



Presentatie

Opbrengst Routekaart Goed Werk in het Openbaar Bestuur

Op 7 september 2015 vond een bijeenkomst plaats op het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) waarin de opbrengsten van de *Routekaart Goed Werk in het Openbaar Bestuur* werden gepresenteerd. Dit programma is uitgevoerd door Stichting Beroepseer en vond plaats tussen 2012 en 2015. De inhoud van het programma is ontwikkeld op basis van het gedachtegoed van het Amerikaanse *Good Work Project*. Het principe daarvan is: Goed Werk is vakmanschap gecombineerd met morele verantwoordelijkheid en persoonlijke betrokkenheid. De Goed Werk-benadering is erop gericht om in organisaties de beroepstrots en beroepseer te vergroten. Hoe word je weer echt trots op je werk? Wanneer professionals de kans krijgen hun persoon te verbinden met hun vak, kunnen ze ‘naar eer en geweten’ werken. Wanneer zij zelf de moed hebben die kans te grijpen, zelfs op te eisen, én daarvoor ruimte en erkenning krijgen, dan wordt een organisatie in alle opzichten succesvoller. Met deze benadering is in het hele land een reeks Goed Werk Hub-bijeenkomsten georganiseerd en zijn twee *pilots* gestart, op een ministerie en bij de Belastingdienst. Alexandrien van der Burgt en Thijs Jansen van Stichting Beroepseer geven een presentatie van de belangrijkste resultaten.

Structuur en resultaten Routekaart

Alexandrien van der Burgt, mede-oprichter, bestuurslid en oud-directeur van Stichting Beroepseer, trapt de bijeenkomst af met een presentatie over de achtergrond en de opzet van de *Routekaart Goed Werk in het Openbaar Bestuur*. De Stichting is bij het ontwerp van de Routekaart uitgegaan van het gedachtegoed van het Amerikaanse *The Good Project* (voorheen *GoodWork® Project*) van Harvard University. Dat gedachtegoed kiest als

vertrekpunt professionaliteit en professionele normen en waarden die worden gevormd door de beroepsgroep zelf. Daarbij is professionaliteit geen statisch begrip. Wat goed professioneel werk is, komt tot stand door voortdurend als professional samen met collega's de spanningen en grenzen in de dagelijkse praktijk op te zoeken, deze te verkennen, en te definiëren wat goed professioneel werk is. Het gedachtegoed van het Good Work Project is gefundeerd op uitgebreid onderzoek in de periode 1995 - 2006 door professor Howard Gardner van Harvard University en zijn collega's. Zij hebben via 1200 diepte-interviews met toonaangevende professionals uit negen beroepsgroepen onderzocht wat werk nu precies tot Goed Werk maakt.

Voor het ontwerp van de Routekaart stonden drie vragen centraal:

- Wat is een goede ambtenaar; wanneer doe je het goed?
- Hoe ga je om met morele dilemma's zoals botsende verantwoordelijkheden?
- Hoe neem je zelf verantwoordelijkheid voor wat je doet?

Stichting Beroepseer organiseerde in dit programma een Goed Werk Hub op dertien verschillende locaties (o.a. in Den Haag, Rotterdam, Groningen Eindhoven). Op deze bijeenkomsten waren een of twee inspirerende sprekers te gast die vertelden over hun beroepstrots en over hoe zij in hun beroepspraktijk invulling gaven aan goed werk. Daarna volgde een interactief deel waarin de deelnemers met elkaar in gesprek gingen. De organisatie van deze bijeenkomsten was maatwerk, waarbij veel tijd ging zitten in de voorbereiding: zoeken naar geschikte sprekers, een geschikte locatie, het netwerk aanspreken, verschillende communicatielijnen benutten om de mensen op de werkvloer te bereiken. Daarnaast startte Stichting Beroepseer twee *pilots* met zogenaamde Goed Werk-trajecten.

De eerste *pilot* vond plaats op een ministerie in september 2013. Het ministerie wilde actief stimuleren dat ambtenaren professioneel werken. Aan de *pilot* deden vier groepen mee, die bestonden uit medewerkers van drie verschillende beleidsdirectoraten en een groep leidinggevenden. Aan de hand van de *Goed Werk Toolkit voor beleidsambtenaren* (die vertaald en ontwikkeld is als onderdeel van de Routekaart) doorliepen de groepen vier gelijksoortige sessies van een dagdeel, soms met opdrachten, waarin werd stilgestaan bij de drie elementen van goed werk. Aan het eind vond een gezamenlijke uitwisseling plaats en presenteerden de deelnemers de opbrengst zelf aan de organisatie, inclusief de secretaris-generaal. *Peer*-groepen bleken een belangrijke voorwaarde voor een vruchtbare opbrengst. De resultaten zijn vastgelegd in een intern verslag dat later is geanonimiseerd en ook op de website is geplaatst. De tweede *pilot* ging van start bij een onderdeel van de Belastingdienst. Daaraan namen deel een groep uitvoerende ambtenaren en een groep teamleiders.

Uitvoering

De Routekaart Goed Werk in het Openbaar Bestuur is een intensief programma geweest. De aanpak van Stichting Beroepseer met Hub-bijeenkomsten en trajecten paste niet zondermeer in het systeem van scholing en cursussen. De Stichting heeft in interactie met ambtenaren uit heel verschillende organisaties de Goed Werk-aanpak ontwikkeld.

De aanpak met de *Goed Werk Toolkit* kreeg een vervolg. In samenwerking met het A+O fonds Rijk en de koepel van beroeps- en belangenverenigingen CMHF heeft Stichting Beroepseer bijvoorbeeld een Goed Werk-programma uitgevoerd bij de Douane in Groningen, bij de afdeling beleid en strategie van het Openbaar Ministerie, en bij het Nederlands Register voor Gerechtelijk Deskundigen. Zeer uiteenlopende organisaties in taak en omvang. De trajecten worden enthousiast ontvangen: de deelnemers komen in gesprek over de echte dilemma's en spanningen in hun werk en slaan bruggen om daarover met elkaar en hun leidinggevende(n) in gesprek te gaan.

Drietrapsraket van professioneel zelfrespect

Thijs Jansen, mede-oprichter en directeur van Stichting Beroepseer, vertelde over de inhoudelijke opbrengst van de Routekaart Goed Werk in het Openbaar Bestuur. Hij belichtte professioneel zelfrespect als basis voor goed werk. Dit zelfrespect kan worden opgebouwd en daarvoor zijn drie elementen noodzakelijk: *Eigenwaarde, beroepstrots en beroepseer*. *Eigenwaarde* is verbonden met ambachtelijkheid: het streven om steeds beter te worden in wat je doet als doel op zich. *Beroepstrots* is het zelfbewust, in het openbaar uitkomen voor een prestatie of eigenschap van jezelf of van iets dat je tot 'jezelf' rekent, omdat je vindt dat de waarde daarvan bredere erkenning verdient. Deze trots is het hoogst in organisaties met ambachtelijk werk en in organisaties waar werknemers zeggenschap hebben. *Beroepseer* is van toepassing als een persoon hoge eisen aan zijn eigen doen en laten stelt, om in de ogen van zichzelf en anderen iets voor te stellen. Hier is sprake van een nauwe relatie tussen zelfrespect en respect (van anderen). Vaak gaat het hierbij om het voldoen aan hoge normen die door jouzelf en de groep waar je bij hoort tot maat zijn verklaard. De Goed Werk-benadering stimuleert de eigenwaarde, de beroepstrots en beroepseer en daarmee het zelfrespect van ambtenaren en de kwaliteit van hun werk.

Ambtelijk vakmanschap

De opbrengst van de Routekaart Goed Werk in het Openbaar Bestuur geeft een beeld van de context waarin het ambtelijk werk plaatsvindt, welke dilemma's ambtenaren in de praktijk tegenkomen en hoe ze daarmee omgaan. Jansen besprak een paar dilemma's die op de bijeenkomsten en trajecten aan de orde zijn gekomen:

1. Allereerst kwam de spanning naar voren tussen de ambtenaar als professional of de ambtenaar als functionaris. Zijn ambtenaren professionals die in collegiaal verband hun professie ontwikkelen of zijn ze uitvoerende functionarissen die door de organisatie krijgen aangereikt waar zij aan moeten voldoen? Hier komt de vraag om de hoek kijken in hoeverre een ambtenaar een professional is in klassieke zin. Het is een relevante en actuele vraag die moet worden beantwoord binnen de veranderende context waarin ambtenaren hun werk moeten doen.
2. Het tweede punt dat naar voren kwam is dat ambtenaren werken vanuit vele, onderling vaak incongruente waarden en ambities. De waarden die deelnemers noemen als de belangrijkste voor het uitvoeren van hun werk hebben onder andere een ethische, professionele en democratische dimensie. Deze waarden komen niet altijd overeen met de

waarden van de organisatie waar zij voor werken. Dit gebrek aan afstemming leidt in de praktijk tot verlies aan betrokkenheid. Juist de afstemming over de betekenis van waarden voor de praktijk en het balanceren tussen waarden vergroot het gevoel van zinvolheid bij ambtenaren.

3. In het debat over ambtelijk vakmanschap en het ambtelijk statuut in wording ligt de nadruk op waarden en kenmerken die gelden voor alle ambtenaren. Wat Stichting Beroepseer tegenkwam is dat het concrete profiel van ambtelijk vakmanschap verschilt per soort organisatie, per afdeling van een organisatie, per functie/verantwoordelijkheid (bijvoorbeeld leidinggevende en uitvoerende). Hieruit volgt dat ambtelijk vakmanschap vooral zijn beslag krijgt in de specifieke context, en dat algemene noties niet voldoende zijn. De bewustwording van waarden en vakmanschap vergt dat men aansluit bij de dagelijkse praktijk van ambtenaren.

4. In het ambtelijk werk gaat het om *checks & balances* en om rechten en plichten. Vanuit de invalshoek van ‘integriteit’ ligt de nadruk sterk op de plichten van de ambtenaar, dat wat de ambtenaar behoort te doen en laten. In november 2015 verschijnt het hoofdstuk *Bouwstenen voor een krachtig ambtenarenstatuut* geschreven door Hans Wilmink en Thijs Jansen in het *Jaarboek Integriteit 2015* van het Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector (BIOS). Hierin bepleiten de auteurs dat ambtelijk vakmanschap naast een plicht ook een recht is. Het ambtenarenstatuut biedt een kans om een zekere wederkerigheid tot uiting te brengen, zodat de ambtenaar ook rechten op een moreel verantwoorde, professionele taakvervulling kan ontlenen aan de kernwaarden van ambtelijk vakmanschap die in het statuut worden opgenomen. In ditzelfde artikel stellen de auteurs voor kernwaarden op te nemen die zowel uitdrukking geven aan de publieke missie als aan de professionele missie van de ambtenaar. Daarmee kan het statuut richtinggevend worden voor goed ambtenaarschap.

Doelstelling Routekaart

De belangrijkste doelstellingen van de Goed Werk-aanpak zijn:

- Het vergroten van het eigenaarschap voor de kwaliteit van het werk: meer ruimte pakken voor morele verantwoordelijkheid, betrokkenheid en deskundigheid.
- Bespreken van dilemma's en belemmeringen.
- Gezamenlijk initiatief nemen om de afstand tussen ambitie(s), goed werk en de praktijk te verkleinen.

De Routekaart Goed Werk in het Openbaar Bestuur heeft een belangrijke impuls gegeven aan deze doelstelling en heeft op verschillende plaatsen echt iets op gang gebracht, waarbij ambtenaren van onderop initiatief hebben genomen om verantwoordelijkheid te nemen voor en bij te dragen aan de ontwikkeling van de eigen beroepskwaliteit. De Routekaart is weliswaar afgesloten, maar Stichting Beroepseer blijft zich inzetten om goed werk te promoten in het openbaar bestuur en bij te dragen aan hierboven genoemde doelstellingen.

Reacties van deelnemers aan de *pilots*

Een aantal ambtenaren dat betrokken is geweest bij de *pilots* van de Routekaart was aanwezig om ervaringen te delen. Een beleidsmedewerkster van het ministerie dat aan de *pilot* heeft meegedaan, gaf aan dat ze het vooral waardevol vond om met diverse collega's tijd en ruimte te hebben om met elkaar af te stemmen op wat de kern is van het werk, wanneer je het goed doet en hoe om te gaan met dilemma's die je tegenkomt. Meedoen had haar geholpen scherp te krijgen waarvoor ze haar werk doet en had aan haar motivatie een nieuwe impuls gegeven.

Een directeur van de Belastingdienst was onder de indruk van de opbrengst van dit traject. Aan de *pilot* namen een groep uitvoerende medewerkers en een groep teamleiders deel. De belangrijkste opbrengst was dat beide groepen elkaar weer leerden verstaan en elkaar wisten te vinden op waar het hen om te doen is: goede dienstverlening richting de burger en kwaliteit boven kwantiteit. Om dit een vervolg te geven, kwamen de medewerkers met het idee een gildemodel op te zetten, waarin medewerkers aan elkaar worden gekoppeld om van elkaar te leren.

Tenslotte gaf de directeur van de Douane in Groningen haar visie op het Goed Werk-traject dat bij haar organisatie had plaatsgevonden met een groep uitvoerende medewerkers van verschillende afdelingen. Ze was blij dat de deelnemers in de terugkoppeling niet alleen durfden te benoemen waar ze trots op waren en wat voor hen goed werk was, maar ook waarvan ze last hadden en waardoor ze gefrustreerd raakten. Dat was de opmaat voor een vruchtbaar, open gesprek. Het Goed Werk-traject is een belangrijke eerste stap geweest naar een andere manier van werken, waarbij ambtenaren zelf meer verantwoordelijkheid nemen voor hun beroepskwaliteit, en zelf initiatief nemen.

Afsluiting

De Routekaart Goed Werk in het Openbaar Bestuur is inmiddels afgesloten, maar Stichting Beroepseer blijft zich inzetten voor de promotie van Goed Werk in het Openbaar Bestuur en het stimuleren van eigenaarschap van de kwaliteit van het werk bij publieke professionals. Daar horen ook bij het bespreekbaar maken van dilemma's en belemmeringen en het versterken van initiatieven met als doel verkleining van de afstand tussen ambitie(s), goed werk en de praktijk.

September 2015



www.beroepseer.nl