
Verlag bijeenkomst

Jouw rol in een veranderende overheid

Datum 16 december 2013

Locatie Goed Werk Hub, Belastingdienst, Rotterdam

Hoe zorg je dat je je werk naar eer en geweten kunt doen, ook in de context van de veranderende verhoudingen binnen de overheid?

Deze vraag stond centraal tijdens de Goed Werk Hub op 16 december 2013 bij de Belastingdienst Rotterdam met als inleiders Quinten van de Rhoer, projectmanager bij de belastingdienst, en Anne Jet Plat, beleidsmedewerker bij Provincie Zuid-Holland. Zij brachten beiden dilemma's in waar ze in hun werk mee te maken hadden gekregen. Vervolgvragen die middag waren: Wat zou jij gedaan hebben als je in hun schoenen stond en tegen welke lastige afwegingen loop je zelf aan in je eigen werk?

Verscherpte aanpak bijstandsfraude kan tot blikvernaauwing leiden

Bij wijze van aftrap van de bijeenkomst werd de casus 'Rotterdam verscherpt aanpak bijstandsfraude' besproken. Hierin stonden onder andere de al eens in Nieuwsuur aan de orde gekomen lotgevallen van Pascale centraal. Zij had een uitkering en kreeg op een gegeven moment een nieuwe vriend. Hij had een baan en was een aantal keer per week bij Pascale. Samen deden ze boodschappen en hij bleef vaak slapen. Op een dag stond de Sociale Dienst op de stoep met de vraag of ze samenwoonde. Bij het onderzoek in het huis van Pascale werden meerdere tandenborstels aangetroffen en er lag een brief op tafel geadresseerd aan Pascale's vriend. Dat was voor de gemeente genoeg om te zeggen dat Pascale fraude had gepleegd. Zij moest meer dan twintigduizend euro terugbetalen, raakte in de schuldhulpverlening en moest naar de voedselbank. "Ik had er geen flauw benul van dat het delen van een bordje eten fraude betekent", aldus een verbijsterde Pascale.

De betrokken ambtenaar heeft hier wel een heel strikte interpretatie van de regels toegepast, zonder voldoende acht te slaan op de buitenproportionele gevolgen, zo is de gedeelde mening van de deelnemers aan de Goed Werk Hub. Het lijkt erop dat onder de druk om resultaten te halen het onderzoek niet zorgvuldig is geweest. De betrokkene ervaart het resultaat in ieder geval als zeer oneerlijk. Al met al ontstaat het beeld dat het ingezette middel erger is dan de kwaal.

Steeds vaker wordt in overheidsland voetstoots aangenomen dat iemand bij overtreding van de regels te kwader trouw is

Quinten van de Rhoer: Over kwade trouw en ongewild ‘klokkenluider’ zijn

Volgens Quinten van de Rhoer lijkt in de casus voetstoots te zijn aangenomen dat iemand te kwader trouw is. Dat is de opvatting die volgens Quinten van de Rhoer, zelf werkzaam bij de belastingdienst, steeds meer weerklank vindt in overheidsland. De overtreder is binnen deze opvatting per definitie een fraudeur. Zie ook bijvoorbeeld de aanslagen voor de omzetbelasting. Wanneer iemand deze te laat invult, krijg hij hoe dan ook een boete. Het niet conform de regels handelen maakt hem per definitie strafbaar. “Wanneer je mensen op deze wijze een tik op de vingers geeft, worden ze boos en zijn ze juist geneigd zich minder goed te gedragen, zeker als het optreden van de overheid als onrechtvaardig wordt ervaren”. Voor een als rechtvaardig gevoelde behandeling zijn ‘respect’ en ‘vertrouwen’ essentieel. Kernwaarden die volgens Van de Rhoer bij de belastingdienst langzamerhand zijn uitgehold door een voorstelling van zaken waarin mensen vooral hun eigen belang nastreven en proberen de belastingdienst te slim af te zijn.

Maar klopt die voorstelling van zaken ook? Uit onderzoek blijkt minder dan 1% van de belastingplichtigen een fraudeur te zijn. Natuurlijk is ook controle nodig. De mensen zijn niet alleen maar goed, maar ook niet ‘geneigd tot alle kwaad’. Volgens Van de Rhoer is het bij de omgang met dilemma’s van belang te waken voor zulke extreme opvattingen en gevoel voor de juiste verhoudingen in het oog te houden. Juist de deugd van de rechtvaardigheid bestaat in het vermogen een goede balans te vinden tussen regels en billijkheid, vrijheid en gelijkheid. ‘Ruimte’ en ‘resultaat’ zijn nu de zelfgeproclameerde kernwaarden van de - steeds meer centraal aangestuurde – belastingdienst, aldus Van de Rhoer. Maar hoe staan deze tot elkaar in verhouding? Is er ruimte voor gesprek met de leidinggevende om per geval te kunnen afwijken van de regel? Of is de *caseload* en tijdsdruk op het te bereiken resultaat zo hoog dat de ‘ruimte’ alleen op papier bestaat?

Tot hoe ver te gaan? Klokkenluider tegen wil en dank

Ooit is Van de Rhoer in zijn werk naar eigen zeggen binnen de dienst ongewild tot klokkenluider gebombardeed. Dat had te maken met zijn overtuiging dat oudere werknemers op het werk worden gediscrimineerd. Er is, ook maatschappelijk, een sfeer ontstaan waarin zonder omwegen gesteld wordt dat ‘ze’ teveel kosten, de plaats van jongere energieke werknemers innemen, star zijn en langzamerhand op het werk zijn uitgekeken. Dat is volgens Van de Rhoer een ernstige kwestie, niet in de laatste plaats omdat ook ouderen zelf blijkbaar aanleiding hebben gegeven tot zulke karikaturen.

Hoe dan ook, eens hoorde Van de Rhoer een van de directeuren zeggen: “Die oudere werknemer die niet meer wil, daar besteed ik mijn tijd niet meer aan”. Hij heeft aan deze uitspraak ruchtbaarheid gegeven via een blog, zonder de uitspraak te checken. Grote beroering was het gevolg. De directeur ontkende de uitspraak gedaan te hebben, maar de toon was gezet.

Van de Rhoer werd binnen de organisatie als een klokkenluider neergezet. Men herkende het aangekaarte probleem en de aangekaarte mentaliteit waarin oudere

*Als ambtenaar zit je tegenwoordig vaak in lastige,
moeilijk te verenigen dubbelrollen aan tafel*

werknemers welhaast als een ziekte worden beschouwd.

Tegelijkertijd was de manier waarop hij het onderwerp agendeerde, naar eigen zeggen niet fraai door het zo ongecontroleerd op de man te spelen en daarmee de persoonlijke verhoudingen te verstoren. Toch heeft zijn actie goed uitgepakt. Binnen de organisatie is ruimte ontstaan om het thema bespreekbaar te maken. Uiteindelijk heeft hij zelfs samen met de betreffende directeur uitleg gegeven over deze kwestie.

De vraag is: Hoe ver ga je zelf in het uitdragen van je idealen en overtuigingen?

Anne Jet Plat:

‘Spannende gesprekken’ slaan een brug tussen ‘eigen agenda’ van de overheid en maatschappelijke initiatieven

Volgens Anne Jet Plat is de rol van de ambtenaar in de netwerksamenleving *serious business* geworden. Al enige jaren is Plat bezig met de veranderende rol van de overheid in de maatschappij. Haar pogingen binnen het ontwikkelprogramma Netwerkend Werken bij de Provincie Zuid-Holland om het handelen van de overheid op andere leest te stoelen, en minder vanuit hiërarchie en meer vanuit partnerschap te denken, werd eerst als veredeld hobbyïsme weggezet, maar is nu voor de overheid zelf pure noodzaak geworden.

De staat die mensen van de wieg tot het graf verzorgt bestaat volgens Plat niet meer. “Niet alleen kan de staat niet meer goed voor u zorgen omdat daartoe de financiële middelen ontbreken, fundamenteel is nog dat de staat niet meer weet wat goed voor u is en dat ook niet vanuit de verschillende ministeries kan bepalen”. De samenleving heeft zich in toenemende mate in verschillende netwerken georganiseerd die zich niet vanuit een centrum laten sturen. Dat betekent grotere onzekerheid, minder stabiliteit en grotere verschillen tussen de regio’s. Voor de overheid houdt dit onder meer grote risico’s in en een verminderd vermogen om beloftes te kunnen doen en te houden. Binnen dit veranderende speelveld zal de overheid haar rol anders moeten definiëren. Ze zal samen moeten werken met andere partners buiten de overheid om zaken van publiek belang op duurzame wijze voor elkaar te krijgen.

Een van de eerste samenwerkingsprojecten binnen de provincie betrof het partnerschap met stadsboeren die contact met de provincie Zuid-Holland zochten, omdat zij de boerderij ook wilden gebruiken als kindercrèche. Maar hoe doe je dat, het opzetten van zo’n multifunctionele boerderij? Wat is daar voor nodig? Daarna kwam Heineken: zij wilden de duurzaamste brouwerij worden en kwamen met ons praten over hoe dat zou kunnen”.

Toen werd ook voor veel sceptici binnen de provincie duidelijk hoe belangrijk deze trend tot samenwerking aan het worden is en hoe belangrijk de rol van ‘publieke pioniers’ is die Plat de buitenboordmotoren van de organisatie noemt.

Haar dilemma is: Kun je als overheid een ‘eigen agenda’ uitvoeren en tegelijkertijd recht doen aan een maatschappelijk initiatief? Is er ruimte voor maatwerk tegen de achtergrond van rechtsgelijkheid? Hoe ga je om met verschillende partijen die ook allemaal een andere ‘taal’ spreken. Politici die (nog steeds) willen sturen, publieke pioniers die willen innoveren en managers die willen controleren?

Volgens Plat ligt de sleutel in het vermogen om met elkaar spannende gesprekken te

voeren over datgene wat er echt toe doet. Daarbij komen essentiële vragen naar voren als: Wat heb je nodig? Waar zit je mee? Op welke wijze zouden we elkaar kunnen helpen in het bereiken van de verschillende doelstellingen? Om een werkelijke gesprek tot stand te kunnen brengen is het cruciaal dat je je in elkaars positie kunt verplaatsen en dat je elkaars problemen leert begrijpen. Als ambtenaar is het de kunst om verbindingen te kunnen leggen en om te kunnen luisteren, zonder te weten waar je precies uit zult komen. Het gaat om het mogelijk maken van nieuwe manieren van (samen)werken waarbij je je inleeft in verschillende werkelijkheden van diverse afdelingen en partijen, en van daaruit naar het gemeenschappelijk belang zoekt.

Het fenomeen ‘spannende gesprekken’ is binnen de provincie Zuid-Holland een geveugelde uitdrukking geworden met een gedeelde betekenis waarop mensen elkaar ook kunnen aanspreken. Laatst sprak haar leidinggevende Plat aan en vertelde dat een bepaald gesprek hem niet ‘spannend’ genoeg was; zonder die spanning zouden er nooit stappen vooruit kunnen worden gezet.

Discussie:

Lastige dubbelrollen als ambtenaar en de noodzaak van spannende gesprekken binnen de overheid

De inleidingen maken veel discussie los en de daarin genoemde dilemma’s zijn herkenbaar. De gemeenschappelijke noemer is dat je als ambtenaar tegenwoordig vaak in lastige, moeilijk te verenigen dubbelrollen aan tafel zit. Je bent participant en deelnemer aan een project, maar vaak ook projectleider, of opdrachtgever. Ook blijkt het vaak lastig om binnen de eigen organisatie maatschappelijk vernieuwende initiatieven van de grond te krijgen. Voor je het weet gaat, zoals iemand het verwoordde “een plan als ‘goed idee’ de pijplijn in een komt het er volkomen door bureaucratie vermalen onherstelbaar beschadigd weer uit”.

In de ingebrachte casussen ging het om een plan vrijwilligerswerk door een ex-gedetineerde in de gevangenis mogelijk te maken. Dat is tot op heden een onmogelijkheid omdat de hiervoor benodigde verklaring van goed gedag ontbreekt. Dat is jammer omdat ex-gedetineerden die weer in de maatschappij zijn een belangrijk voorbeeld kunnen zijn. Toch bleek dit juridisch geen haalbare kaart. Punt hierbij is dat vooral binnen de eigen overheidsorganisatie met verschillende betrokken deskundigen van verschillende afdelingen ‘spannende gesprekken’ nodig zijn om een bepaald initiatief te kunnen doen slagen.

Boeiende evenwichtskunst

Niet alleen het streven naar rechtvaardigheid door de opsporingsambtenaar blijkt een zaak van balanceren te zijn, ook het vakmanschap van de ambtenaar die met publieke pioniers om de tafel zit, staat of valt bij de gratie van deze evenwichtskunst. Ook binnen de eigen organisatie zijn spannende gesprekken nodig om goed staande te kunnen blijven in het werk. Het wordt er allemaal niet makkelijker op, maar wel leuker, om een slogan van de belastingdienst te parafraseren.

Verslag geschreven door Jan Prij

Redactie/vormgeving: A. Gabrielli

Deze bijeenkomst maakt deel uit van de *Routekaart Goed Werk in het Openbaar Bestuur*, ontwikkeld door Stichting Beroepseer en wordt mogelijk gemaakt door het programma *Beter Werken Openbaar Bestuur* van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

www.beroepseer.nl