ●

Harry Starren is algemeen directeur van De Baak, Management Centrum VNO-NCW.



*Nieuwe deugden als grondslag voor duurzaam leiderschap*

# De geiten- wollensokken- angst voorbij

**Maakbaarheid. Ergens in het gesprek valt het woord, onvermijdelijk. Maar in een nieuwe context en met een andere inhoud. Was de oude maakbaarheid een uiting van top-down idealisme, de nieuwe is een kwestie van overleven. Als we nú niet geloven in onze mogelijkheden de wereld te veranderen, te beginnen met de reparatie van de gevolgen van onze collectieve laissez-faire-houding, dan kunnen we het, populair gezegd, schudden. 'Yes, we can?' We zullen wel moeten.**

Douwe Jan Joustra en Rosa Lucassen werken aan het overheidsproject 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling (LvDO)' en zijn betrokken bij de organisatie van de ICC-bijeenkomst 'Deugden 2.0' van Bureau ABD. Ze schrijven samen een essay over 'nieuwe deugden' als grondslag voor de ontwikkeling van duurzaam leiderschap. Daarbij baseren ze zich op een reeks interviews met managers en directeurs binnen verschillende departementen.

## Duurzaam leiderschap

Iets wat duurzaam is, gaat lang mee. Maar het alomtegenwoordige begrip duurzaamheid heeft zich verbreed en verdiept tot zo ongeveer alles wat het tegenovergestelde is van uitputting en uitbuiting. Stalin ging erg lang mee, maar duurzaam leiderschap is vast iets anders.

Douwe Jan Joustra 'Duurzaam leiderschap is: verantwoordelijkheid nemen voor duurzame ontwikkeling in de context van je werk. Leiderschap is iets wat je persoonlijk toont. En duurzaam leiderschap kan, volgens mij, door iedereen binnen een organisatie getoond worden. Op alle niveaus kunnen mensen hun verantwoordelijkheid nemen en hun invloed gebruiken voor duurzame ontwikkeling – binnen de organisatie waar ze werken én naar buiten toe.'

Rosa Lucassen 'Uit onze interviews bleek dat er veel wordt nagedacht over duurzaamheid, dat er keuzes worden gemaakt. Maar het stukt omdat men vaak nog erg op de organisatie zelf gericht is. Duurzaam leiderschap vereist dat je van buitenaf kijkt naar je werk en je organisatie en vanuit dat gezichtspunt andere afwegingen maakt...'

Joustra '...En dan van binnen naar buiten duurzaam opereert. Dat is de wisselwerking.'

## De omslag

Wel of geen duurzame ontwikkeling, dat is geen discussiepunt meer. De keuze is gemaakt. Dat is een enorme omslag die zich binnen een jaar heeft voltrokken. Ja, we nemen de verantwoordelijkheid voor de wereld, voor duurzame ontwikkelingen. Maar hoe? Joustra en Lucassen willen met 'deugden 2.0' denkstof doen opwaaien.

Joustra 'De omslag is nog steeds gaande. Met ons werk bij LVDO proberen we dat proces te helpen. Niet door oplossingen te bedenken, maar door mensen te stimuleren zélf over antwoorden na te denken.'

Lucassen 'Onze nadruk ligt op aanpak, niet op onderzoek. Praktische wijsheid stimuleren, zo noemen we dat.'

## Peter Senge

Sterspreker op 'Deugden 2.0' is de Amerikaan Peter Senge. Zijn ideeën over 'de lerende organisatie' zijn erg invloedrijk, ook binnen de Nederlandse overheidsorganisatie. Een lerende organisatie heeft oog voor het systeem, de omgeving waarin zij opereert. Verantwoordelijkheid nemen voor die omgeving is niet meer dan de logische volgende stap voor organisatie én individu.

Lucassen 'Zo'n werkwijze creëert onderlinge betrokkenheid. Je ziet dat bijvoorbeeld bij WWI. Daar wordt nu systematischer aan mensen gevraagd: hoe gaan we dat regelen, die binding in de samenleving? Wat lukt wel, wat niet? Niet vanuit een toren, maar met de burger als competente partner. Bevoogding werkt niet en niet iedereen kan hoogopgeleid zijn – dat hoeft ook niet. Mensen moeten gewaardeerd worden op wat ze al doende oplossen, op alle niveaus. Het wantrouwen tussen overheid en burger moet verdwijnen.'

*Douwe Jan Joustra en Rosa Lucassen van het overheidsproject 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling'.*

### Vijf generaties

Angst en wantrouwen blokkeren het in gang zetten van duurzame ontwikkelingen: angst voor het onbekende, voor verandering, maar zeker ook angst voor 'het alternatieve', de geitenwollen sokken. Dat wordt geassocieerd met 'inleveren' en daar is niemand dol op. En het idee dat je zelf kunt bijdragen aan verandering wordt sceptisch bekeken. Joustra 'De maakbaarheid van de jaren zeventig was mechanisch, top-down. Nu zitten we midden in een dynamische samenleving waar voortdurend nieuwe allianties gesmeed worden, kijk naar de *communities* op internet. Wij voeren vaak 'vijfgeneratie-gesprekken' met mensen: kijk twee generaties terug, naar je opa en oma. Dan zie je dat er in vrij korte tijd waanzinnige veranderingen hebben plaatsgevonden. En kijk dan twee generaties vooruit: wat gun je je kleinkinderen? En wat moet er dan gebeuren? Met zo'n gesprek doorbreek je de illusie van de onveranderlijke wereld.'

Lucassen 'Dan moet je wel belangentengstellingen overstijgen – en dat kan ook. Wij hebben een eiwitendialoog begeleid voor Landbouw. Vlees eten is niet duurzaam, maar je kunt het moeilijk verbieden. Tijdens een vijfgeneratiegesprek vertelden mensen met totaal verschillende perspectieven wat voedsel voor hen betekent. De vleesverwerker met zijn familiebedrijf en de Novib-vertegenwoordiger met zijn mondiale perspectief raakten in een persoonlijk gesprek verwikkeld dat het verschil in belangen overstijgt. Dat scheidt nieuwe verhoudingen.'

### Vier deugden...

Joustra en Lucassen hebben bij voorbereidende gesprekken met Bureau ABD en tijdens hun rondgang door de departementen opgemerkt dat duurzaamheid goed aansluit bij de 'klassieke' deugden. Zo zijn ze gekomen tot 'Deugden 2.0', oftewel: wijsheid, rechtvaardigheid, matigheid en moed. Ze zijn startpunt van gesprek op de gelijknamige ICC-bijeenkomst van 20 mei aanstaande. Bij deugden denk je aan brave onzelfzuchtigheid. Is de Nieuwe Mens soms ongemerkt gearriveerd? Joustra 'Het gaat ons niet om een hele nieuwe normen- en waardenstructuur. We moeten nadenken over perspectieven en dat onze handen en voeten ook doen wat het hoofd bedenkt. Dat een ministerie werkt aan duurzame mobiliteit en dus ook bekijkt of dienstauto's beter ingezet kunnen worden of weg moeten. Dat de overheid duurzaamheid in beleid, uitvoering én bedrijfsvoering serieus neemt.'

Lucassen 'In de huidige economische crisis zie je dat de gebruikelijke reflex, bescherming van het bestaande, grotendeels uitblijft. Nederland is een van de leiders in het denken over de inzet van



Foto: Hollandse Hoogte

innovatie en duurzaamheid om de crisis te boven te komen. Dat vraagt moed en wijsheid. Tegelijkertijd vraagt de realiteit ook om ingrepen op de korte termijn die daarmee zichtbaar wringen. En dat is interessant, dat zichtbare wringen: op het moment dat mensen het even niet weten, is er ruimte voor beweging, dialoog, betrokkenheid. Juist nu, tijdens al die crises – economie, voedsel, energie, klimaat – ontstaat het besef: nú moet het gebeuren.'

### ...en één ondeugd

'Ijdelheid' hoort bij de klassieke ondeugden, maar het is Joustra en Lucassen vergeven dat ze trots zijn op het rijksduurzaamheidsnetwerk dat binnen anderhalf jaar stevig op poten is gezet. Wat begon met tien mensen, is uitgegroeid tot een groep van 150 met een informele structuur die dwars door de departementen loopt. Naast een maandelijke 'duurzaamheidslunch' zorgt dit netwerk via digitale kanalen voor een voortdurende en snelle uitwisseling van ideeën en informatie.

Joustra 'En ik ben er ook héél erg trots op dat we Peter Senge hebben weten te strikken. Als geen ander kan hij duidelijk maken dat duurzaamheid ook een kwestie is van persoonlijke vorming van de individuele ambtenaar. De ABD durft daarin nu positie te kiezen en dat vind ik mooi. Het is écht van de grond aan het komen.' ●

### Vijfgeneratiegesprekken

Kijk twee generaties terug, naar je opa en oma. Dan zie je dat er in vrij korte tijd waanzinnige veranderingen hebben plaatsgevonden. En kijk dan twee generaties vooruit: wat gun je je kleinkinderen? En wat moet er dan gebeuren? Met zo'n vijfgeneratiegesprek doorbreek je de illusie van de onveranderlijke wereld.

# Niet drie keer stoten aan dezelfde steen?

Dirk-Jan de Bruijn (1959) is momenteel programmadirecteur Interactieve Bedrijfsvoering bij Justitie. Destijds leverde hij, als directeur Bedrijfsvoering bij VenW, een bijdrage aan de transitie van Rijkswaterstaat naar de meest publieksgerichte overheidsorganisatie. Daarvoor was hij lang verbonden als partner aan Deloitte en rechtsvoorgangers. Hij publiceert en doceert met regelmaat over de ins en outs van verandermanagement binnen de publieke sector. Onlangs verscheen zijn boek 'Geen ezels!', een pleidooi voor een onorthodoxe veranderaanpak voor publieke organisaties. Een transitie waarbij de klant centraal staat. 'Doordat de afnemer écht centraal staat, moet de organisatie acteren in werkprocessen en in integrale oplossingen. Daarmee staat het gemeenschappelijke centraal en verschuift de macht van de eigen positie naar die van de eindgebruiker. Dat vraagt om intensieve samenwerking, om vertrouwen, te beginnen bij het management,' zegt de auteur. Jan Willem Weck (DG ABD) ontving uit handen van De Bruijn het eerste exemplaar.

*Geen ezels! Over inspirerend veranderen in de publieke sector.*

*Dirk-Jan de Bruijn. Uitgeverij Van Gorcum, € 30,50. ISBN-13: 9789023245094*



Overhandiging van het boek 'Geen ezels!' door **Dirk-Jan de Bruijn** (links) aan **Jan Willem Weck**.





Begon duurzaam leiderschap in de VS pas op 20 januari 2009?

# Amerika: alles is er groter maar niet per se grootser

Paul Light is deskundige op het gebied van het Amerikaanse overheidsapparaat en is als professor Public Service verbonden aan de New York University. Onlangs verscheen van zijn hand het boek 'A Government ill executed'. Vrij vertaald: een slecht uitvoerende overheid. Kan de Nederlandse overheid iets van Amerika leren? Light's belangrijkste lessen uit het Amerikaanse systeem zijn waarschuwend van aard.

**Hoe krijgt het nieuwe Obama-tijdperk gestalte in Washington? Wat is er de afgelopen maanden gebeurd?** 'Of je het nu eens bent met het beleid van president Obama of niet, hij gaat enorm voortvarend te werk en heeft alle moderne records verbroken bij deze overgang. Zijn kabinetskeuzes maakt hij veel sneller dan andere recente presidenten. Hij heeft de breedste agenda sinds president Lyndon B. Johnson in 1965 zijn Great Society-plannen aan het Congres presenteerde. Echter, hij heeft gaandeweg wel een aantal fouten gemaakt. Hij heeft het Huis van Afgevaardigden veel te veel vrijheid gegeven om het economische stimuleringsplan op te stellen waardoor de Liberale Democraten de kans kregen om honderden projecten toe te voegen waardoor nu het risico bestaat dat het reddingsplan als geldverspilling bestempeld zal worden. Hij heeft ook een aantal keren gefaald door ministers voor te dragen die hun belastingen niet betaald hadden. Die trend zette zich begin maart voort toen nog een benoeming werd teruggedraaid wegens een fout in de belasting-aangifte. Alles bij elkaar geef ik hem toch een 10 voor uitstekende voorbereiding en uitstekende implementatie. Iedere regering krijgt te maken met slechte benoemingen. Obama heeft zeer kortdaat gehandeld door de meeste van hen meteen terug te trekken en op die manier de politieke schade zoveel mogelijk beperkt.'

**Vindt u dat de nieuwe regering voortvarend van start gaat? Wat zijn mogelijke struikelblokken voor Obama c.s.?** 'De afgelopen maanden van het presidentschap waren heel bijzonder. Obama maakt veel zaken die president Bush had doorgevoerd ongedaan. Hij is druk bezig om allerlei wetswijzigingen terug te draaien – of het nu gaat om stamcelonderzoek of limieten voor brandstofverbruik van auto's. Bovendien heeft hij in een recordtempo een enorm groot budget behandeld. Ik denk dat de meeste Washingtonianen verbaasd zijn over de veelzijdigheid van zijn agenda – met een waslijst aan prioriteiten. Het zal moeilijk worden om op Capitol Hill alle wijzigingen te verwerken. De agenda's van de commissies zitten overvol met allerlei urgente beleidswijzigingen die allemaal even belangrijk zijn. President Obama heeft misschien wel zoveel prioriteiten dat het congres ze niet allemaal kan behappen. Veel van zijn wetsvoorstellen komen bij dezelfde commissies terecht en die moeten gaan kiezen wat ze als eerste gaan behandelen. Obama's agenda bevat bovendien niet veel details dus het Congres moet met de precieze inhoud op de proppen komen wat veel tijd en lobbywerk kost om overeenstemming te bereiken. Er zijn maar weinig gematigde Senaatsleden overgebleven die de kloof kunnen overbruggen tussen de beloftes van Obama en de realiteit van de wetgevende macht. De agenda van Obama is krachtig en doortastend, maar zal waarschijnlijk vertraagd worden door de economische malaise en de toenemende Republikeinse kritiek op de omvang en de mogelijke geldverspilling ervan.'

**Hoe krijgt de wisseling van het ambtenarenapparaat in uw land gestalte? Gaat daarbij niet veel kennis en ervaring verloren?** 'We hebben in de VS een groot tekort aan de ervaring die nodig is om het beleid van president Obama te implementeren. Ministeries hebben gewoonweg niet voldoende personeel om alle wetswijzigingen uit te voeren die al klaar liggen, laat staan deze nieuwe politieke programma's van Obama. Dit enorme budget van Obama vereist misschien wel een toename van 10 procent van het aantal federale ambtenaren bovenop de toename die al nodig is vanwege het aantal banen dat geschrapt werd ten tijde van de regeringen Clinton en George W. Bush. De deskundigen lijken het erover eens te zijn dat er meer ambtenaren nodig zijn om dit ingewikkelde beleid uit te voeren. De federale ambtenaren zijn heel gemotiveerd om de president te helpen bij het behalen van resultaten. De vraag is wel of ze over voldoende expertise beschikken om dat voor elkaar te krijgen. We hebben al jaren te weinig geïnvesteerd in het ambtenarenapparaat en het kan wel eens heel lastig worden om dat weer snel op peil te krijgen.'

Paul Light (links) en Wim Deetman tijdens het seminar 'An American perspective on top quality of Public Management' op 24 maart j.l.

'Iedere overheid moet zich inzetten om een baan bij het Rijk aantrekkelijk te maken en werknemers voldoening te bieden'





**Welk effect heeft de wisseling van het ambtenarenapparaat op het uitvoeren van beleid? Loopt de uitvoering van het reddingsplan geen achterstand op door relatief onervaren ambtenaren?** 'Er is veel ervaring in de top van het ambtenarenapparaat maar er zijn belangrijke hiaten in de frontlinies waar de diensten worden geleverd. De uitdaging is nu om het personeelsbestand aan de frontlinie aan te vullen. Dat houdt in dat er extra mensen moeten worden aangenomen; dat is altijd controversieel. De federale overheid van de VS heeft ongeveer 1,9 miljoen ambtenaren in dienst en nog eens 7,5 miljoen uitzendkrachten, met de hulp van 18 miljoen regionale en lokale ambtenaren. Er zijn eenvoudigweg niet voldoende federale ambtenaren om toezicht te houden op het werk van hun partners in de private sector, de ngo's en de regionale en lokale overheden. Onze werving- en selectieafdelingen in het bijzonder zijn op dit moment zwak vanwege de reeks bezuinigingen sinds de jaren negentig van de vorige eeuw. Ze beschikken simpelweg niet over geschikt personeel om deze belangrijke posities doeltreffend in te vullen.'

**Wat kunnen Nederlandse topambtenaren leren van het Amerikaanse systeem? Wat zijn positieve punten?** 'De belangrijkste lessen van het Amerikaanse systeem zijn waarschuwend van aard. We hebben veel te veel politieke benoemingen in ons federale systeem. De president stelt ongeveer 10.000 mensen aan op politieke posities, waarvan 500 door de Senaat moeten worden goedgekeurd. Dit proces is uiterst traag. Op dit moment heeft onze minister van Financiën bijvoorbeeld nog steeds geen bevestiging gekregen over wie zijn plaatsvervanger of staatssecretarissen worden. Dit geldt voor de meeste ministers. Deze tweede belangrijke laag van politieke banen zijn van groot belang bij het uitvoeren van het beleid, maar de procedure is berucht vanwege haar traagheid. Met een beetje geluk heeft president Obama aan het eind van 2009 al zijn politieke benoemingen rond, misschien zelfs nog later.'

**Wat vindt u goed en minder goed aan het Nederlandse ambtenarenapparaat?** 'Het Nederlandse systeem is bijzonder plat, waardoor er meer prikkels zijn voor het snel invoeren van beleid. Deze platte structuur biedt de ambtenaren ook de mogelijkheid om de top van hun ministeries te bereiken, wat heel motiverend werkt. Dankzij de nadruk op 'carrièreambtenaren' (in tegenstelling tot politieke ambtenaren) zal het ambtenarenapparaat ook gevoeliger zijn voor vernieuwing en training.

Daarnaast moet ook gewaakt worden voor de 'verdikking' van de hiërarchie die samenhangt met eenvoudigweg het verstrijken van de tijd. Mobiliteit tussen de verschillende ministeries is belangrijk, net als de constante zoektocht naar effectiviteit en efficiëntie door middel van reorganisaties om onderwerpen die meerdere ministeries aangaan het hoofd te bieden.

De VS heeft een ambtenarenapparaat dat aan het eind van de jaren veertig van de vorige eeuw is ontwikkeld voor een personeelsbestand dat nu niet meer bestaat. Onze werknemers willen meer mobiliteit en zijn niet zo geïnteresseerd in een dertigjarige loopbaan. Iedere overheid dient zich in te zetten om een baan bij de overheid aantrekkelijk te maken maar ook om de werknemers meer voldoening te bieden.' ●

*De verschillen én overeenkomsten tussen Nederland en de Verenigde Staten waren het levendige onderwerp van gesprek.*



## Seminar 'An American perspective on top quality of Public Management'

Paul Light was de keynote speaker tijdens het seminar dat de ABD samen met het Centre for Public Leadership organiseerde. Hij hield een betoog over 'An American perspective on top quality of Public Management'. Op zijn verhaal reageerden twee Nederlandse sprekers: Wim Deetman vanuit zijn politieke ervaring en secretaris-generaal van het ministerie van Justitie Joris Demmink vanuit zijn ambtelijke achtergrond.

De verschillen tussen Amerika en Nederland zijn groot: niet alleen de omvang van beide landen loopt sterk uiteen, ook is Nederland voor een groot deel van zijn wetgeving afhankelijk van Brussel. Deetman benoemde een groot verschil: de politieke benoemingen in de VS. Mensen die tijdens de campagne geld doneren in de hoop als 'appointee' aan de slag te kunnen. 'Het is ondenkbaar dat je in Nederland op die manier een baan kan krijgen,' benadrukt Deetman. 'Het sleutelwoord voor ons democratische systeem is integriteit.' Demmink ging in op een ander groot verschil. 'Nederlandse ministers hebben gemakkelijk toegang tot SG's en het institutionele geheugen.' Hij kan zich voorstellen dat door het fenomeen van politieke benoemingen in de VS lastig is antwoorden te vinden. 'Bij ons is veel kennis aanwezig. Als er teveel flexibiliteit zou zijn, worden onze ministers omringd door mensen die niet goed zijn ingevoerd in de materie.' Toch is er ook een belangrijke overeenkomst: beide landen ondernemen een zoektocht naar de juiste mensen voor 'a job that matters'. Het seminar werd afgesloten met de constatering van Light dat respect en vertrouwen tussen ambtenaar en politicus van groot belang is.

Kijk niet naar rangen, maar naar wat nodig is voor een taak

# Toekomstgericht en grens- verleggend denken bij Shell

## Hoe luidt de alom geroemde visie van Shell op talentontwikkeling?

'Wij werken consequent aan de ontwikkeling van talentvolle medewerkers. Wij ontwikkelen en rekruteren jong talent. Shell werft niet voor vacatures, maar voor de organisatie en dus voor geschikt talent. Wel zorgen wij dat de medewerker in een vacature wordt geplaatst. Shell hanteert een andere filosofie dan de meeste bedrijven en de overheid. Het Rijk identificeert wel talent, maar pas ná rekrutering voor vacatures. Wij zien op het selectiemoment éérst de capaciteiten, hoe we die kunnen ontwikkelen en gebruiken. Met kandidaten praten wij vooral over het bedrijf en de mogelijkheden daarbinnen voor hun talentontwikkeling. Ook bij mensen met ervaring kijken we naar de toekomst, naar hun potentieel om zich verder te ontwikkelen. Leren en presteren moeten gelijk opgaan, bij starters en ervaren medewerkers. Een baan moet uitdaging en leermomenten bieden. Laat zien wat je waard bent in je baan; wij geven maximale ondersteuning. Wij verwachten van een medewerker – en zijn manager – dat hij zijn groei-mogelijkheden optimaal benut.'

Richt je organisatie in om talenten te gebruiken: die evolutionaire gedachtesprong maakte Shell al lang geleden. Shell beseft eveneens dat talent de brandstof van de organisatie is. Dus is het bedrijf nooit te beroerd daarin te investeren, ook in crisistijden.

Lia Belilos, directeur Human Resources bij Shell Nederland en lid van de Raad van Advies van Bureau ABD vertelt hoe deze succesvolle onderneming dat doet.

## Shell steekt zo te horen veel tijd in talentmanagement.

'Zeker. Voor nieuwe, recent afgestudeerde medewerkers met een universitaire achtergrond hebben wij Develop, een vijfjarig ontwikkelplan. Geen 'gewoon' traineeschap met een kijkje in de organisatie. Bij ons functioneert je direct in échte banen waarin je presteert en tegelijk zoveel mogelijk leert en groeit. Wij voorzien in trainingen, mentoren en drie verschillende banen in vijf jaar. Als veelbelovend talent kun je je nadrukkelijk profileren en je krijgt

inzicht in de mogelijkheden van het bedrijf. Nieuwe medewerkers doorlopen een 'on boarding' periode waarin zij hun baan en het grotere bedrijf leren kennen. Ondertussen bouwen ze een netwerk op. Een coach maakt ze formeel en informeel wegwijs. Zo krijgt de medewerker alle kansen om in de breedte naar baan en bedrijf te kijken, zijn mogelijkheden te onderzoeken en te benutten. Vraag rond, loop mee met andere onderdelen, kijk verder. Wij verwachten mobiliteit van mensen, en bieden die ruimte.'

## Talent hoeft dus niet op één plek te blijven?

'Juist niet. Al is het moeilijk lukraak met talent te schuiven, dat vereist een systeem. Bij de overheid zie je door 'verzuiling' weinig verschuivingen bij departementen. Bij Shell kampen we daar minder mee door onze open vacaturebank. Mensen hebben hierdoor zicht op verschillende functies in al onze onderdelen.

Wat betreft leiderschapontwikkeling: *high potentials* krijgen de kans zich uitdrukkelijk te ontwikkelen. In welke banen moet ik ervaring hebben om leider te worden? Welke competenties mis ik? Die gaten kun je vullen, bijvoorbeeld met projectbanen in een andere divisie. Voor cross-departementale

ontwikkeling moet men op topniveau onderkennen dat ervaring in diverse banen onmisbaar is om een kritische baan op senior niveau te vervullen. Dat is ook een van de redenen van de oprichting van de ABD geweest.'

## Hoe weet Shell medewerkers te binden en boeien? Wat kan de overheid hiervan leren?

'Bied een carrière, prop medewerkers niet in het vakje van een baan. De meeste mensen die hier lang werken, zijn enthousiast over de ontwikkeling die Shell biedt. Wil de overheid haar medewerkers meer binden, dan moet zij aanzetten tot groei. Creëer een win-winsituatie: stimuleer ontwikkeling die goed is voor medewerker en organisatie. Daarnaast zijn een plezierige werkomgeving, gewaardeerd worden en zich kunnen ontplooien belangrijke aspecten. Dus overheid: beloon prestaties en toon waardering. Schep een cultuur die professionalisme waardeert en respecteert.

Mij valt op dat medewerkers met een overheidsachtergrond altijd vragen stellen over structuur en processen; 'zo gaat het' willen ze horen. Shell kent geen vastgestelde paden, dat beperkt talentontwikkeling. Je krijgt de middelen, maar moet het zelf doen. De bureaucratisch georganiseerde Rijksdienst heeft meer flexibiliteit nodig. Richt je organisatie zo in, dat je talent kunt gebruiken waar je het nodig hebt. 'Wat voor team heb ik en wat is mijn doel?' moet een manager denken. De overheid hecht meer waarde aan het boxje waar je zit in het organisatieschema. Shell kijkt veel minder naar rangen maar naar wat nodig is voor een taak. Alle niveaus hebben toegevoegde waarde. Zo creëer je flexibiliteit die nodig is voor talentontwikkeling en goede bedrijfsprestaties, zeer inspirerend. Ik snap echter dat het lastig is een organisatiecultuur 180 graden te draaien. Shell werkt al meer dan 100 jaar zo – we moeten wel in deze zeer concurrerende omgeving. Dit willen we: lukt het niet linksom, dan rechtsom. *The job needs to be done!*' ●

Lia Belilos:  
'Shell werft  
niet voor  
vacatures,  
maar voor de  
organisatie'





*Personeelsbeleid op maat voor de toekomstige organisatie*

# De smaakmaker van Justitie

**Hans van der Vlist kreeg 3,5 jaar geleden bij zijn aantreden als directeur-generaal de opdracht mee om een nieuw directoraat-generaal te bouwen. Het boek 'De smaak van DGRR, Organisatieontwikkeling bij de Rijksdienst' beschrijft hoe het veranderproces binnen het nieuwe Directoraat-Generaal Rechtspleging en Rechtshandhaving (DGRR) vorm kreeg. Van der Vlist: 'De vraag was om iets nieuws op te bouwen. Ik heb toen besloten om het veranderproces op een totaal andere manier aan te pakken.'**

Van der Vlist had wel veranderingsprocessen begeleid bij VROM maar niet via de zogeheten ontwikkelaanpak. In gesprekken met organisatie-deskundige Ruud Voigt kwam het idee bovendien om het proces anders aan te pakken: laat medewerkers actief meedoen en meedenken over de inrichting van de organisatie op hoofdlijnen, ga vervolgens de mensen herschikken, laat ze ervaring opdoen met de werkprocessen en hun rol daarin en leg de nieuwe organisatie pas daarna vast in een organisatie & formatierapport. Van der Vlist moest daarvoor wel de afspraak maken met de drie ondernemingsraden van de verschillende directoraten-generaal dat er een hoge mate van personeelszorg in het proces ingebed moest worden. Tenslotte gaven medewerkers hun functie op en daarmee hun zekerheid.

## **Ommezwaai**

Van der Vlist ging aan de slag: 'Tot dan toe was er een structuur op het departement waarbij er eerder sprake was van een belangenvertegenwoordiging van het veld dan van toegevoegde waarde op basis van keteninzichten en expertise. Dat heb ik bewust doorbroken in de hoofdstructuur. In eerste instantie dus een top-down aanpak, overigens in goed overleg met alle DG's van het departement.' Hij introduceerde leidinggeven als een vak: 'Je wordt alleen leidinggevende als je gemotiveerd bent om je medewerkers te coachen. Daarbij horen verplicht drie personeelsgesprekken per jaar, als compensatie voor de onzekerheid.'

Na die keuze ging hij bottom-up werken waarbij in vijf maanden tijd het hele personeelbestand herschikt werd. Dat kan alleen als de medewerkers op de vloer en aan de top overtuigd zijn van de ommezwaai. Van der Vlist: 'We hebben de medewerkers vanaf het begin intensief betrokken bij het veranderingsproces. Ze hebben zelf meegebouwd aan de inrichting van de afdelingen. Er was enorm veel energie en bereidheid om het anders te doen.' Een jaar lang is er geëxperimenteerd en ervaring opgedaan, daarna vastgelegd in een O&F-rapport. Alleen de directie-structuur is daarin hard vastgelegd, de afdelingsstructuur is flexibel. Medewerkers zijn dan ook geplaatst op DG-niveau in een zogenaamd functiestramien. Als medewerkers vrij vallen, zijn zij inzetbaar voor andere opdrachten. Daardoor kan er makkelijker geanticipeerd worden op ontwikkelingen. Van der Vlist spreekt daarom van dynamisch en duurzaam organiseren: 'Dynamisch omdat de organisatie bij de tijd is. Duurzaam, omdat er geen achterstallig onderhoud is en ingrijpende reorganisaties daarom niet meer noodzakelijk zijn.'

Het besluit tot oprichting van DGRR is het resultaat van 'Een andere Justitie', terwijl de periode waarin DGRR tot stand is gekomen samenvalt met het programma 'Vernieuwing Rijksdienst'. Kleiner en beter, Van der Vlist is ervan overtuigd dat er nog veel te verbeteren valt. Door werkprocessen slimmer in te richten en kennis toegankelijk te maken. Over de grenzen van afdelingen, directies en DG's heen. En op termijn kennis toegankelijk te maken voor de samenleving. 'We moeten nog slimmer differentiëren in beveiligingsconcepten en niet zo krampachtig alle kennis binnenshuis houden. De controle scherp houden op zaken die echt niet naar buiten mogen, als het gaat om beleidsprocessen dan mogen we informatie delen met de buitenwereld.'

*Hans van der Vlist is directeur-generaal Rechtspleging en Rechtshandhaving bij het ministerie van Justitie.*

## **Personeelsbeleid op maat**

Door nu na te denken over de behoeften van de toekomstige organisatie, wordt er een personeelsbeleid op maat gevoerd. In het geval van DGRR betekent dit oog voor aanstormend talent afkomstig van de universiteiten. Van der Vlist: 'Ook als je eigenlijk geen vacatures hebt en daarbovenop nog eens twintig procent van het personeelsbestand moet afvloeien. We hebben ons ten doel gesteld om elk jaar tien procent uitstroom te realiseren, en vijf procent nieuwe instroom. De eerste twee jaar haalden we dat ruimschoots. Zonder mensen te herplaatsen, maar via die intensieve personeelsgesprekken waarin medewerkers geholpen en gestimuleerd worden iets anders te gaan doen. En als mensen hier acht jaar zitten, stimuleren wij om eens verder te gaan kijken. Op die manier creëren we ruimte om nieuwe mensen binnen te halen.' De crisis zou roet in het eten kunnen gooien. Van der Vlist: 'Ik probeer mensen te stimuleren hun zekerheid bij zichzelf te zoeken. Als je een aantal

*'Hiërarchie verwordt van hoofdstructuur tot hulpstructuur'*

keren vanuit verschillende perspectieven een baan hebt gehad, dan ben je veel sterker dan wanneer je vasthoudt aan een functie.' Van der Vlist vertelt dat hij net de Diversiteitsprijs heeft gekregen 'alhoewel het hele MT bestaat uit mannen van 50-plus.' Hij constateert dat de 'stamoudsten' bij het Rijk nog steeds de leidinggevende posities bekleden waardoor er te weinig doorstroom is. Hij ziet dit als een aandachtspunt voor beleid want dat maakt Justitie kwetsbaar als interessante werkgever voor 'jonge krijgers'. 'Mijn kinderen zitten nu op middelbare school, hbo en universiteit. Jonge mensen groeien op met internet en denken en werken heel anders. Daar zijn we als organisatie onvoldoende op ingericht.' Hij constateert dat het moeilijk is voor de huidige leidinggevendenden om deze jonge mensen te begrijpen. 'Of deze mensen kiezen niet voor de overheid maar voor het bedrijfsleven. Daarmee missen we de vernieuwing. Het vereist van ons dat we onze werkprocessen in een snel tempo

aanpassen en het interessant maken voor deze generatie om bij het Rijk te komen werken. De generatie die binnenkort op de arbeidsmarkt verschijnt, heeft niets met hiërarchie en alles met netwerken. Hiërarchie verwordt van hoofdstructuur tot hulpstructuur. Dat heb ik hier al gedeeltelijk geïmplementeerd. Gedeeltelijk, omdat het anders een te grote schok teweeg zou brengen.'

### Tijd voor reflectie

Het veranderingsproces is in de zomer van 2008 geëvalueerd door een onafhankelijk onderzoeksbureau. De overal concludeert: het proces is goed verlopen, maar tijdens de onderzoeksperiode bevond de organisatie zich wel in een dip. Van der Vlist heeft daar ook wel een verklaring voor: tussentijds kwam de taakstelling van 20 procent minder medewerkers op de organisatie af. En er ontstaat toch weer afdelingsvorming, waardoor medewerkers zich meer identificeren met de afdeling

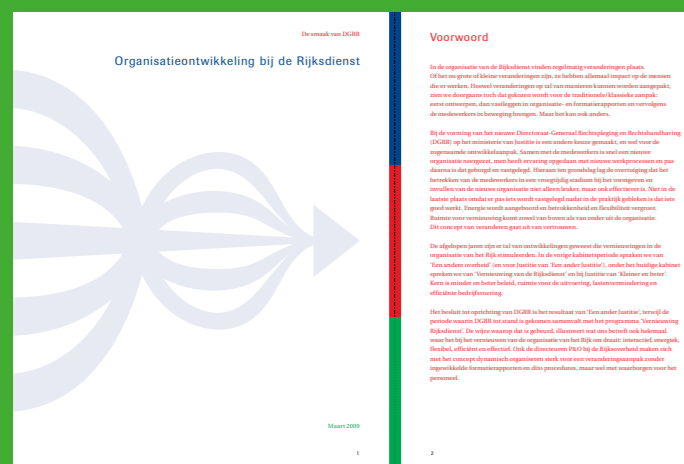
dan met het geheel. Van der Vlist heeft net besloten om een nieuwe programmatische aanpak op te zetten met om te beginnen een medewerkersmiddag: 'Het is tijd voor reflectie. We gaan discussiëren, evalueren en bepalen hoe we verder willen. Thema's die zeker aan de orde zullen komen zijn kennismangement, ontwikkeling van leiderschap, richting geven en richting vragen.' ●

**Naam:** Hans van der Vlist (57) Burgerlijke staat: getrouwd met Lida Streng, 1 dochter en 5 zonen. **Opleiding:** Rechten (staats-en bestuursrecht met economie als bijvak). **Werkervaring bij de overheid:** 1978 Beleidsmedewerker bij ministerie van SZW, Vanaf 1983 - 1997 werkzaam bij ministerie van VROM, o.a. als lid directieteam DG Volkshuisvesting. Vanaf 1997-heden: werkzaam bij ministerie van Justitie, en als lid Raad voor de rechtspraak. **In zijn huidige functie is hij directeur-generaal Rechtspleging en Rechtshandhaving bij Justitie.**

### BOEK IN BEELD

Het boek 'De smaak van DGRR, Organisatieontwikkeling bij de Rijksdienst' gaat over belangrijke principes van de ontwikkelbenadering én welke voorwaarden helpen om deze werkzaam te maken. Vervolgens is het veranderingsproces beschreven bij DGRR, dat vorm kreeg vanuit deze principes. In het laatste deel vindt u een uitwerking van de algemene kenmerken in concrete recepten met handreikingen hoe u zo'n ontwikkelproces zelf zou kunnen inrichten.

Heeft u interesse, dan kunt u dit boek aanvragen bij Bureau ABD.



### Andere manier van – duurzame – beleidsontwikkeling

## De bezuinigingen op de Rechtsbijstand

Het Kabinet wilde 50 miljoen bezuinigen op de Rechtsbijstand. Dit was niet verder gedefinieerd in het coalitieakkoord. DGRR organiseerde een interactief beleidsproces: alle partijen met enig belang in de Rechtsbijstand – advocatuur, Raden voor de Rechtsbijstand, rechtshulporganisaties, financiën – werd in interactieve sessies gevraagd om voorstellen te doen. Dat leverde zoveel ideeën op dat de bezuinigingen konden worden gehaald uit onnodige maatschappelijke kosten. Er hoefde dus niet gesneden te worden in de bijdragen van mensen die rechtsbijstand nodig hebben of in de bijdragen voor de advocatuur. Er verschijnen minder zaken voor de rechter door integratie. Veel rechtszaken komen van de overheid zelf, bijvoorbeeld van het UWV of IND. Justitie heeft nu een ambassadeur aangesteld om medewerkers te stimuleren zaken minder snel te juridiseren.

# Regeren is vooruitzien

**Als grote stad heeft Rotterdam behalve de bijbehorende problematiek ook de belangrijke internationale positie van de haven te verdedigen. Arjan van Gils vervult sinds 2005 de functie van gemeentesecretaris van deze 'politiek-maatschappelijk interessante stad', zoals hij de havenstad typeert. Hij heeft vanuit zijn functie met alle beleidsterreinen te maken en was betrokken bij de selectie van de burgemeesterskandidaat. Ook met de komst van het nieuwe boegbeeld Ahmed Aboutaleb blijft de stad vasthouden aan de uitgezette langetermijnvisie. 'Regeren is vooruitzien,' verklaart Van Gils.**

### Collectief gedragen

Duurzaamheid leeft in Rotterdam. Niet alleen op bestuurlijk niveau, maar ook op milieugebied in verband met de leefbaarheid en toekomst van de stad. Rotterdam neemt deel aan het Climate Initiative van Bill Clinton in de strijd tegen klimaatverandering. Tegelijkertijd staat de haven aan de vooravond van een grote omslag: Rotterdam heeft het meest vooraanstaande petrochemiecluster van Europa. Om die positie ook in de toekomst te behouden als de fossiele brandstoffen opraken, kiest Rotterdam ervoor tijd, energie en geld te steken in onderzoek. Bijvoorbeeld om de draaischijf voor gas van Europa te worden en om dé aanvoerhaven te blijven voor alternatieve brandstoffen.

### Keuzes

'We hebben de afgelopen jaren onze fameuze 'geen woorden maar daden'-mentaliteit gekoppeld aan een goede langetermijnvisie, een brede stadsvisie gericht op ruimtelijke, economische en sociale kwaliteit.' De reden? 'Keuzes van vandaag zijn bepalend voor de toekomst van morgen. Aan die langetermijninzet worden geen concessies gedaan, anders gooi je het kind met het badwater weg,' zegt Van Gils gedecideerd. De lijn is een redelijk hard toetsingskader waar keuzes in moeten passen. Zo niet, dan wordt er nog eens kritisch naar gekeken. 'Deze aanpak zorgt dat er automatisch keuzes uit voortvloeien,' legt Van Gils uit. 'Consistentie en continuïteit' zei onze voormalige burgemeester Ivo Opstelten altijd over besturen en beleid maken!'

### Boegbeeld

De lange termijn blijft overeind, ook nu er een nieuwe burgemeester is. Toen de gemeente op zoek ging naar een vervanger van Ivo Opstelten is samen met de stakeholders een scherp profiel opgesteld. De selectie van de nieuwe kandidaat lijkt van buitenaf meer op een sollicitatieprocedure van een bedrijf dan op de keuze voor een nieuwe burgemeesterkandidaat die veelal vanuit Den Haag lijkt te worden benoemd. Aan de nieuwe burgemeester werden flinke eisen gesteld: internationaal georiënteerd aangezien Rotterdam sterk afhankelijk is van (internationale) handel.

Ook moest de persoon een boegbeeld zijn om Rotterdam als sterk merk te vertegenwoordigen. En vasthouden aan het beleid dat voor diverse terreinen voor de lange termijn is uitgezet. 'Je bestuurt geen stad van incident naar incident of voor een periode van vier jaar.' Inmiddels zit Ahmed Aboutaleb in het zadel als nieuwe burgemeester. Hij beantwoordde het best aan de verwachtingen. De uitgezette beleidslijnen worden voortgezet. 'Regeren is vooruitzien,' is dan ook de passende conclusie van Van Gils die hij deelt met zijn stad, Rotterdam. ●

Arjan van Gils is gemeentesecretaris bij de gemeente Rotterdam.



## Hoe langetermijnbeleid kan worden verbonden met kortetermijnsuccessen

# Samen één worden

**Bevlogen in hun werk, dat zijn ze allebei. Ook over het onderwerp van gesprek: duurzame besluitvorming. Iris van Bennekom, directeur Langdurige Zorg van het ministerie van VWS, spreekt met staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties Ank Bijleveld. Ondanks hun verschillende invalshoek is het opvallend hoe vaak beide vrouwen het met elkaar eens zijn. Hoe langetermijnbeleid kan worden verbonden met kortetermijnsuccessen.**

Het bestendigen van de lange termijn staat ook symbool voor de werkerreinen van beide vrouwen. Het 'langdurige' in het functieprofiel van Iris van Bennekom slaat op de langdurige zorg voor ouderen, mensen met een verstandelijke beperking en chronisch psychiatrische patiënten. Maar ook Ank Bijleveld merkt in haar functie dat het om de lange termijn draait, bijvoorbeeld in het dossier de staatkundige structuur van het koninkrijk met de Antillen en Aruba. Eveneens aan de bestuurlijke kant van haar taak gaat het over de lange termijn. Als voorbeeld noemt ze de verbetering van de dienstverlening tussen rijk, provincie en gemeenten voor de burger.

### Toenemende media-aandacht

Van Bennekom en Bijleveld realiseren zich dat langetermijnbeleid aan 'de burger' moeilijk is uit te leggen. Voor hen is het (nog) niet zichtbaar wat de beslissingen hen op termijn brengen. Daarnaast wordt de burger via de media geïnformeerd over zaken die misgaan. Daardoor krijgt de korte en zeer korte termijn alle aandacht en bovendien steeds vaker, menen beiden. Bijleveld noemt als voorbeeld het toenemende aantal spoeddebatten. Ook Van Bennekom heeft ermee te maken als haar staatssecretaris Jet Bussemaker 'op' moet. 'De media-aandacht is zo sterk toegenomen dat het een onderdeel van het werk is geworden,' merkt Bijleveld op. Het is iets waar ze mee moeten 'dealen', ook al gaat het vaak over belangrijke zaken, benadrukken beiden. Tegelijkertijd zijn zij zich ervan bewust dat zo'n hype net zo snel weer wegebt als dat deze is gekomen.

Ondanks die 'waan van de dag' gaat het uiteindelijk om de lange termijn. Van Bennekom en Bijleveld zijn het helemaal met elkaar eens. 'Goed beleid heeft altijd een langetermijnperspectief voor ogen,' zegt Bijleveld. 'Vaak moet er op de korte termijn een aantal stappen worden gezet. Voor politici of bestuurders is die korte termijn ook belangrijk om

successen te laten zien. Successen die in perspectief van de lange termijn staan.'

Van Bennekom vult aan: 'De lange termijn moet het ambtenarenapparaat bewaken. Vanuit mijn functie vind ik het van belang om te bekijken welke accenten en prioriteiten er voor de bewindspersoon uitgehaald kunnen worden. Ik denk na over stappen voorwaarts die in de lijn van de lange termijn liggen. Ik vind het een van de leukste kanten van mijn werk; wat is de agenda, de taal en welke punten spreken de bewindspersoon persoonlijk aan? Ik kijk wat ik er voor haar van kan maken en hoe die aanpak de lange termijn verder helpt.'

### Menselijke maat

Zowel Bijleveld als Van Bennekom hebben een praktische aanpak. Bijleveld werkte twaalf jaar als Tweede Kamerlid en was burgemeester van Hof van Twente. Haar werkervaring zorgde ervoor dat toen zij voor de bestuurlijke en dienstverlenende kant koos, dacht: 'Dat moet anders.' Als voorbeeld noemt ze de administratieve lastenverlichting voor burgers en bedrijven. 'Ambtenaren werkten hard aan vereenvoudiging ervan. De inzet was 25 procent minder regels. Maar dat is een benadering die weinig zegt: want wat betekent het eigenlijk? We hebben de vraagstelling toen omgedraaid: wat is merkbaar voor mensen, medeoverheden en bedrijven. We hebben vervolgens de tien grootste ergernissen geïnventariseerd die we samen met de departementen konden oplossen. Deze aanpak bleek een leuke, efficiënte manier van werken die bovendien veel meer resultaten opleverde dan dat percentage.'

Een ander voorbeeld is het burgerservicenummer, een van de eerste wetten die Bijleveld als staatssecretaris onder ogen kreeg. Inmiddels is het ingevoerd. 'Maar,' merkt ze op, 'politieagenten voeren nog steeds naam, adres en woonplaats in. Terwijl het ook automatisch kan. Dat moet dus anders.'

Ank Bijleveld, staatssecretaris bij het ministerie van BZK (links) en Iris van Bennekom, directeur Langdurige Zorg bij het ministerie van VWS.



### Incidenten helpen

Beiden merken op dat burgerreacties, ondanks dat ‘Den Haag’ er huiverig voor is, ook de lange termijn kunnen helpen. De reacties van burgers geven aan hoe beleid in de praktijk uiteindelijk zijn uitwerking heeft. Soms leidt dat tot ongewenste, vanuit het perspectief van de burger onrechtvaardige situaties. Van Bennekom heeft een voorbeeld van een vrouw die met een sandwichbord voor het ministerie stond. ‘Ik heb die vrouw binnen gevraagd om haar verhaal te horen.’ Bijleveld valt haar bij: ‘Je moet het van de menselijke kant bekijken.’

Om onlogische zaken op te lossen zien zij de oplossing door de betrokken partijen bij elkaar te zetten en gezamenlijk aan een oplossing te werken. Net zo lang tot die er is. Bijleveld heeft meegemaakt dat de Kafka-brigade onderzoek deed naar een onmogelijke regel. Wat bleek: de Burgerlijke Stand en de Gemeentelijke Basis Administratie (GBA) werkten los van elkaar. Daardoor moesten mensen vaker gegevens aanleveren die al bekend waren bij gemeenten. Over het koppelen van beide administraties sleepte al vijftien jaar een discussie. Nu is het GBA leidend en hoeven mensen voortaan geen geboorteuittreksels meer aan te leveren als ze gaan trouwen. Al deze ‘kleine’ voorvallen zorgen voor een goede verbinding met de lange termijn.

### Lange termijn, juist in crisistijd

Beide vrouwen merken dat er in Den Haag steeds meer oog is voor het langetermijnperspectief. ‘Zeker nu in deze economische crisis,’ zegt Bijleveld.

*Goed beleid heeft altijd een langetermijnperspectief voor ogen*

‘Maatregelen die worden genomen staan in het teken van verduurzaming. Dat kan op het gebied van bouwen en onderhoud, maar ook van belasting-regels. Het rentmeesterschap kun je op verschillende manieren uitleggen, zoals solidariteit op de lange termijn in bijvoorbeeld de gezondheidszorg. Alle mooie bedoelingen en woorden ten spijt, het blijft moeilijk uit te leggen aan de mensen in het land. Van Bennekom noemt het voorbeeld van de verduurzaming van de AWBZ. In de media wordt het beeld geschetst dat er steeds wordt bezuinigd. ‘Terwijl er juist meer geld gaat naar de zorg en we internationaal gezien trots kunnen zijn op wat we hebben opgebouwd. De maatregelen lijken voor velen enkel gericht op kostenbeheersing terwijl deze alles te maken hebben met de lange termijn en duurzaamheid. Omdat we willen dat onze kinderen ook nog op langdurige zorg kunnen rekenen.’ Ook de manier van communiceren met de burgers en binnen de rijksdienst kan beter, vinden beiden. Bijleveld gaf in eigen persoon voorlichting op de Antillen om de veranderingen uit te leggen. Ook beantwoordde ze vragen van de mensen. ‘Dat werkt. Zelfs als je een vraag niet kunt beantwoorden. Het maakt veel meer indruk dan een folder schrijven.’

Zeker in een tijd van crisis is het belangrijk om te communiceren met collega’s binnen de overheid. ‘Soms moet je je eigen kleine belang opzij zetten om het grotere belang te dienen,’ stelt Bijleveld. ‘Dat gebeurt nog niet automatisch want de schotten tussen de departementen zijn nog erg hoog. Dat kan nog veel beter.’ Van Bennekom voegt nog een element aan die lange termijn toe: ‘Je moet ook nadenken over hoe het beleid verder gaat als jij er niet meer werkt. Bij zo’n ‘langetermijnborging’ gaat het er om dat je het beleid buiten jezelf hebt neergezet.’

### Toekomst

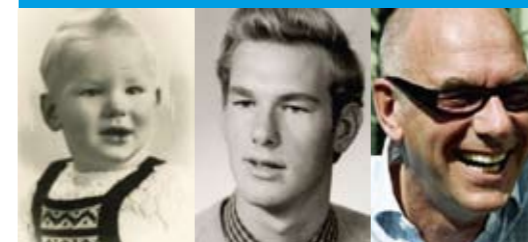
Wat merken toekomstige generaties van het werk van beide vrouwen? ‘Ik hoop de resultaten van dit gesprek! Als die vormen van samenwerking en afstemming er zijn,’ noemt Van Bennekom. Bijleveld: ‘Ik vind dat we meer op zoek moeten naar de samenhang tussen politiek en ambtenaren. Als ik kijk naar het SGO en de algehele politieke leiding vind ik dat er meer verbinding kan zijn, vooral over de departementen heen.’ Van Bennekom weet hoe de evolutie voort kan gaan: ‘Bewindspersonen hebben hun eigen karakteristieken en sterke kanten. Daarom moet je uit het langetermijnbeleid die elementen halen waar zij een succes van kunnen maken. Daarmee kom je in de volgende fase van de evolutie, zeg maar de ontwikkeling van de samenleving.’ ●

# When the canaries stop singing

Aan de jongste werkende generatie kun je zien of het goed gaat met onze evolutie. Ze is de kwetsbaarste generatie. Als deze junioren tegen een trage cultuur aanknallen, verliezen ze direct energie, frisheid en enthousiasme. Ze moeten dan ‘gedwongen’ mee in verouderde werkwijzen. Ze leren aanpassen in plaats van zichzelf zijn en vernieuwen. Als apathie en cynisme intreedt, duidt dat op devolutie. Dit is slecht voor de jongeren zelf, slecht voor organisaties en slecht voor Nederland. Onze toekomst is van hen afhankelijk.

Evolutie tweebrengen is de natuurlijke bestemming van nieuwe generaties. Met vernieuwingsimpulsen reageren ze op verouderingsverschijnselen in sociale systemen.

**Aart Bontekoning** is organisatiepsycholoog en veranderkundige. Vanaf 2000 deed hij onderzoek naar de invloed van generaties op organisatieculturen. In 2007 promoveerde hij hierop met het proefschrift ‘Generaties in Organisaties, de verborgen krachten van onze evolutie’. Het proefschrift en artikelen zijn te downloaden vanaf zijn website: [www.aartbontekoning.com](http://www.aartbontekoning.com)



De idealistische Protestgeneratie (1940-1955) bouwde het poldermodel. Ze democratiseerde bedrijven als reactie op een autoritaire cultuur. De vernieuwingsimpuls van de opvolgende Generatie X (1955-1970) is het constructief benutten van verschillen en creëren van een gezonde balans en nuchter realisme. Als reactie op een ‘idealistische gedreven alle neuzen dezelfde kant op’-cultuur. De bescheiden X'ers kwamen door de hoge werkloosheid rond 1980 langzaam op gang. De huidige crisis dwingt hen als nieuwe generatie leiders hun ware gezicht en kwaliteiten te tonen. Met Barack Obama hebben ze een goed voorbeeld, hoop ik.

Onze jonge professionals zijn van de Pragmatische Generatie (1970-1985). Ze zijn ongeduldig en lijken zelfbewust. Ze willen lerende organisaties bouwen, zoals Senge deze al beschreef in 1990. Ze passen zich echter massaal aan. Ongewild. Vooral in grotere organisaties. Vooral als een oudere generatie domineert. Vooral als alles is dichtgered. Waarom is nog een raadsel.

Vaak klagen jonge professionals over oudere collega’s die niets willen. Dat lijkt op onterechte projectie van hun frustratie. Want oudere generaties reageren juist positief op een nieuwe generatiecultuur, als ik daarvan filmpjes toon. En ze waarderen aanpassingsgedrag helemaal niet. Bij doorvragen komen wel misverstanden tevoorschijn, maar geen onwil. Waarschijnlijk hebben jonge professionals minder moed en verandervermogen dan we aannemen. Waar ik dat met jonge professionals organiseer – ja dat kan, moed organiseren – komen hun vernieuwingsimpulsen beter tot hun recht.

De Screenagers (1985-2000), ook Generatie Einstein of Generatie Y genoemd, zijn de aankomende junioren. Onderzoeken duiden op hun voorkeur voor authenticiteit. Het zijn *multi taskers*, die grenzeloos werken met multimedia en op school leren omgaan met multiculturen. Ook deze nieuwe generatie kan ons direct slimmer maken, als we het toelaten en steunen. Het wordt hoog tijd dat we nieuwe generaties gaan zien als natuurlijke vernieuwingsbronnen! ●



*Saskia Görtz:  
'Stabiliteit ontstaat  
door het (h)erkennen  
van de kracht en het  
effect van elk individu  
en sturing door collectief  
werken aan gedeelde  
waarden en doelen.'*

## Het antwoord op complexiteit is eenvoudig: weten wie je wezenlijk bent en wat je bijdraagt

**Onze sociale structuren en de organisatie van bedrijven zijn gevormd in de twintigste eeuw of nog eerder. Inmiddels is de wereld zo veranderd dat deze vormen van sturing en stabiliteit niet meer voldoen. Saskia Görtz, directeur Organisatie en Personeel Rijk, geeft in dit essay haar visie op de evolutie van stabiliteit en sturing. Volgens haar is het antwoord op een maatschappij die evolueert richting complexiteit juist eenvoudig.**

### **Veel van alles en voortdurend in contact met de hele wereld.**

We leven in een zeer interessante tijd waarin er veel van alles is. Veel vakantiebestemmingen, veel modestijlen, veel opleidingen, veel soorten werk, veel manieren om aan het werk te zijn, veel verschillende culturen en leefomgevingen en veel wegen waarlangs de hele wereld van invloed is op jou én omgekeerd: jij op de hele wereld. Nog aangevuld met virtuele werkelijkheden, met weer andere sociale relaties en mogelijkheden. De variatie, complexiteit en dynamiek van de omgeving en de veelheid aan expressiemogelijkheden waarmee een generatie opgroeit, is nog nooit zo groot geweest. We willen zelf aan zet zijn bij alle keuzes die we maken. Tegelijkertijd beseffen we meer dan ooit dat we onderdeel zijn van een groter geheel.

Door globalisering, technologische en internetontwikkelingen staan we immers voortdurend in contact met de hele wereld.

### **Houvast**

We willen met elkaar profiteren van het enorme palet aan mogelijkheden dat door de variatie ontstaan is. Streven naar 'hogerop' in een loopbaan krijgt concurrentie van streven naar 'interessanter' en 'breder' en 'meer plezier'. En we gaan steeds meer beseffen dat keuzes die goed zijn voor jezelf ook goed moeten zijn voor de ander en voor de wereld. We merken het faillissement van 'gewin ten koste van een ander' en van 'meer meer meer' via de kredietcrisis. In deze dynamische tijd zoeken we opnieuw naar houvast. Het dertigersdilemma en de onzekerheid die daar het gevolg van is, is een typisch verschijnsel van deze tijd.

### **Nieuwe vorm van houvast, een eenvoudig antwoord op complexiteit**

Het houvast van de twintigste eeuw was gebaseerd op vormen van stabiliteit en sturing die nu in hun voegen kraken. Onze sociale structuren en de organisatie van bedrijven komen voort uit het industriële tijdperk of soms nog daarvoor. Dat was een periode waarin collectieve oplossingen voor misstanden als uitbuiting van arbeiders en directieve sturing als antwoord op gebrekkige



## ‘De kunst van leiderschap zal draaien om de kracht van variatie te laten werken’

scholing, effectief waren. De complexiteit, variatie en het hoge ontwikkelingsniveau van de huidige maatschappij vragen om heel andere vormen van stabiliteit en sturing. Werd in het verleden de stabiliteit gezocht in het collectief en de sturing gericht op het beheersen van het individu, nu is precies het omgekeerde nodig. Stabiliteit zal ontstaan door het (h)erkennen van de kracht en het effect van elk individu en sturing door collectief werken aan gedeelde waarden en doelen. Dat is in een notendop het eenvoudige antwoord op complexiteit.

In een complexe gevarieerde wereld zijn collectieve oplossingen niet meer effectief, omdat dat wat anders is ook een andere oplossing vraagt. In zo’n wereld is ook directe sturing van boven, gericht op het beheersen van het individu, niet meer effectief. Juist door de kracht van variatie kan een individu met zijn unieke achtergrond en expertise het beste antwoord vinden op een unieke situatie. En in netwerken versterken die unieke bijdragen elkaar. Niet ‘los van’, maar juist gericht op de waarden en doelen die het individu én het grotere geheel samen nastreven op basis van vertrouwen.

### P en de kracht van variatie: de mens centraal

Ook voor het P-domein betekent dit een omkering in denken. In het verleden zetten we ons P-instrumentarium steeds in op wat iemand niet kan en nog moet ontwikkelen om in het ‘hokje’ te passen. Onze generatie staat voor de uitdaging variatie tot zijn recht te laten komen op een duurzame manier. De omkering is dat we het unieke talent en daarmee de unieke bijdrage van mensen in het middelpunt zetten; waar ben ik goed in, in welk type werk is mijn bijdrage het meest zinvol voor ons en op welke plek kan ik dat het beste laten zien.

Dit is niet alleen de gewenste stap, het is ook noodzakelijk. We kunnen het ons niet permitteren menselijk potentieel te verspillen, denk aan vergrijzing en ontgroening en, zeker op de langere termijn, krapte op de arbeidsmarkt. Nog veel belangrijker is dat de organisatie meer wendbaar wordt en er minder regels nodig zijn als we de mens en zijn vakmanschap centraal stellen; de kracht van variatie. Een interessante vraag daarbij is hoe we de kracht van variatie kunnen versterken met vormen van individuele zekerheid en stabiliteit die we medewerkers kunnen bieden in plaats van de collectieve voorwaarden en regelingen uit de twintigste eeuw.

### Juist als de mens centraal staat, zijn er leiders nodig

Door de toenemende complexiteit en dynamiek, zijn we ons er steeds meer van bewust dat we de precieze uitkomst van een actie niet kunnen voorspellen. De wereld is veel minder voorspelbaar dan we dachten. Voor leiderschap heeft dat grote gevolgen. De macht om beslissingen door te drukken en het bepalen wat een ander precies moet doen zijn niet meer effectief. Dat zou impliceren dat de leider de uitkomst wel kent en de ander niet én dat die ander ook niet in staat is om op een verantwoorde manier tot een goede uitkomst te komen. We hebben leiders nodig die de complexiteit niet willen beheersen, maar die ermee willen werken. De nieuwe vormen van stabiliteit en sturing doen nadrukkelijk een beroep op de mens achter de functionaris en de keuzes die die mens maakt. De kunst van leiderschap zal gaan draaien om de kracht van variatie te laten werken en heeft vier belangrijke kernen:

- Medewerkers wezenlijk leren kennen
- Randvoorwaarden faciliteren om medewerkers tot hun volle recht te laten komen
- Samenwerking bevorderen over grenzen van afdelingen, organisaties en landen heen
- Het talent om visies te ontwikkelen en gedeelde waarden taal, tekst en tekening te geven.

Alleen dan wordt de kracht van variatie een antwoord op een samenleving die steeds complexer wordt.

### De verantwoording oppakken om met de drie generaties van nu, een stap van zeven generaties vooruit te zetten

Door de nieuwe vorm van stabiliteit en sturing ontstaat er een andere oriëntatie op onze eigenwaarde en gaat onze aandacht naar andere zaken dan voorheen. Onze eigenwaarde hangt steeds meer samen met de unieke bijdrage die we leveren aan de maatschappij. Waarden als ‘zinvol’ en ‘betrokken’ spelen daarbij een grote rol. Daarom gaat onze aandacht en zorg uit naar wat ieder mens uniek maakt en hoe dat het beste tot zijn recht kan komen. Ouders die werk doen dat zinvol en op hun lijf geschreven is, krijgen niet alleen energie van hun werk, ze geven ook een belangrijke boodschap door aan de volgende generatie. Als we met elkaar die verantwoordelijkheid oppakken, zetten we met de drie generaties die nu aan zet zijn, een stap van zeven generaties vooruit. ●

## Bestuurlijk overleg combineren met werkbezoeken

# Onderwijs vraagt om langetermijnvisies

**Sinds een jaar is José Lazeroms werkzaam als directeur-generaal Primair en Voortgezet Onderwijs (DGPV). Zij heeft bij het ministerie van OCW een aantal vraagstukken in haar portefeuille die vragen om een langetermijnaanpak. Lazeroms vertelt hoe zij in praktijk de lange termijn verbindt met speerpunten van het kabinet.**

In haar functie als DGPV is zij verantwoordelijk voor onder meer kinderopvang, primair onderwijs, voortgezet onderwijs, onderwijs en zorg, voortijdig schoolverlaten, leraren en het project doorlopende leerlijnen rekenen en taal. Het lijken alle op zichzelf staande thema’s, maar niets is minder waar. Daarbij vragen al deze onderwerpen om een aanpak met een lange adem. ‘Investeren in onze kinderen, is investeren in de toekomst. Een jaar extra opleiding levert zowel voor de economie als voor het individu enorm veel op. Dat is de investering dubbel en dwars waard.’

Lazeroms merkt op dat onderwerpen als bijvoorbeeld voortijdig schoolverlaten, kinderopvang en onderwijs en zorg, om een gezamenlijke benadering vragen. ‘De partijen hebben elkaar nodig. Het is daarbij belangrijk dat de betrokkenen dezelfde agenda hebben. Neem bijvoorbeeld het thema voortijdig schoolverlaten. In alle regio’s zijn convenanten tussen gemeenten en instellingen afgesloten om tot een gezamenlijke aanpak te komen. Een paar weken geleden was ik aanwezig bij een bijeenkomst van schoolbesturen en wethouders om de tussenresultaten te bekijken. De doelstellingen zijn behaald maar we zagen ook dat de ene regio het beter doet dan de andere. Door ervaringen uit te wisselen, leert men van elkaar.’

Een ander goed voorbeeld van een gezamenlijke ambitie is het project om de kwaliteit van rekenen en taal en de overgang tussen schooltypen voor deze vakken te verbeteren. ‘Reken- en taalonderwijs beslaat een lange periode. Dat begint met vroeg- en voorschoolse educatie en eindigt in het hoger onderwijs.’ Inmiddels zijn pilots gestart om het reken- en taalonderwijs te verbeteren. Lazeroms heeft met verschillende partijen een aantal van deze pilots bezocht. ‘Ik ben onder andere met Kete Kervezee van de PO-Raad op bezoek geweest bij een project waar ze al invulling geven aan beter reken- en taalonderwijs én aandacht hebben voor de schakelpunten tussen de onderwijstypen. Hetzelfde heb ik gedaan met de voorzitters van de VO- en HBO-raad en een bestuurder van de MBO-Raad. Ik ben benieuwd hoe deze en ook de andere pilots uitpakken, maar heb er alle vertrouwen in. Overigens zijn dit soort werkbezoeken, naast goed bestuurlijk overleg, enorm zinvol. Een bezoek aan een praktijksituatie zorgt ervoor dat we vanuit hetzelfde referentiekader met elkaar praten. Het maakt dat we elkaar beter begrijpen.’

## ‘Door duurzaam beleid kan elk kabinet een positieve bijdrage leveren en er ‘een eigen feestje’ van bouwen’

### Meerdere momenten om te vieren

Het project rekenen en taal is ook een goed voorbeeld van een ‘duurzame’ aanpak. ‘Om te zorgen dat het thema op de agenda blijft staan, bouwen we verschillende mijlpalen in. Zo kan dit kabinet een mooi resultaat boeken en kan een volgend kabinet hierop voortbouwen. Maar is er voor een volgend kabinet óók een moment dat zij kunnen aantonen wat er is verbeterd ten opzichte van de vorige periode. Op deze manier kan elk kabinet een positieve bijdrage leveren en er ‘een eigen feestje’ van bouwen. Zo blijft de focus behouden. We maken hierdoor duurzaam beleid – dat is waar het onderwijs behoefte aan heeft – met in achtneming van de politieke agenda.’ ●

José Lazeroms is directeur-generaal Primair en Voortgezet Onderwijs bij het ministerie van OCW.



# Het is crisis. Dat helpt om focus te krijgen...

Het zijn barre tijden. Een 'diepe' crisis is het in elk geval, hoe 'breed' hij wordt, dat weet niemand. Grappig eigenlijk. De economie is een wetenschap die al meer dan tweehonderd jaar beoefend wordt. Zo langzamerhand zouden we het toch wel moeten weten zou je zeggen. Zoveel knappe koppen die zich daar het grootste gedeelte van hun leven mee bezighouden. Maar het voorspellen van crises blijft moeilijk, zo blijkt, en het bepalen wat er moet gebeuren om uit de crisis te geraken blijkt nog moeilijker te zijn. Woorden als 'een duivels dilemma' vallen. Maar ook is daar het wenkend perspectief: met duurzaamheid en innovatie kunnen we sterker uit de crisis komen. Daar kan ook eigenlijk niemand het mee oneens zijn. Want met 'duurzaamheid' kunnen we voorzien in de behoeften van nu, zonder dat we het vermogen van toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien in gevaar brengen. En dat is toch meer dan genoeg zou je zeggen. Maar dan blijft het een beetje in de lucht hangen. Want wat gaan we eigenlijk doen? Wat zegt de wetenschap? Hm, nog niet heel veel. De 'wetenschap van de duurzaamheid' wordt pas sinds een jaar of veertig op enige schaal van betekenis beoefend.

Vergeleken met de economische wetenschap natuurlijk lachwekkend. Duurzaamheid blijkt een 'balans' te zijn. Een balans tussen economische, sociale en milieu 'aspecten' van onze activiteiten. Tja, zet dat maar eens slagvaardig neer. Laten we dan focus proberen aan te brengen. Net zoals succesvolle bedrijven dat doen. Het grootste probleem dat wij mensen op deze planeet aan het veroorzaken zijn met onze niet-duurzame activiteiten is natuurlijk klimaatverandering. En Al Gore heeft ons uitgelegd dat onze energiehuishouding een van de grootste boosdoeners is. Maar het tegengaan van klimaatverandering en het verduurzamen van de energiehuishouding regel je niet zomaar in 1 crisispakket of in 1 kabinetsperiode. Dat vergt een robuuste visie en vooral langjarige vastberadenheid. We verzonnen coördinerende ministerschappen en kwamen met werkprogramma's. Dat waren goede eerste stappen, maar voor het vervolg hebben we een stevige betonnen fundering nodig. De tijd is gekomen om door te pakken en een institutioneel anker uit te gooien. Net zoals in het Verenigd Koninkrijk is gebeurd. Het is tijd om het ministerie van Klimaatverandering en Energie op te richten. Het onderstreept de lange termijn focus, het plan wordt afrekenbaar, en het ambtelijk apparaat slanker en sterker. Deze crisis levert een heldere leidraad voor de toekomst, nu moeten we er alleen nog naar handelen... ●

Eric Eijkelberg is plaatsvervangend directeur Energie en Duurzaamheid bij het ministerie van EZ.



J A A R B E R I C H T

200789

# Investeren in talent: toekomstgericht, rijksbreed en met oog voor diversiteit

De belangrijkste strategie om ook in de toekomst resultaten te kunnen blijven boeken, is het investeren in talent. Daarover bestaat eensgezindheid in de top van grote organisaties. Met Alexander Rinnooy Kan als bijzondere gast spraken kabinet en topmanagementgroep over dit thema op een ABD-forum in januari 2009. Een betere en kleinere rijksdienst moet resultaten boeken die ook op lange termijn van betekenis blijven. Dat vraagt om aandacht voor presteren én leren. Politieke en ambtelijke leiding lopen daarbij voorop, met een bijzondere verantwoordelijkheid voor werving, behoud en ontwikkeling van talent – *toekomstgericht, rijksbreed en met oog voor diversiteit*.

## Evoluerende kwaliteit

Het begrip kwaliteit evolueert. Werken bij het Rijk betekent in toenemende mate werken in grensoverstijgende netwerken en teams, het betekent werken aan een nieuwe rol van de overheid ten opzichte van de markt, werken in een steeds complexer internationaal krachtenveld. Het betekent vooruitlopen op langetermijnontwikkelingen én snel reageren op gebeurtenissen in het hier en nu.

Dat stelt bijzondere persoonlijke en professionele kwaliteitseisen aan leidinggevend bij het Rijk. Het vernieuwend werken – sterk beïnvloed vanuit ontwikkelingen op het wereldwijde web – wordt getekend door het organiseren en ontsluiten van kennis, creativiteit en slagvaardigheid in netwerken en teams. Een belangrijke opgave:

**kwaliteit organiseren,  
dialoge regisseren,  
daadkracht optimaliseren.**

Dat vraagt om leiderschap met veel inlevingsvermogen, creativiteit en vertrouwen. Je moet oude zekerheden los durven laten om ruimte te geven aan nieuwe invalshoeken en werkwijzen. Deze vernieuwing krijgt een opmerkelijke verbinding met het verleden in de hernieuwde aandacht voor traditionele essenties van het vak van ambtenaar, zoals democratisch besef, rechtsstatelijk besef, integriteitbewustzijn, politiek-bestuurlijke sensitiviteit en inhoudelijke deskundigheid.

## Spanning tussen vraag en aanbod

Tegenover deze evoluerende vraag naar kwaliteit staat een arbeidsmarkt waar op termijn door demografische ontwikkelingen schaarste aan hoogopgeleid personeel ontstaat. Het Rijk blijkt bij metingen herhaaldelijk één van de populairste werkgevers van Nederland te zijn. Tegelijkertijd raken we veel potentieel en ervaring kwijt door de uitstroom van de Babyboom-generatie en door een gebrek aan doorgroeimogelijkheden voor jongeren.

Uit het spanningsveld tussen vraag en aanbod komen voor alle betrokkenen in het management development van het Rijk drie vragen naar voren:

1. Hoe onderhouden we een adequaat en divers aanbod van talent en ervaring?
2. Hoe geven we ruimte en richting aan de ontwikkeling van persoonlijk meesterschap in dienst van het Rijk?
3. Hoe zetten we mensen in alle levensfasen rijksbreed optimaal in?

Vanuit de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de Algemene Bestuursdienst – het eindverantwoordelijke management van het Rijk – werkt Bureau ABD samen met diverse partijen binnen en buiten het Rijk aan deze vragen. Die samenwerking krijgt in het bijzonder gestalte in de programma's Managementleerlijnen, Verzilvering en Diversiteit.

## 1. Hoe onderhouden we een adequaat en divers aanbod van talent en ervaring?

De kwaliteit van de instroom van talent en ervaring in het Rijk is hoog. Dit is mede te danken aan de sterke arbeidsmarktcampagne 'Werken bij het Rijk, als je verder denkt': die legt het accent op verder denken over complexe maatschappelijke puzzels, wat beantwoordt aan een stijgende behoefte aan zingeving in het werk.

Ondanks de financieel-economische crisis en de stijgende werkloosheid blijft er schaarste aan hoogopgeleid talent – die zeker in de nabije toekomst voelbaar wordt. Voor het vergrijzende Rijk is het

van vitaal belang om zich sterk te blijven profileren op de arbeidsmarkt. Op ABD-niveau gebeurt dat onder andere met advertenties in landelijke bladen en met gerichte werving in netwerken en via search-bureaus.

Bedreigend voor instroom en behoud van kwaliteit zijn vacaturestops en een gebrek aan doorgroeimogelijkheden rond schaal 13 en 14. De krimpopgave speelt hier een belangrijke rol. De departementen hebben zich voor de opgave geplaatst om in 2011 met twintig procent minder mensen te werken. Dat kan lokaal en tijdelijk tot 'krimpkrimp' leiden.

In het grote geheel van de publieke dienst en over een langere termijn ontstaat echter vraag naar mensen. Daarom geeft Bureau ABD veel aandacht aan de uitwisseling over grenzen heen – ook met bijvoorbeeld gemeenten, provincies, waterschappen en zelfstandige bestuursorganen (ZBO's).

## Diversiteit organiseren

Het aanbod aan talent en ervaring bij het Rijk is steeds diverser van karakter. Dat is om drie redenen van belang:

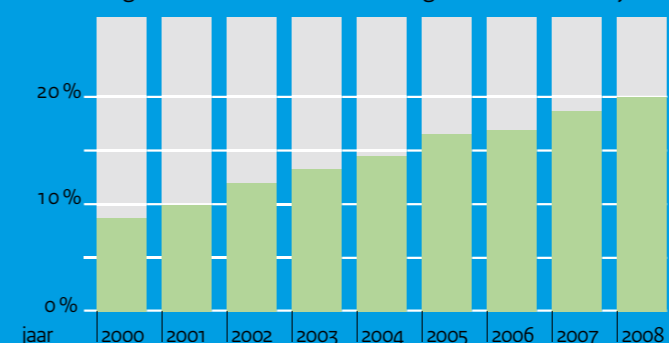
1. Bevorderen innovatie en productiviteit: gevarieerd samengestelde netwerken en teams leren en presteren beter.
2. Ontsluiten arbeidsmarktpotentieel: geen segment van de arbeidsmarkt mag onbenut blijven bij het werven van talent.
3. Verbeteren imago en legitimiteit van de overheid: een diverse overheid is een herkenbare afspiegeling van de samenleving.

In het programma Diversiteit werken departementen en Bureau ABD aan een groter aandeel vrouwen en leidinggevend met biculturele achtergrond in de ABD. De politieke en de ambtelijke top hebben zich gecommitteerd aan gemeenschappelijke doelstellingen.

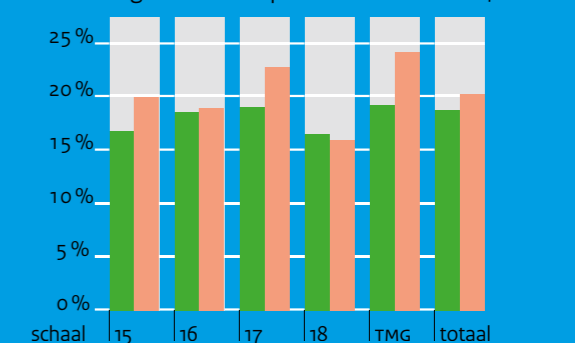
## Richting 25 procent vrouwen in de ABD

De aandacht voor meer vrouwelijke leidinggevend werpt vruchten af. Het aandeel vrouwen in de ABD loopt op richting de doelstelling van 25 procent in 2011, met 20 procent eind 2008. In de Topmanagementgroep steeg het aandeel vrouwen al naar bijna 25 procent. Het aandeel vrouwen in de laatste vijf jaargangen van het ABD-kandidatenprogramma is 48 procent. Dit biedt een waarborg voor doorstroom van getalenteerde vrouwelijke managers naar ABD-functies. En met het oog op de verdere toekomst: in het Rijkstraineeprogramma is het aandeel vrouwen al jarenlang tussen de 50 en 60 procent.

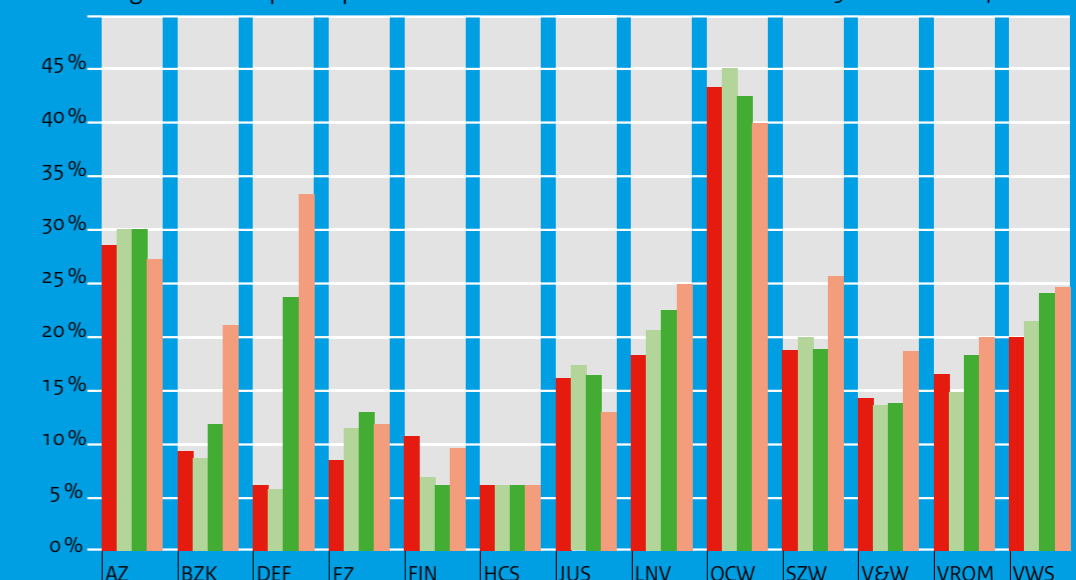
Percentage historische ontwikkeling van vrouwen bij de ABD



Percentage vrouwen per schaal



Percentage vrouwen per departement



De 50 biculturele en managementteams van het Rijk, 2008. De teams zijn opgesteld op basis van de 50 bestaande departementen van het Rijk. De teams worden geleid door de bestaande directeurs van de departementen. De teams worden ondersteund door de bestaande medewerkers van de departementen. De teams worden ondersteund door de bestaande medewerkers van de departementen.

**Richting 50 biculturelen in managementteams**

Een groter aandeel leidinggevenden met een dubbele culturele achtergrond laat langer op zich wachten, maar komt er ook aan. Managers hebben daarbij een sleutelrol:

- bij de werving en selectie van de instroom;
  - bij het beoordelen en selecteren van de doorstroom;
  - bij het voorkomen van ongewenste uitstroom;
  - bij het benutten van de aanwezige diversiteit;
  - bij het managen van divers samengestelde teams.
- Daarom is er veel aandacht voor het stimuleren van het bewustzijn en de deskundigheid van managers op het gebied van culturele diversiteit. Het congres ‘Teamprestaties, diversiteit en leiderschap’ in december 2008 was daar onderdeel van.

Het Rijk streeft voor 2011 naar 50 leidinggevenden met biculturele achtergrond in managementteams. Daartoe zijn de gerichte search- en wervings-activiteiten geïntensiveerd. Ook worden positieve resultaten verwacht van de activiteiten van het multiculturele netwerk van het Rijk en het diversiteitsbevorderende ambassadeursnetwerk.

In het rijkstraineeprogramma is het aandeel allochtonen al een aantal jaar boven de 12 procent – in 2008 zelfs 14 procent. Dat biedt gunstige vooruitzichten voor de lange termijn.

### 2. Hoe geven we ruimte en richting aan de ontwikkeling van persoonlijk meesterschap in dienst van het Rijk?

Om het rijksbrede management development op alle niveaus verder te verbeteren, werken Bureau ABD, departementale MD-consultants en de directie Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk samen in het programma Managementleerlijnen.

De 50 biculturele en managementteams van het Rijk, 2008. De teams zijn opgesteld op basis van de 50 bestaande departementen van het Rijk. De teams worden geleid door de bestaande directeurs van de departementen. De teams worden ondersteund door de bestaande medewerkers van de departementen. De teams worden ondersteund door de bestaande medewerkers van de departementen.

**Programma managementleerlijnen**

## Leren en ontwikkelen in dienst van het Rijk – van starter tot meester

Het management development bij het Rijk zit in een overgangsfase. De dertien departementen hebben van oudsher hun eigen ontwikkelingsprogramma’s, hun eigen personeelsschouw en hun eigen werving- en selectieprocessen. Diverse departementen werken al samen in logische clusters. In toenemende mate worden rijksbrede afspraken gemaakt en doelstellingen vastgesteld. En er zijn centrale voorzieningen, zoals de ABD-schouw, de Topmanagementgroep, het ABD-kandidaten-programma, het Rijkstraineeprogramma en de mobiliteitsbank.

Het programma Managementleerlijnen geeft extra vaart aan deze ontwikkeling richting grens-overstijgend management development (concern MD). Doel van het programma is om (aankomende) managers en professionals beter in staat te stellen om zelf architect te zijn van hun loopbaan bij het Rijk en hen te ondersteunen in de ontwikkeling van hun persoonlijk meesterschap in dienst van een zich ontwikkelende organisatie. Essentieel hiervoor is een grensoverstijgende talentinfrastructuur, een brede toegankelijkheid van het gespecialiseerde ontwikkelingsaanbod en helderheid over te ontwikkelen kwaliteiten.

In diverse projecten werken betrokkenen bij het programma aan een betere samenwerking in de diverse clusters van departementen, aan een loopbaanwijzer met relevante informatie over rijksbrede mogelijkheden en aan de introductie van portfoliomanagement: een concept waarin feiten en beelden over kwaliteiten, prestaties en potentie van mensen worden uitgewisseld op basis van een persoonsgebonden dossier met geobjectiveerde informatie, zoals een CV, een ambitiedocument, assessment en 360-graden feedback-onderzoek.

Daarnaast geeft het programma management-leerlijnen hernieuwde aandacht aan de specifieke bekwaamheden die horen bij het vak van ambtenaar, met essenties als maatschappelijke betrokkenheid, democratisch besef, rechtsstatelijk besef, integriteitbewustzijn en politiek-bestuurlijke sensitiviteit.

De 50 biculturele en managementteams van het Rijk, 2008. De teams zijn opgesteld op basis van de 50 bestaande departementen van het Rijk. De teams worden geleid door de bestaande directeurs van de departementen. De teams worden ondersteund door de bestaande medewerkers van de departementen. De teams worden ondersteund door de bestaande medewerkers van de departementen.

Filosofie van het programma Managementleerlijnen is dat mensen zelf verantwoordelijk zijn voor hun loopbaan en dat er geen voorgestructureerde carrièrepaden bestaan. Ontwikkeling van persoonlijk meesterschap in dienst van het Rijk is voor iedereen anders. Het is wel essentieel te weten welke persoonlijke en professionele kwaliteiten je geacht wordt te ontwikkelen, welke ervaring je daarvoor minimaal op moet doen en welke ontwikkel-programma’s er zijn. Daarom wordt gewerkt aan een betere structurering van het ontwikkelaanbod in alle fasen van een loopbaan.

- Toelatingscriteria voor ABD-functies**  
Om richting te geven aan de loopbaanontwikkeling van potentiële ABD-managers, zijn in 2008 drie ervaringseisen vastgesteld die vanaf 2011 als minimale bagage gelden voor selectie op ABD-functies:
- Ervaring in meerdere contexten*  
Bijvoorbeeld bij meerdere ministeries, grote gemeenten, zelfstandige bestuursorganen, of buiten de overheid. Om het denken vanuit maatschappelijke ontwikkelingen en het Rijk als concern te ontwikkelen.
  - Ervaring in meer dan één organisatieonderdeel*  
Bijvoorbeeld in beleid, uitvoering, staf, toezicht of inspectie. Om het inzicht in ketensamenwerking te ontwikkelen.
  - Internationale ervaring*  
Om het inzicht in het Europese beleidsproces en internationale samenwerking te bevorderen.

Het is van belang dat talenten al vroeg in hun loopbaan aandacht besteden aan voldoende variatie in opdrachten en werkomgeving. Dat is geen pleidooi voor het fladderen van het ene thema naar het andere: het gaat erom persoonlijke kwaliteiten en inhoudelijke deskundigheid te ontwikkelen door maatschappelijke vraagstukken en professionele disciplines vanuit diverse perspectieven te ervaren.

**Ontwikkelprogramma’s rijksbreed**  
In 2008 is een inventarisatie gemaakt van managementontwikkelingsprogramma’s van de departementen. Er zijn verbindingen gelegd, de programma’s worden rijksbreed opengesteld en waar hiaten waren, wordt gezamenlijk gewerkt aan aanvullend aanbod. Er komt een rijksbreed essentieprogramma voor het vak van ambtenaar en een inwerkprogramma voor nieuwe directeuren.

De 50 biculturele en managementteams van het Rijk, 2008. De teams zijn opgesteld op basis van de 50 bestaande departementen van het Rijk. De teams worden geleid door de bestaande directeurs van de departementen. De teams worden ondersteund door de bestaande medewerkers van de departementen. De teams worden ondersteund door de bestaande medewerkers van de departementen.

Bureau ABD verzorgt het ABD-Kandidaten-programma – een ontwikkelprogramma voor topmanagers van morgen. Na zeven jaargangen zijn 74 van de 199 alumni en huidige deelnemers benoemd op een ABD-functie. 12 (oud-) ABD-kandidaten zijn buiten het Rijk directeur geworden (bij een gemeente, agentschap of ZBO, stichting of semi-overheid).

MD-consultants bij bureau ABD en op de departementen verzorgen voor leidinggevenden op ABD-functies loopbaanadvies, trainingen, opleidingen en coaching op maat. Zeer gewild is ook de uitwisseling van ervaringen en ideeën met collega’s in intervisiegroepen (Intercollegiale Consultatie, ICC) met 247 deelnemers in 2008.

### 3. Hoe zetten we mensen in alle levensfasen rijksbreed optimaal in?

We bewegen richting een betere en kleinere rijks-overheid waarin mensen worden ingezet rond thema’s (gezondheid, veiligheid, onderwijs, etc), expertisen (financieel, juridisch, technisch, etc) en tijdelijke programma’s en projecten. Er ontstaat een dynamische organisatie, vrij van departementale grenzen. Met een goede balans tussen continuïteit en flexibiliteit.

### Talentinfrastructuur en portfolio-management

Cruciaal in deze ontwikkeling is een rijksbrede talentinfrastructuur. De mobiliteitsbank vormt een uitstekende basis, met de persoonlijke dossiers van rijksmedewerkers en een overzicht van vacatures bij het Rijk.

Daarnaast is het belangrijk dat leidinggevenden en adviseurs rijksbreed informatie uitwisselen over talent en ervaring. Ook dit is focus van het programma Managementleerlijnen. Het programma werkt ter ondersteuning daarvan – en in navolging van ABD-interim – aan de introductie van portfoliomanagement voor (potentiële) leidinggevenden: feiten en beelden over mensen worden uitgewisseld aan de hand van een persoonsgebonden dossier met zo goed mogelijk geobjectiveerde informatie, zoals een CV, een ambitiedocument, assessment en 360-graden feedback-onderzoek.

De 50 biculturele en managementteams van het Rijk, 2008. De teams zijn opgesteld op basis van de 50 bestaande departementen van het Rijk. De teams worden geleid door de bestaande directeurs van de departementen. De teams worden ondersteund door de bestaande medewerkers van de departementen. De teams worden ondersteund door de bestaande medewerkers van de departementen.

**ABD-schouw**

In de Algemene Bestuursdienst is de uitwisseling van informatie georganiseerd met de jaarlijkse ABD-schouw. Met deze schouw inventariseert de departementale leiding samen met de directeur-generaal voor de ABD de behoefte en het potentieel aan leidinggevenden op strategische posities. De resultaten van de ABD-schouw zijn leidend bij werving, selectie en ontwikkeling. In januari 2009 besprak het overleg van secretarissen-generaal (SGO) aanvullend hierop met de DGABD de personele ontwikkelingen in de topmanagement-groep (TMG – gevormd door de secretarissen-generaal, directeuren-generaal, inspecteurs-generaal en enkele vergelijkbare functies) en de potentiële opvolging voor TMG-posities.

### Benoemingen ABD 2008

In 2008 waren er in totaal 146 benoemingen in de Algemene Bestuursdienst. Het betrof 91 managers die al een ABD-functie bekleedden, 34 managers die zijn doorgegroeid naar een ABD-functie en 21 managers van buiten de overheid. De verhouding tussen mobiliteit binnen de ABD, doorgroei van talent en instroom van buiten het Rijk is daarmee 62-23-14. Dat voldoet grotendeels aan de norm 6-3-1.

### ABD-interim

De tendens van toenemende flexibilisering in leidinggevende opdrachten zet door in het management bij het Rijk. In 2008 werden voor 82 tijdelijke opdrachten managers via ABD-Interim ingezet. Sinds de start van ABD-Interim in 2004 zijn 250 opdrachten met succes bemiddeld. Daarmee is een besparing van 18,5 miljoen euro gerealiseerd.

### Uitwisseling

Bureau ABD bevordert – mede met het oog op gevarieerde leerlijnen –de uitwisseling tussen het Rijk en andere organisaties. In 2008 is de uitwisseling tussen de ABD en de ZBO’s van de handvestgroep, Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht en Almere verbeterd. Over en weer is aandacht voor loopbaangesprekken, vacature-uitwisseling, interimplaatsingen en mobiliteit. Ook is een structuur opgezet om uitwisselingen met het bedrijfsleven te organiseren.

### In Europa

Bureau ABD coördineert en bevordert de plaatsing van Nederlanders op (top)posities in Europese instellingen. Structureel en persoonsgericht wordt aandacht gegeven aan de instroom van zowel

De 50 biculturele en managementteams van het Rijk, 2008. De teams zijn opgesteld op basis van de 50 bestaande departementen van het Rijk. De teams worden geleid door de bestaande directeurs van de departementen. De teams worden ondersteund door de bestaande medewerkers van de departementen. De teams worden ondersteund door de bestaande medewerkers van de departementen.

laureaten als stagiairs bij de EU. In 2008 is opnieuw een netwerkbezoek aan Den Haag georganiseerd voor de hogere Nederlanders bij de EU.

### Topmanagementgroep

Om administratieve en arbeidsvoorwaardelijke hobbels bij interdepartementale loopbaanstappen weg te nemen, zal in de toekomst praktisch invulling worden gegeven aan het begrip ‘In algemene dienst van het Rijk’. Voorloper hierin is de Topmanagementgroep (TMG). Sinds april 2006 zijn de leden van de TMG in dienst van het ministerie van BZK. Bureau ABD voert het werkgeverschap uit. Door deze centrale aanpak zijn specifieke managementkwaliteiten snel en adequaat in te zetten voor specifieke (politieke) opdrachten. Het heeft ook bijgedragen aan de harmonisatie en coördinatie van arbeidsvoorwaarden.

**Programma Verzilvering**  
In het verlengde van de centrale aanpak in de TMG worden in het programma Verzilvering ervaren managers uit de TMG en de ABD bemiddeld voor bijzondere opdrachten. Hun persoonlijk meester-schap wordt hierbij op maat ingezet. Het SGO heeft voor 2009 de middelen vrijgemaakt.

### Management development in dienst van het Rijk

Het politiek-ambtelijk samenspel rondom management development is in 2008 verder verbeterd door onder andere structureel overleg tussen minister-president, vice-minister-presidenten, de minister van BZK en de directeur-generaal voor de ABD. In november 2008 bekrachtigde het overleg van secretarissen-generaal (SGO) een aantal belangrijke randvoorwaarden en doelstellingen voor grensoverstijgende samenwerking aan diversiteit, managementleerlijnen, verzilvering en interimmanagement.

In dat geïntensiveerde samenspel komt tot uiting dat investeren in talent in toenemende mate wordt erkend als strategisch speerpunt voor het halen van resultaten en voor vernieuwing van het Rijk. Het is voor leidinggevenden op alle niveaus een uitdaging de komende jaren om tussen crisis en krimp veel tijd vrij te maken voor de werving, selectie en ontwikkeling van talent: toekomstgericht, rijksbreed en met oog voor diversiteit. ●



Dit is een uitgave van:

Bureau Algemene Bestuursdienst  
Postbus 20011 | 2500 EA Den Haag  
T 070 426 80 82 | E abd@minbzk.nl  
www.algemenebestuursdienst.nl  
© Bureau ABD | mei 2009