

---

Verlag bijeenkomst

# *Jouw rol in een veranderende overheid Groningen*

**Datum** 24 maart 2014

**Locatie** Goed Werk Hub, Puddingfabriek, Groningen

In de tweede Goed Werk Hub gewijd aan het thema “Jouw rol in een veranderende overheid” in Groningen op 24 maart 2014 was te merken dat het thema leeft in deze tijd van decentralisatie, zeker onder gemeenteambtenaren. Maar dat geldt eigenlijk voor alle ambtenaren. Een vraag als “Wat betekent het nu voor jou als professional om goed je werk te blijven doen binnen deze veranderende omgeving?” werd tijdens deze bijeenkomst in dialoog met elkaar verkend. De voordrachten van de twee gastsprekers ‘uit het werkveld’ dienden daarbij als uitgangspunt: Erik van Zuidam, hoofd Veiligheidsregio Groningen, en Wybren Jorritsma, Jonge ambtenaar van het jaar 2014. Hoe gaan ambtenaren mee in de dynamiek van morgen?

“Om te bepalen wat Goed Werk is neemt Stichting Beroepseer als basis het Good Work-project dat aan de Harvard-universiteit door o.a. professor Howard Gardner in de V.S. is opgezet. Uit hun onderzoek is gebleken dat Goed Werk drie kenmerken heeft: uitmuntend vakmanschap, morele verantwoordelijkheid en persoonlijke betrokkenheid. Over deze kenmerken gingen de deelnemers met elkaar in gesprek. Hoe kun je goed werk vormgeven in de dagelijkse praktijk binnen de veranderende overheid? Wybren Jorritsma liet zien hoe dat kan.

## **“Laat je als ambtenaar zien aan de burger”**

Wybren Jorritsma is werkzaam voor de Provincie Friesland met als werkbasis “Leeuwarden Culturele hoofdstad 2018”. In januari 2014 is hij uitgeroepen tot *Jonge ambtenaar van het jaar 2014*. Die titel heeft hij mede verworven vanwege zijn heldere visie op verschillende facetten van de overheid. Een kritische visie, zo blijkt. Want hoe kan het dat de Nederlandse overheid dagelijks zeventig miljoen euro moet lenen, maar ondertussen de voorgenomen plannen in de lucht wil houden? “Dat wringt”, aldus de jonge ambtenaar. Daar vormt zich een kloof tussen overheid en burger. Hoog tijd dus voor de vraag “Hebben we als ambtenaren nog de juiste manier van werken, wanneer we kijken naar de vraagstukken van deze tijd?”



*Wybren Jorritsma werd in januari 2014 verkozen tot Jonge ambtenaar van het jaar:*

*“Je moet vandaag de dag als ambtenaar middenin de samenleving staan”*

Omgevingsgericht werken is daarom van belang, is de conclusie. De context van de maatschappij goed bekijken en daar op een goede manier bij aansluiten.

Jorritsma: “In de verschillende golven van verandering zijn we nu verworpen tot een gedigitaliseerde netwerksamenleving. Er wordt van ons gevraagd een participatiesamenleving te vormen. Maar hoe gaan we als overheid écht om met burgerparticipatie?” Daar moet een visie op ontwikkeld worden, vindt hij, een waarin de ambtenaar een actieve rol moet krijgen. Dat vergt bepaalde vaardigheden: “Je moet vandaag de dag als ambtenaar middenin de samenleving staan en kunnen aanvoelen: wat leeft, wat is nodig en wat is mogelijk? Met dat wat je daarin waarneemt, ga je naar je bestuur en bepleit je wat er volgens jou moet gebeuren”.

In het verlengde daarvan bepleit Jorritsma de zogenaamde ‘koppelkansen’: het aansluiten op verschillende initiatieven in de samenleving. Door verschillende initiatieven aan elkaar te verbinden, kunnen verschillende doelstellingen tegelijkertijd worden gerealiseerd. Succesvolle voorbeelden van “in de samenleving staan en het samen realiseren” zijn er te over. Wanneer we het bij de provincie Friesland houden, is daar het verwerven van de status Culturele hoofdstad 2018. Een titel die onder meer is verkregen door de krachten van onderaf te organiseren, vooral de mensen uit de regio hebben het project in de aanloop gedragen. Of de visie van de Provincie Friesland, die enkele jaren geleden is geformuleerd met de medewerkers. Resultaat is dat deze tot op de dag van vandaag wordt uitgedragen.

Conclusie van de spreker: “Laat jezelf als ambtenaar zien aan de burger, die wil weten met wie hij / zij contact heeft. Geef jezelf letterlijk een gezicht. Het mooie aan ons vak? Je bent in dienst van de samenleving”.

Wybren Jorritsma besluit daarbij met een toepasselijk citaat: “Overheid, toon uw menselijk gezicht, wees eerlijk, betrek de burger bij wat u doet, benut zijn deskundigheid”.

**“Wacht niet tot er gebouwd wordt, bouw mee!”**

Hij heeft al een hele loopbaan achter zich, waarin hij naar eigen zeggen veel heeft geleerd, maar ook veel heeft afgeleerd. Erik van Zuidam is hoofd van de Veiligheidsregio Groningen. Een vernieuwend denker ook. In het begin van zijn loopbaan keek hij al met argusogen



*Erik van Zuidam:  
“Neem je  
verantwoordelijkheid,  
ook in de  
beroepseer”*

naar elke vorm van schaalvergroting. Daarnaast is hij actief via de sociale media: “Elke foto, elk woord is een poort tot contact. Maar wees daarbij wel zorgvuldig in je keuze. Ik probeer via deze media uit de politiek te blijven maar wel maatschappelijke kwesties aan de orde te stellen. Hoewel dat lijntje flinterdun is”.

In de maatschappij is er volgens Van Zuidam sprake van een spanningsveld: in de gevestigde orde moet beweging worden gebracht; is er teveel beweging dan is er weer meer orde nodig. De kunst is op het snijvlak van chaos en orde te opereren.

“Veranderingen voerden we in het verleden vaak lineair door, nu is er overwegend sprake van complex-dynamische processen. Want, gevestigde structuren veranderen, organisaties raken anders ingericht. Kijk bijvoorbeeld naar de flexibele werkplek Seats2Meet”.

Belangrijk is het om je mensen daarin te sturen en te ondersteunen, aldus Van Zuidam. Maar wat doe je nu in complex-dynamische bewegingen? Ga je toegroeien naar iets nieuws of probeer je het oude in stand te houden? Een nieuwe houding zou volgens Van Zuidam in de lijn van het Rijnlandse principe moeten liggen: “Wie het weet mag het zeggen”. In plaats van het verouderde Angelsaksische principe “De baas moet het zeggen”. Daarnaast moeten mensen volgens hem meer allround gemaakt worden, omdat verschillende specialisaties zichzelf nodeloos in stand houden. Door meer (horizontaal) te decentraliseren en minder (verticaal) te centraliseren, komen mensen en organisaties een stuk beter tot hun recht.

Wanneer het gaat om organisatiebrede veranderingen, staat van Zuidam *storytelling* en *emotion driven* voor, in plaats van dit SMART\*) te doen - wat in projectvorm overigens nog steeds een effectieve manier is - want juist de verhalen uit de praktijk en de intrinsieke drijfveren laten zien waar het om gaat.

In dat geheel is het belangrijk om steeds connectie te maken en te delen en om gebruik te maken van relaties, netwerken en maatschappelijke waarden. Van Zuidam drukt de aanwezigheid daarbij op het hart: “Heb een open mind, ga niet alleen op je data zitten. Gebruik je sociale media op een bewuste manier en realiseer cross-overs, realiseer samenwerkingsverbanden over de muren van je eigen organisatie heen. Steek daarnaast als organisatie niet op één maatschappelijk vlak in, maar verbreed je horizon”.

Een ander advies van Van Zuidam, naar zijn ervaring uit de praktijk, is: verbind je mensen in je organisatie niet door middel van een hiërarchisch organigram maar door gedeelde visie. Geef daarin tijd en ruimte aan professionals en vind je vak(manschap) opnieuw uit, soms of misschien juist buiten de gebruikelijke kaders.

Kortom: wacht niet tot er gebouwd gaat worden, maar bouw mee. Knip de marionettentouwjes door en stel jezelf de vragen die de filosoof Immanuel Kant formuleerde:

Wat kan ik weten?

Wat moet ik doen?

Wat mag ik hopen?

Afsluitend geeft Erik van Zuidam de aanwezigen mee: “Neem je eigen verantwoordelijkheid, ook in de beroepseer”.

### **“Wij doen het voor de mensen in de samenleving”**

In een onderlinge uitwisseling over de essentie van “jouw werk”, loopt als rode draad de constatering: wij doen het voor de mensen in de samenleving.

Maar: hoe moet dat vorm krijgen? De aanwezigen discussiëren, wisselen uit en komen tot een aantal conclusies.

Allereerst is het belangrijk om meer vraaggestuurd te gaan werken. De eerste vraag aan de gemeenschap moet daarbij zijn: “Wat hebben jullie nodig?” Die openstelling vraagt een andere instelling van de organisatie. Maar ook intern vraagt dat andere competenties. Belangrijke competenties daarin zijn: (1) goed luisteren: wel klantgericht, niet klantgezwicht, (2) faciliteren van deze manier van werken vanuit de organisatie en (3) vertrouwen dat je daardoor tot een beter eindresultaat komt. Wees daarin als ambtenaar omgevingsbewust en verplicht mensen desnoods om te netwerken. Uiteraard zullen er zaken botsen, belangrijk is het om dan met elkaar in gesprek te blijven en steeds transparant te zijn over het eigen handelen.

Het bestaansrecht moet daarnaast steeds worden herijkt: doen we nog wat we moeten doen in de context van de samenleving, doen we het nog op de goede manier? Laat daarin de eigen normen en waarden leidend zijn voor het handelen. Dus niet alleen dat uitvoeren wat er in je functieomschrijving staat.

Belangrijk gegeven van deze tijd is dat de motivatie niet van boven komt maar van buiten. Je moet als ambtenaar moed hebben om dit aan te durven pakken. Wat helpt, is de eigen organisatie daarin te zien als een mooie alliantie, maar het ook niet erg te vinden wanneer je als geheel soms weer even terugvalt in oude patronen. Dus: wees niet te voorzichtig maar ook niet te riskant. Straal optimisme uit, dat komt geheid weer terug.

Kortom, je kunt veel doen om je eigen invloed van onderaf te organiseren. Vraag is nu: is dit eenvoudig te realiseren? Daar is niet een eenduidig antwoord op te geven. Sommige stappen lijken ongecompliceerd doorgevoerd te kunnen worden, andere lijken tegen hardnekkige cultuuraspecten op te botsen. Dit laatste moet echter geen reden zijn de gewenste weg niet in te slaan. Iedere ambtenaar kan daar op zijn eigen manier invulling aan geven en zo het verschil maken.

Een mooie afsluiting van een waardevolle middag. Met nieuwe inspiratie vertrekt een ieder huiswaarts.

\*) Het SMART-principe is een methode om meetbare en realistische doelstellingen te formuleren om ze naderhand eenvoudiger te kunnen controleren en evalueren. Het begrip kwam op in de jaren 1990 in het projectmanagement, in zowel de private als de publieke sector. De letters SMART vormen een ezelsbruggetje voor de belangrijkste criteria voor een doelstelling of plan.

---

## **Verslag geschreven door Greetje Hingstman**

**Redactie/vormgeving: A. Gabrielli**

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

[www.beroepseer.nl](http://www.beroepseer.nl)

