



Routekaart Goed Werk in het Openbaar Bestuur

Voortgangs- en verantwoordingsverslag

April 2014

Inhoudsopgave

ROUTEKAART GOED WERK IN HET OPENBAAR BESTUUR	1
INHOUDSOPGAVE	2
INLEIDING	3
UITVOERING, SAMENWERKING EN FINANCIERING	3
ACTIVITEITEN ROUTEKAART GOED WERK IN HET OPENBAAR BESTUUR 2013	3
SAMENHANG ACTIVITEITEN ROUTEKAART	6
DE TOOLKIT GOED WERK	7
NAAR EEN TOOLKIT GOED WERK VOOR AMBTENAREN	8
RESULTATEN	8
VERVOLG	10

Inleiding

In 2014 is het derde en laatste jaar ingegaan waarin activiteiten binnen de Routekaart Goed Werk in het Openbaar Bestuur worden georganiseerd. Dit document geeft een inzicht in de voortgang van de individuele activiteiten, de status van de ontwikkeling van de Goed Werk Toolkit voor ambtenaren en een voorzet voor de eerste inhoudelijke resultaten van de Routekaart.

Scope: Routekaart Goed Werk in het Openbaar Bestuur in 2013, eerste bevindingen 2014.

Uitvoering, samenwerking en financiering

De Routekaart Goed Werk in het Openbaar Bestuur is mogelijk gemaakt door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, directie Arbeidszaken Publieke Sector (APS), project Beter Werken in het Openbaar Bestuur. Ontwerp en uitvoering zijn in handen van Stichting Beroepseer, in samenwerking met de Tilburgse School voor Politiek en Bestuur van de Universiteit van Tilburg en met het Good Project van de Harvard University in de VS.

Activiteiten Routekaart Goed Werk in het Openbaar Bestuur 2013

De routekaart Goed Werk in het Openbaar Bestuur heeft een looptijd van drie jaar, van 2012 tot en met 2014, en omvatte in 2013:

- a. acht Goed Werk Hubs op verschillende locaties in Nederland
- b. twee pilots met Goed Werk Toolkit
- c. drie bijeenkomsten Dienend Leiderschap
- d. aanpassing van de toolkit aan een toolkit speciaal voor ambtenaren
- e. mobiliseren van een groep ambassadeurs voor de Goed Werk Toolkit voor ambtenaren.

a. Acht Goed Werk Hubs op verschillende locaties in Nederland

In 2013 heeft Stichting Beroepseer de volgende Goed Werk Hubs georganiseerd:

- Echte leiders dienen het openbaar bestuur, Den Haag
- Goed Werk in het heetst van de strijd, Groningen
- Staan professionaliteit en loyaliteit van ambtenaren onder druk? Den Haag
- Jouw rol in een veranderende overheid, Rotterdam
- Identiteit van de leerplichtambtenaar, Leiden

Twee bijeenkomsten die aanvankelijk gepland waren voor 2013 zijn doorgeschoven naar januari 2014:

- Professionaliteit en moraliteit (leidinggevenden), Utrecht
- Goed Werk vs Slecht Werk, Den Haag

In maart en april 2014 zijn er nog eens drie Goed Werk Hubs georganiseerd die voortborduren op de zeer goed bezochte bijeenkomst 'Jouw rol in een veranderende overheid' te Rotterdam in 2013. Deze bijeenkomst is in 2014 opnieuw op drie plaatsen in het land georganiseerd.

- Jouw rol in een veranderende overheid, Groningen
- Jouw rol in een veranderende overheid, Utrecht
- Jouw rol in een veranderende overheid, Eindhoven

De Goed Werk Hubs zijn georganiseerd rondom de vragen die gedeelde waarden van ambtelijk vakmanschap. Wat zijn de gedeelde waarden van goed werkende ambtenaren? Hoe creëren professionals zelf meer ruimte voor zichzelf? Samenvattend ging het hier telkens om de thema's vakmanschap, beroepsmoraliteit en professionele ruimte.

De verslagen van deze bijeenkomsten zijn terug te vinden op onze website.

b. Twee pilots met Goed Werk Toolkit

In 2013 heeft Stichting Beroepseer de eerste Goed Werk Pilot binnen de routekaart afgerond bij het Ministerie van Infrastructuur en Milieu.

De looptijd bedroeg 6 maanden, de sessies werden afgesloten in een slotbijeenkomst op 24 februari 2014. De pilot omvatte zestien groepsbijeenkomsten gehouden over vakmanschap en Goed Werk. Het ging daarbij om vier groepen: uit elk van de beleidsdirectoraten een groep, daarnaast een groep met hoofden uit deze drie eenheden. Het aantal deelnemers per groep varieerde van 6 tot 11 deelnemers. Met elke groep zijn vier gelijksoortige sessies gedaan.

Begeleiding van de sessies lag in handen van Hans Wilmink (o.a. ex-rijksambtenaar van het ministerie BZK), Thijs Jansen (senior docent TSPB, UVT, medeoprichter Stichting Beroepseer), Wiljan Hendrikx (docent, onderzoeker TSPB, UVT) en Alexandrien van der Burgt-Franken (intervisiebegeleider, samenspraakadviseur en medeoprichter en directeur Stichting Beroepseer). Alle groepen werden telkens begeleid door twee begeleiders.

De pilot is in zijn geheel afgerond. Medio april 2014 worden resultaten en conclusies geschreven, die in goed overleg met het Ministerie van Infrastructuur en Milieu eventueel later dit jaar naar buiten gebracht mogen worden en gepubliceerd zullen worden.

De tweede pilot binnen de Routekaart is nog niet geconcretiseerd. Er zijn inmiddels vele gesprekken gevoerd met allerlei organisaties, maar aanhoudende economische crisis en de daaruit voortvloeiende bezuinigingen leiden tot enorme spanningen op HRM-afdelingen. Die afdelingen zijn doorgaans beslissende partij inzake een dergelijke pilot. Op dit moment blijkt het erg lastig om genoeg draagvlak te creëren bij de diverse betrokken organisatielagen.

Gesprekken zijn er gevoerd met: de Belastingdienst, Leerplichtambtenaren, diverse gemeenten, Ministerie BZK, VNG/KING, Rechtbank, Openbaar Ministerie.

Op dit moment worden er concrete gesprekken gevoerd over de invulling van een tweede Goed Werk Pilot bij de Belastingdienst.

c. Drie bijeenkomsten Dienend Leiderschap

In 2013 is er een drieluik georganiseerd voor leidinggevenden, managers en directeuren. In samenwerking met Dr. I. Nuijten, gepromoveerd op het onderwerp Dienend Leiderschap, is er een eerste bijeenkomst georganiseerd. Hoewel die bijeenkomst tamelijk succesvol was, is gebleken dat de tweede en derde bijeenkomst in het drieluik geen doorgang konden vinden wegens het gebrek aan aanmeldingen. Bij evaluatie rondom dit traject is gebleken dat er binnen het openbaar bestuur diverse gelijkende trajecten aangeboden werden, veelal aangeboden door gecertificeerde trainings- en opleidingsinstituten, waardoor het door ons aangeboden drieluik ondergesneeuwd bleef.

Uit inhoudelijke evaluatie is gebleken dat de thematiek binnen het drieluik wel aansprak. Daarom is er besloten om eind 2013, begin 2014 opnieuw een bijeenkomst aan te bieden die speciaal bedoeld is voor leidinggevende ambtenaren. Echter, de nadruk ligt dan op team- en/of projectleiders die dichterbij de uitvoering zitten. De eerder genoemde bijeenkomst 'Professionaliteit en loyaliteit' te Utrecht was een direct vervolg bedoeld voor leidinggevenden. Deze bijeenkomst is goed bezocht en biedt mogelijkheden voor herhaling. Hiervoor zoeken we nog financiering

d. Aanpassing van de toolkit aan een toolkit speciaal voor ambtenaren

Nadat in 2012 het eerste deel van de Amerikaanse Good Work Toolkit door Alexandra Gabrielli vertaald is in het Nederlands, is gebleken dat de voorbeelden uit de Amerikaanse toolkit te specifiek gericht zijn op de Amerikaanse context. Daarom is er besloten om in de Goed Werk Pilots en de Goed Werk Hub's op zoek te gaan naar nieuwe verhalen uit ons eigen land om te gebruiken in de opbouw van de Nederlandse Goed Werk Toolkit voor het Openbaar Bestuur. De werkgroep die daartoe is samengesteld is in 2013 meerdere keren samengekomen. Wiljan Hendriks (docent en onderzoeker UvT, lid werkgroep Toolkit) heeft in 2013 voortbordurend op het werk van Alexandra Gabrielli en met medewerking van Maurits Hoenders (programmamaker), de Toolkit vertaald naar de Nederlandse context. Hiermee is ervaring opgedaan in de eerste pilot bij het Ministerie van I&M. Intussen is duidelijk geworden dat een Goed Werk toolkit voor ambtenaren vraagt om verhalen die dichterbij de eigen werkbeleving liggen.

In maart 2014 zijn de eerste verhalen uitgeschreven op basis van ervaringen en kennis die opgedaan zijn in Routekaart Goed Werk in het Openbaar Bestuur. Deze verhalen zijn geanonimiseerd en geabstraheerd, waarbij de essentie van het verhaal steeds helder naar voren komt. Onder begeleiding van de Werkgroep Toolkit worden studenten ingezet om dit verder uit te schrijven. In mei verwachten we dat het concept gereed zal zijn. Dat willen

we in de 2^e pilot toepassen. Verwachting is dat in het najaar van 2014 de Toolkit voor Ambtenaren afgerond kan worden.

e. Mobilisering van een groep ambassadeurs voor de Goed Werk Toolkit voor ambtenaren

Stichting Beroepseer heeft in 2013 wederom een breed publiek deelnemers naar haar Goed Werk Hubs weten te trekken. Inmiddels hebben er deelnemers uit meer dan 250 organisaties bijeenkomsten in de Routekaart bijgewoond. Bovendien breidt ons netwerk met voortrekkers -ambassadeurs gestaag uit.

Er is inmiddels zicht op een groep actieve ambtenaren die expliciet hebben aangegeven dat zij willen helpen uitvoering te geven aan het vervolg op basis van de Goed Werk, waar mogelijk kan dat gebeuren met hulp van de toolkit. Stichting Beroepseer wil zelf actief vervolg geven aan de spin-off van de Toolkit, eind 2014 wanneer de Toolkit volledig is opgebouwd.

Samenhang activiteiten Routekaart

De afzonderlijke onderdelen van de Routekaart hebben samen geleid tot een stevig fundament voor de Toolkit Goed Werk voor ambtenaren.

De Goed Werk Hubs hebben vooral veel kennis opgeleverd rondom spanningen die ambtenaren in hun eigen praktijk ervaren. Door telkens praktijkverhalen centraal te stellen, hebben ambtenaren heel specifiek en concreet kunnen uitleggen welke spanningen zij voelen, welke afwegingen zij daarbij moeten maken en hebben zij kunnen reflecteren op hun eigen handelen.

De Goed Werk Pilot, waarbij gedurende een langer en intensiever traject is gesproken met medewerkers uit diverse organisatielagen, zijn deze spanningen op organisatieniveau besproken. Hiermee is kennis verworven over professionele ruimte binnen een organisatie. Ook heeft het inzichten verworven over hoe beroepsmoraliteit en de wijze waarop vakmanschap wordt vormgegeven binnen een organisatie niet altijd gelijk zijn. Binnen organisaties bestaat er dus een grote diversiteit aan opvattingen. De aanpak van de Goed Werk Pilot, waarbij steeds met kleine groepen in een veilige setting gesproken werd, bleek erg succesvol. Groepen wisten scherp maar strategisch hun invulling aan de 3 B's van Goed Werk aan de rest van de organisatie over te brengen.

De bijeenkomsten gericht op leiderschap hebben vooral bijgedragen meer inzicht te geven over hoe leidinggevende ambtenaren tegen professionele ruimte aan kijken. Hoe geven zij vorm aan professionele ruimte? Welke spanningen ervaren zij ten aanzien van het geven van ruimte aan hun medewerkers tegenover de verantwoordelijkheden die zij ten aanzien van de organisatie en hun politieke leiding hebben?

De ervaringen die in deze bijeenkomsten zijn opgedaan zijn telkens meegenomen in de

organisatie van de opvolgende bijeenkomsten. De kennis en ervaringen rondom ambtelijk vakmanschap is daarmee steeds vergroot maar heeft gelijktijdig een verdiepingsslag gemaakt.

De Toolkit Goed Werk

Op dit moment wordt er hard gewerkt aan het schrijven van de verhalen voor de Toolkit Goed Werk voor ambtenaren. Daarvoor is in de afgelopen jaren veel input verzameld. Deze verhalen moeten steeds zorgvuldig worden behandeld en op hun waarde worden geschat. De context is daarom cruciaal voor het overbrengen van de onderliggende waarden die het vakmanschap van de ambtenaar zo illustreren.

Met het einde van de Routekaart Goed Werk in het Openbaar Bestuur in zicht komt steeds meer de vraag naar boven: hoe nu verder? Om die vraag te beantwoorden grijpen we terug op de toelichting op de eigenlijke Goed Werk Toolkit.

De Good Work Toolkit van Gardner bestaat uit een boek met verhalen, opgaven, discussiethema's en waardenkaarten bedoeld om gesprekken op gang te brengen, te inspireren en na te denken over de inhoud van Goed Werk. Goed Werk bestaat uit: Uitmuntend vakmanschap, morele verantwoordelijkheid en persoonlijke betrokkenheid¹. Naast deze kenmerken gaat het in het werk ook om persoonlijke waarden. Vallen deze samen met de professionele waarden? Deelnemers van de Routekaart zijn aangemoedigd na te denken over hun persoonlijke en professionele waarden. Dat helpt om een nieuwe, eigentijdse taal te ontwikkelen voor de discussie over Goed Werk in het Openbaar Bestuur.

Alle activiteiten binnen de Routekaart Goed Werk in het Openbaar Bestuur zijn telkens rondom deze drie factoren van Goed Werk georganiseerd. Door aandacht te hebben voor zowel persoonlijke als professionele waarden hebben deelnemers kunnen proeven aan de diversiteit van opvattingen rondom wat goed is in je werk. Immers, iedereen kijkt vanuit zijn eigen persoonlijke waarden anders naar zijn werk. De persoonlijke waarden beïnvloeden dus de professionele waarden. Maar ook andersom; als er binnen het werk goede mogelijkheden zijn om samen het gesprek aan te gaan over vakmanschap dan beïnvloeden professionele waarden ook persoonlijke waarden.

Drie vraagstellingen stonden steeds centraal in de activiteiten van de Routekaart:

- Wat is een goede ambtenaar? Wanneer doe je het goed?
- Wanneer is het werk moeilijk en hoe ga je daarmee om?
- Hoe neem je zelf verantwoordelijkheid voor wat je doet?

Nadat we de Toolkit Goed Werk voor Ambtenaren verder geconcretiseerd hebben, zullen we voorzichtig de eerste bevindingen en resultaten presenteren.

¹ Door Stichting Beroepseer vertaald naar: *Bekwaam, Betrokken en Betrouwbaar*. Gardner spreekt in het engels over *Excellent, Ethical and Engaged*.

Naar een Toolkit Goed Werk voor Ambtenaren

De Toolkit Goed Werk voor ambtenaren is:

Een gebundelde set verhalen en voorbeelden uit de praktijk van het Openbaar Bestuur, die hun waarde verkrijgen binnen de context van Goed Werk, waarin door dialoog over de invulling van Bekwaam, Betrokken en Betrouwbaar werk, individuele en professionele waarde toegekend kan worden aan vakmanschap en beroepsmoraliteit van ambtenaren.

Daarbij overwegende dat...

...de toolkit geen HRM-tool is

...de toolkit een manier is om het gesprek over vakmanschap op gang te brengen de toolkit or ambtenaren, voor ambtenaren.

...het slagen en succesvol-zijn van de effecten van de inzet van de Toolkit afhankelijk is van de mate waarin de context bewaakt wordt. Begeleiding bepaald het effect.

Resultaten tot nu toe

Alle activiteiten binnen de Routekaart dragen bij aan meer inzicht over vakmanschap en beroepsmoraliteit van ambtenaren werkzaam bij rijk, provincie, gemeenten, waterschappen en de uitvoerende overheidsorganisaties. Het zijn daarmee de belangrijkste bouwstenen voor de ontwikkeling van de Toolkit. De volgende thema's komen telkens terug in de verhalen van ambtenaren.

Ambtenaar: professional of functionaris?

Ambtenaren zijn er in vele verschillende typen. Er bestaan zeer diverse opvattingen over de ambtenaar als professional. Zijn ambtenaren louter uitvoerend functionaris, of zijn zij professional in de zin van dat zij actief in hun beroepsgroep hun vakmanschap ontwikkelen? Daarover bestaat veel onduidelijkheid en zijn er diverse opvattingen binnen verschillende settings. Het thema professionaliteit van ambtenaren is veelomvattend en dient telkens in de specifieke context benaderd te worden.

Betrokkenheid

De wijze waarop ambtenaren zich betrokken voelen met hun vak is ook zeer wisselend. Enerzijds zijn er op persoonlijk vlak diverse invullingen van de betrokkenheid. Dat begint vaak al met de wijze waarop iemand in zijn werk staat; werk je voor het algemeen belang of beperkt je betrokkenheid zich tot je collega's, je afdeling of misschien zelfs wel zo dat je betrokkenheid vooral komt uit het feit dat je werkt om je gezin te onderhouden. Anderzijds zijn er verschillen op te merken in de professionele opvatting van betrokkenheid, die sterk gerelateerd is aan de persoonlijke opvatting.

Bij ambtenaren die in hun werk te maken hebben met een sterk ontwikkelde technische kant van hun vak, is de betrokkenheid rondom het eigen beleidsdomein vaak dominant. De

kennis en overtuigingen die zij vanuit hun studies en vanuit maatschappelijke betrokkenheid hebben opgedaan spelen een belangrijke rol in de uitvoering van hun vak.

Loyaliteit

Ambtenaren voelen spanningen rondom hun loyaliteit, met name rondom de loyaliteit naar hun politieke leiding. Verschillen bestaan er over hoe zij te dienen omgaan met deze spanningen. Enerzijds zijn er ambtenaren die vinden dat zij de politiek moeten dienen en dus onverwijld invulling moeten geven aan de keuzes die in de politiek worden gemaakt. Zij vinden dat zij oplossingen moeten vinden voor situaties die zij in de praktijk tegenkomen die in lijn liggen met deze politieke lijn. Indien er zaken zijn in hun praktijk die niet in lijn liggen met de politieke lijn, dan omvat het vakmanschap van de ambtenaar om daaraan toch een goede oplossing voor te bieden. Anderzijds zijn er ambtenaren die vinden dat zij zelf ruimte hebben om daaraan nuances te geven. Zo kun je als ambtenaar een aantal mogelijkheden op een rij zetten, waarmee je je politieke leiding kunt adviseren en vertellen wat de gevolgen zijn van bepaalde keuzes. In deze opvatting zijn ambtenaren niet alleen uitvoerend functionaris, maar hebben zij een sterke positie die politieke keuzes kunnen beïnvloeden. De mate waarin een ambtenaar in staat is om dit goed te doen, de mate waarin de ambtenaar zich deze know-how eigen kan maken, zegt wat over de ontwikkeling van zijn vakmanschap.

Binnen organisaties en organisatieafdelingen bestaat vaak geen consensus over de opvatting waarop een ambtenaar moet omgaan met deze spanningen.

Dialoog als oplossing voor omstreden keuzes

Het blijkt telkens zinvol om op basis van praktijkvoorbeelden met elkaar de dialoog aan te gaan over de afwegingen rondom omstreden keuzes. Vrijwel alle ambtenaren erkennen het nut van de dialoog wanneer betrokkenen op gelijkwaardige grond vrijuit kunnen spreken over de afwegingen, ervaren spanningen en keuzes die zij hebben gemaakt. Dat raakt tevens een kern van ambtelijk vakmanschap. Een grote groep ambtenaren geeft aan dat zij hun vak goed kunnen uitvoeren zolang zij trouw, loyaal zijn naar zichzelf. In veel gevallen geeft het trouw zijn aan de eigen waarden helderheid over hoe zij in bepaalde omstreden situaties moeten handelen.

Bewust handelen als onderdeel van de professie

Sommige ambtenaren maken onderscheid tussen de inhoudelijke verantwoording van hun beslissingen (zolang je het zelf kunt uitleggen en verantwoorden aan je collega's is het goed) en de procesmatige kant van de beslissingen (je kunt uitleggen waarom je tot een beslissing gekomen bent, maar in het proces daarnaar toe kunnen er dingen niet goed gaan). Intrinsiek aan professioneel handelen is het goed kunnen uitleggen waarom je op een bepaalde manier handelt. Als je de afwegingen daartoe niet bewust gemaakt hebt, of als je niet goed kunt uitleggen waarom je tot bepaalde keuzes bent gekomen, dan is een professionele discussie - en kwaliteitsverbetering niet mogelijk.

Resume

- Uitspraken over het gemeengoed van alle ambtenaren gaan voorbij de enorme diversiteit en functieopvattingen die er bij ambtenaren leven.
- Het bewustzijn over het werken voor het algemeen belang verschilt in de diverse functies.
- Er bestaan verschillende opvattingen over waar je loyaliteit als ambtenaar zou moeten liggen.
- Het is lastig om de gemeenschappelijke factor van 'de ambtenaar' te benoemen, als daarmee alle ambtenaren (zowel beleidsambtenaren, uitvoerend ambtenaren, directies, etc.) worden bedoeld. Ook aan het werken voor het algemeen belang worden verschillende waarden toegekend.
- De resultaten onderschrijven nog eens het belang van het gesprek over de inhoud van vakmanschap door ambtenaren zelf, niet de inhoudelijke invulling door anderen!

Vervolg

Stichting Beroepseer heeft zicht op een groep ambtenaren die hebben aangegeven actief te willen bijdragen aan het geven van vervolg binnen hun eigen werksetting. Stichting Beroepseer zal een beroep doen op deze groep ambtenaren om aan de hand van de Goed Werk Toolkit voor ambtenaren actief aan de slag te gaan in de diverse settings waarin deze ambtenaren werkzaam zijn. Daarbij is het doel dat ambtenaren zelf het gesprek over vakmanschap voeren in hun eigen werksetting, in hun eigen afdeling, in hun eigen organisatie. De Toolkit biedt daarvoor goede handvatten. Stichting Beroepseer blijft de regie voeren over de publicatie, distributie en begeleiding van de Goed Werk Toolkit voor ambtenaren. Stichting Beroepseer initieert een presentatie van de Goed Werk Toolkit eind 2014.

Communicatie

De website van Beroepseer is een magazine geworden met informatie over Goed Werk, ook in het bijzonder voor Goed Werk in het Openbaar Bestuur. Video's blogs, boekbeschrijvingen, interviews en verslagen van alle Goed Werk bijeenkomsten zijn op de site te vinden. Desgewenst kan een overzicht gemaakt worden van alle aan het Openbaar Bestuur gerelateerde bijdragen.

Voorts is er door Beroepseer en de medewerkers regelmatig en intensief bericht via de sociale media , Twitter en Linked-In en recent ook Facebook over alle activiteiten en kwesties die Goed Werk in het Openbaar Bestuur raken.