

# Ambtelijk Vakmanschap 3.0

Een reflectie op het essay  
'Ambtelijk Vakmanschap 3.0' van Paul 't Hart

# Inhoud

## deel I

- 1 Ambtelijk Vakmanschap 3.0 **7**
- 2 Reflecties voor een agenda **10**
- 3 Opgaven als draaipunt **13**
- 4 Organisaties zijn er voor de professionals, toch? **23**
- 5 Allemaal hebben we zo onze accenten **33**
- 6 Handelingsperspectief **39**

## deel II

- Ambtelijk Vakmanschap 3.0 revisited **47**

Alle individuele reacties zijn gebundeld in de digitale versie van deze publicatie.

Deze is terug te vinden op onze website [www.dezoektocht.info](http://www.dezoektocht.info).

Deze bundel is tot stand gekomen door de inspirerende reflecties op de bundel van:

Alexander Meijer • Andrée van Es • Ank Michels • Annet Doesburg • Avelien Haan & Hugo Verheul • Cor Hermans • Erna Scholtes • Florus van der Linden • Guido Enthoven • Hans Boutellier • Jan Nobel • Jet Beaumont & Lotte Nijland • Joke de Vroom & Chris Kuypers • Loes Mulder • Nelly Spanjersberg • Rob van Daal & Arjen van der Meulen • Arno Murrer • Arthur Dallau • Frederieke Damme & Bertine Steenbergen • Jaap van der Weyden • Sjors van Duren • Bertine Steenbergen & Jorrit de Jong • Bob Boelens • Coen Aalders • Eelco Koolhaas • Ellen Grooteman • Lieke Vollenbroek • Maarten Schurink • Marijke Verstappen • Philippe Raets • Simone Roos • Wim Verheyen • Wybren Jorritsma • Christophe van der Maat • Fokke Dijkstra • Martine Bastiaansen • Paulien Pistor

Inhoudelijk samengesteld door:

Henk Wesseling, directeur Stichting IKPOB  
Paul 't Hart, hoogleraar Bestuurskunde aan het USBO en co-decaan NSOB  
Aik van Eemeren, secretaris-directeur Vereniging voor OverheidsManagement (VOM)  
en beleidsadviseur Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS)  
Marlies Schamper & Sonja Kok, soul:made

# Voorwoord

**Paul 't Hart, hoogleraar Bestuurskunde aan het Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) en co-decaan van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB), heeft voor De Zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager een trendanalyse gemaakt over het veranderend handwerk van de publieke manager of de publieke professional. Een essay in opdracht van de Vereniging voor OverheidsManagement (VOM), Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS) en stichting IKPOB.**

De vijftien uitdagingen, de 'gouden' kenmerken van een organisatie en de verwachting aan het adres van de overheidsmanager bieden een kader voor De Zoektocht. Een zoektocht om het rijke netwerk aan mensen en partijen die zich met de ambtelijke professionaliteit bezig houden, een inhoudelijk en procesmatig ankerpunt te bieden voor een meer gezamenlijke inhoudelijke agenda. En daar wellicht zelfs enige programmatische richting aan te geven. Met rekenschap van alle diversiteit die rond dit onderwerp blijft bestaan.

De resultaten van het onderzoek van 't Hart zijn vormgegeven in een medio 2014 gepubliceerd essay 'Ambtelijk Vakmanschap 3.0'. In zijn onderzoek is 't Hart ingegaan op de 'grote lijn' aan ontwikkelingen in samenleving, politiek en bestuur die het decor, de agenda en de formele en informele spelregels van de Nederlandse ambtenarij als geheel bepalen. De contouren van het Nederlands Bestuursmodel worden geschetst door de eeuw heen tot aan het heden, om van hieruit verder in te gaan op 'Ambtelijk Vakmanschap 3.0'. Zoals uit het essay blijkt, gaat het al snel om de ambtelijke professional meer in het algemeen en niet alleen om de overheidsmanager. Zij worden anno 2014 met dezelfde ontwikkelingen en vragen geconfronteerd. Bij de vraag aan 't Hart om dit essay te schrijven, was dan ook het oogmerk de publicatie ervan als de start van een actieve dialoog te markeren in genoemd netwerk van deze ambtelijke professional, en daarmee de start van De Zoektocht...

Die dialoog op basis van het essay vindt inmiddels op grote schaal spontaan plaats. Door bijeenkomsten, al dan niet samen met de auteur, door interviews met de auteur, zoals recentelijk in Bestuurskunde (no 4, 2014) en de Algemene Bestuursdienst (ABD) (no 3, 2014). Wat kun je je in het streven naar participatie beter wensen? Het wordt nu bovendien extra kansrijk die dialoog productief te maken naar een Agenda en Programmering. Een eerste stap daarin was in medio 2014, het uitnodigen tot reacties op het essay van Paul 't Hart, die reacties te bundelen en daarop te reflecteren. Daarmee komt er een interessante basis tot stand voor een gesprek over die inhoudelijke agenda voor professionaliteit en hoe daaraan verder vorm te geven. Aan die vraag om reacties, is geheel in lijn ruimschoots gehoor gegeven. Vanuit verschillende professies en gezichtspunten zijn 37 reacties gekomen. De reacties zijn in het eerste deel van deze publicatie nader gesystematiseerd en van een reflectie voorzien, die uitmondt in enige conclusies over agendering en programmering als handelingsperspectief.

Als tweede deel van deze publicatie geeft Paul 't Hart zelf een nadere reactie als basis voor Agendering en Programmering. Alle reacties zijn overigens gebundeld in de digitale versie van deze publicatie. Het voornemen is, om op basis van onderhavige publicatie een aantal 'Agenderende Zoektocht-activiteiten' te ondernemen, waarvan de eerste op 4 februari 2015 plaatsvindt. Moge deze publicatie u tot inspiratie dienen in uw zoektocht naar de meerwaarde van de ambtelijke professional en overheidsmanager.

Namens VOM, VGS, IKPOB,  
Henk Wesseling



“t Hart wijst de weg door tien ‘gouden kenmerken’ voor de toekomstige ambtelijke organisatie én acht bijbehorende verwachtingen van ambtelijke professionaliteit te noemen.”



# 1 Ambtelijk Vakmanschap 3.0

**De kern van het essay ‘Ambtelijk Vakmanschap 3.0’ bestaat uit de formulering van 15 opgaven waarmee de ambtenaar (manager en bestuurder) zich in de huidige omstandigheid van het publieke domein geconfronteerd ziet. Een reeks van opgaven die opstapelt en die ontstaat door opvolging van verschillende fases van maatschappelijke ontwikkeling in de twintigste en eenentwintigste eeuw: van liberaal – verzuild interbellum, via de naoorlogse verzorgingsstaat en de crisisverschijnselen daarvan, naar de huidige turbulente netwerksamenleving.**

Die ontwikkelingen stellen ‘het Nederlandse model’, kortweg even het polderen van overheid en samenleving, voor nieuwe problemen van bijvoorbeeld representatie, continuïteit en dynamiek in de omgeving die tot nieuwe opgaven leiden. Op de klassieke Weberiaanse opgaven van loyaal en effectief dienen,

stapelen zich de nieuwe opgaven tot aan in de huidige periode: het interactief kunnen besturen in de huidige netwerksamenleving. Paul ‘t Hart beschrijft dit in drie generaties:

## **Generaties ambtelijk vakmanschap: 1.0 & 2.0**

“Wat staat ambtenaren te doen in de richting van een kompasloze, jachtige maar institutioneel nog steeds dominante ‘oude’ politiek?”. Het bestuursmodel wat in Nederland gebruikt wordt, is meermalen veranderd. Het traditionele Nederlandse (bestuurs) model richtte zich op het loyaal en effectief dienen van democratisch gelegitimeerde bestuurders. Rond de jaren ‘60, tijdens de reparatieperiode waren de opgaven onder andere leren omgaan met transparantie en verantwoording en de blik naar buiten richten.

### De 3.0 generatie ambtelijk vakmanschap

Van het Nederlandse model en de reparatieperiode naar de ambtelijke ambacht 3.0 periode: de turbulente netwerksamenleving. "Een tsunami aan omgevingsdynamiek", is een fenomeen waar de gemiddelde ambtelijke organisatie tegenwoordig mee te maken heeft. De ambtenaar in de 3.0 periode, oftewel de ambtenaar 3.0, moet omgaan met opgaven zoals agenda- en gezagsturbulentie, balanceren tussen rollen en interactief besturen.

### De ambtelijke organisatie

Na alle hedendaagse uitdagingen in ogenschouw genomen te hebben, onderkent Paul 't Hart 'de gouden tien' kenmerken van ambtelijke organisaties van de toekomst. Deze organisaties zijn slimme, lerende en platte organisaties waarin maatwerk geleverd wordt en welke kosten- en procesbewust zijn. Een overheidsorganisatie om al die opgaven aan te kunnen: van waarden gedreven tot plat en poreus.

### Ambtelijk vakmanschap 3.0

Het essay zoekt naar een antwoord op de vraag 'wat is het ambtelijk vakmanschap', en alhoewel hier wellicht nooit een eenduidig antwoord op gegeven kan en zal worden, heeft Paul 't Hart op puntige wijze acht kenmerken aangestipt die verwacht mogen worden van de toekomstige ambtenaar, de ambtenaar 3.0: van scherp op resultaat tot verbonden en verbindend.

## Ambtelijke vakmanschap in het netwerkperk (3.0) Volgens Paul 't Hart

### GENERATIES OPGAVEN VOOR AMBTELIJK HANDWERK: 15 OPGAVEN

#### Ambacht 1.0:

#### In de bloeitijd van het Nederlandse model

- Loyaal en effectief dienen
- De bestuurlijke achterkamer faciliteren
- Expertise en realisatievermogen bundelen
- Weberiaanse deugden cultiveren

#### Ambacht 2.0:

#### In reparatieperiode

- Blik (ook) naar buiten richten
- Interne samenhang vergroten
- Leren omgaan met transparantie en verantwoording
- Internationaal denken, multi-level opereren
- De eerste adviseur van het bestuur zien te blijven

#### Ambacht 3.0:

#### In turbulente netwerksamenleving

- Omgaan met agendaturbulentie
- Omgaan met electorale en partijpolitieke turbulentie
- Omgaan met gezagsturbulentie
- Omgaan met temporele turbulentie
- Balanceren tussen rollen
- Interactief besturen in een netwerksamenleving

### Tien gouden kenmerken ambtelijke organisatie

1. Waardengedreven
2. Procesbewust, resultaatgericht
3. Kostenbewust
4. Zelfbewust dienend
5. Tijdsgevoelig
6. Slim
7. Lerend
8. Plat
9. Poreus (binnen / buiten)
10. Bulk en maatwerk

### Acht verwachtingen ambtelijke professionaliteit

1. Scherp op resultaat – de opgave als ijkpunt
2. Slim op de zaak – inhoudelijk geloofwaardig
3. Slim op de relatie – emotioneel intelligent en betrouwbaar
4. Slim op de context – kansen selecterend
5. Politiek bekwaam – begrijpend en beïnvloedend
6. Transparant – verantwoording zoekend
7. Toegankelijk – 'open voor business'
8. Verbonden en verbindend – verschillen benuttend

## 2 Reflecties voor een agenda

### Het eerste deel van deze publicatie ordent de gegeven reacties op het essay van Paul 't Hart.

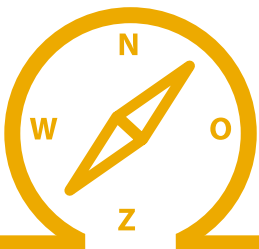
De reacties blijken naar een drietal typen te ordenen:

- Inhoudelijk vooral veel steun, met nadere accenten zoals uitwerking, nuancering en aanscherping.
- Daarnaast ook een paar reacties met scherpe verschillen van inzicht.
- Tot slot een derde type reactie: 'Goed verhaal, wat gaan we doen?'; de vraag naar het handelingsperspectief zo gezegd.

*Leendert Maarleveld, voorzitter Raad van Toezicht openbare scholengemeenschap Singelland: "Een discussie over de waarnemingen van 't Hart lijkt me overbodig. Het is tijd voor een vervolg. Hoe doen we dat, hoe komen we daar, wat is er voor nodig?"*

*Ad de Jong, hoogleraar Nederlandse cultuurgeschiedenis Universiteit van Amsterdam (UvA): "Kortom, dit essay is als een kompas. Het geeft de richting van de reis aan, maar geeft nog niet geheel aan van hoe de reis zal plaats vinden."*

De reacties geven een verbinding aan tussen inhoudelijke accentuering en handelingsperspectief, zoals dat ook hoort! De ordening van alle reacties heeft daarom plaatsgevonden vanuit het oogpunt van inhoudelijke commentaren op het essay, zoals die uiteindelijk ook doorwerken naar de Agenda en Programmering die uit de reacties naar voren komen. En dan blijken er met alle instemming met het essay ook interessante verschillen. Dat



perspectief is in de laatste paragraaf vertaald in een voorstel voor agendering waarvan hier de weergave als een soort eindconclusie.

De bedoeling van De Zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager is inhoudelijk bij de vele coalitiegenoten in het netwerk voor professionalisering een meer gelijkgerichte of juist complementaire agenda te krijgen en die agenda ook mede bepalend te laten zijn voor de wijze waarop in de praktijk van de overheidsorganisaties professionalisering vorm krijgt.

Agendering gaat grotendeels over het op de kaart zetten van verschillende elementen van het handwerk van de overheidsmanager en professional. Belangrijk is de verdere vormgeving van een coalitie rondom De Zoektocht. De Zoektocht is niet alleen van de stichting IKPOB, VOM en VGS. Rondom vakmanschap zijn veel verschillende organisaties en individuen actief. Iedereen met zijn eigen prioriteiten en invalshoeken. Dat laten we lekker zo. De Zoektocht hoeft geen overkoepelend geheel te worden. Wel lijken ons, op basis

van de reflecties en reacties op het essay, voor de toekomstige Agenda en Programmering van de Zoektocht de volgende punten van belang:

1. De grote verdienste van het essay is dat het een format van redeneren met aansprekende conclusies heeft verschaft. Uit de reacties blijkt een behoorlijk brede overeenstemming over de richting van ontwikkeling. Het perspectief is dus aardig gezet; het gaat vooral om de nadere uitwerking daarvan, met wel aandacht voor een aantal fundamentele punten die ook gemaakt zijn.
2. Er zijn nog veel vragen. Het zou wat waard zijn daar tot iets meer gemeenschappelijke taal te komen. Dat vraagt uitwerking van die verschillende kwesties en veel dialoog daarover. Het blijft dus nuttig een aantal nadere onderzoeken / experimenten te organiseren en daarover gesprek te voeren. Een vraag is, waar de scherpste dilemma's en vragen liggen die nader uitwerking vragen. Een aantal is vanuit de reacties wel te benoemen:

 “Een discussie over de waarnemingen van 't Hart lijkt me overbodig. Het is tijd voor een vervolg. Hoe doen we dat, hoe komen we daar, wat is er voor nodig?”

- Borgen van publiek belang, gelet ook op mogelijke negatieve kanten van de netwerk- en participatiesamenleving.
- De aandacht voor De Zoektocht van organisatieontwikkeling zelf, moet inspelen op concrete situaties in plaats van de lange lijsten van kenmerken als eindresultaat.
- De aandacht voor de schakel van politiek en bestuur.
- De aandacht voor leiderschap als een aparte 'categorie'.
- De aandacht voor teamvorming.
- Een aantal wezenlijke kenmerken als: kunnen omgaan met politiek, ambtelijke verhoudingen, lef én luisteren en engagement.

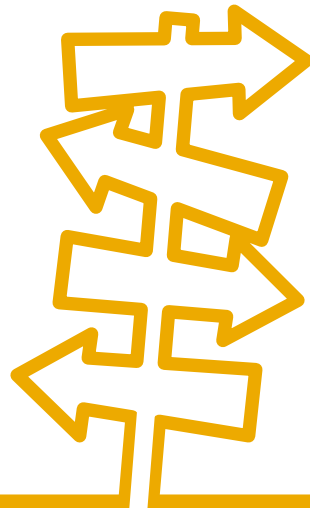
Over deze onderwerpen is al veel geschreven. Vaak zouden studies gericht moeten zijn op synthese, zoals ook in dit essay van Paul 't Hart.

3. 'Doen' staat wel voorop vanuit die bereikte gemeenschappelijkheid in paradigma. Er loopt ook al veel. Het verbinden van de verschillende praktijken en delen van kennis daarover kan een belangrijke prioriteit worden. De vraag is: hoe zo'n programma voor kennisdeling te organiseren? Daarbij gaat het om delen van trainingsprogramma's, organisatieontwikkelingstrajecten en experimenten.

We kunnen overwegen om meer relevante partijen te betrekken. Het meenemen van harde data over bijvoorbeeld organisatieprestaties kan helpen. Partijen die met afstand een vreemde blik kunnen laten zien.

Goed vakmanschap is niet een lijstje van 23 of meer competenties, maar het gesprek met elkaar voeren over wat goed is en wat het van ons vraagt. Het gaat ons niet zozeer om de antwoorden, maar meer nog om de vragen en de dilemma's en de moeilijke puzzels die overheidsmanagers en professionals moeten leggen. Goed overheidsmanagement start met het stellen van vragen!

Hieronder komen die verschillende accenten naar opgaven, kenmerken van de organisatie van de toekomst en de professional van de toekomst achtereenvolgens nader aan de orde en hoe die doorwerken naar accenten in een Agenda en Programmering als handelingsperspectief.



## 3 Opgaven als draaipunt

**In genoemd interview in Bestuurskunde, benadrukt Paul 't Hart nog eens dat de opgaven de basis zijn voor het formuleren van de kenmerken van de ambtenaar van de toekomst. (Let wel, Paul 't Hart spreekt niet van competenties). Hij doet dat in een antwoord op de vraag of 'bij de acht kenmerken van de ambtenaar van de toekomst procesvaardigheden niet domineren?'. De opgaven vragen ook inhoudelijke kennis, zo stelt 't Hart nadrukkelijk.**

Die maatschappelijke opgaven fungeren dus als draaipunt van maatschappelijke ontwikkeling naar organisatiekenmerken en kenmerken van de ambtenaar van de toekomst, en lijken zo een goede basis voor een breed gedeelde dialoog.

### 3.1 Een elegante redenering

De redenering in het essay wekt bewondering en is duidelijk overtuigend. En niet alleen vanwege de inhoud. De kracht van de acht belangrijkste kenmerken van de ambtenaar van de toekomst komt (deels) juist voort uit de elegantie en de eenvoud van de redenering:

1. De ontwikkeling van de samenleving geven fricties in het Nederlandse model.
2. Dit brengt een stapeling van publieke opgaven.
3. Dat vraagt om gouden kenmerken van de organisatie en ambtenaar van de toekomst.

Die redenering spreekt de reflectiegevers in hoge mate aan. Sterker nog, een fors aantal reflectiegevers vindt er vaak ook niet of weinig op af te dingen, al weten ze er inhoudelijk natuurlijk wel verschillende accenten, nuances en zo meer in aan te brengen. Een perfectionering van de redenering vindt een aantal niet nodig. Integendeel: hiervoor citeerden we al Leendert Maarleveld, maar hij staat bepaald niet alleen in de vraag om vooral focus te hebben op het handelingsperspectief.





belang te borgen. Daar zijn de wezenlijke kenmerken van ambtelijk leiderschap en van professionaliteit als het ware minder afhankelijk van de soort opgave.

*Sjors van Duren, adviseur mobiliteit stadsregio gemeente Arnhem/ Nijmegen: "Managers in de (hogere) overheid worden geselecteerd op procesvaardigheden. Voor het maken van een carrière binnen de overheid is inhoud dus van ondergeschikt belang geworden. Gemotiveerde mensen met kennis haken af en gaan bij het bedrijfsleven werken. Hetzelfde bedrijfsleven wordt hofleverancier van kennis aan de overheid. Een opdrachtnemer is echter per definitie minder kritisch dan een onafhankelijke ambtenaar. Kennis wordt dus volgend op de macht. Het advies past zich aan de (politieke) wens aan."*

Een variant is de nadruk op bepaalde eigenschappen van de manager zoals innerlijke kracht, al is juist de turbulente netwerksamenleving wel een omgeving waar juist die innerlijke kracht telt.

*Jan Nobel, gemeentesecretaris gemeente Aalten: "Steeds meer cursussen voor (aankomende) leidinggevendens gaan over leiderschap. In deze cursussen werd ooit (vroeger) een veelheid aan, op uiteenlopende situaties toegesneden, gedragingen ingestudeerd. Het accent is in de trainingen inmiddels verschoven naar de introspectieve kant." (...) "De leider zijn in plaats van de baas spelen. Beter onvolmaakt en echt, dan gemaakt volmaakt (scheurkalender Lingsma en Boers). Een mooie ontwikkeling. Zo links en rechts zie ik daar prachtige resultaten van en hoor ik bijzondere verhalen over geweldige ontmoetingen van mensen met zichzelf. Dit zijn de toegankelijke leiders geworden."*

Een andere invalshoek is dat de schakel van de politiek wezenlijk is in het stappenschema en nu alleen maar als een soort gegeven voor de opgave functioneert. Terwijl de maatschappelijke ontwikkeling tot opgaven leidt die het huidige politieke systeem hoe dan

ook niet aan kan. De opgave verandert wel, maar eist een ander politiek systeem. Zo gezegd is dus allereerst politiek '3.0' vereist (onze term).

*Coen Aalders, gemeentesecretaris gemeente Alkmaar: "Het huidige politieke systeem loopt op zijn einde, het is in zijn eigen werkwijze, zijn eigen perspectief vastgelopen. En het politieke primaat brengt met zich mee dat de politiek de hele wereld beschouwt, maar niet zichzelf. Die politiek zoekt uiteindelijk geen wezenlijke reflectie op de eigen pijnlijke dilemma's die horen bij deze tijd, maar trekt zich onzeker en op de tast terug binnen het afbrokkelende bastion van het politieke primaat."*

Het geheel van de reacties overziend, overheerst de steun voor het stappenschema van Paul 't Hart, maar duidelijk is dat sommige auteurs:

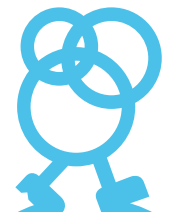
- De opgaven minder bepaald achten door de turbulente maatschappelijke ontwikkelingen (het publiek belang is meer een constante dan we zo denken).
- Daardoor de kenmerken van de ambtelijke professional minder bepaald achten door die maatschappelijke ontwikkeling (introspectief leiderschap, inhoudelijke kwaliteit).
- Een schakel missen, vooral die van de benodigde kenmerken van de politiek om aan de opgaven te voldoen.
- Anderen onderscheiden veel nadrukkelijker naar bestuur, leiderschap en professionals, wat hierna nog aan de orde komt.

### 3.2 Stabiel of onzeker en op de tast

De redenering in drie stappen met de opgaven als draaipunt ondervindt dus brede steun. Dat hoeft niet te betekenen dat ook overeenstemming bestaat over de inhoud van die stappen en daarmee over de kenmerken van organisatie en ambtenaar van de toekomst. Laten we die stappen eens toetsen op die verschillen in inhoud.

De eerste stap is die van maatschappelijke ontwikkeling naar opgaven. Er is de algemeen gedeelde opvatting dat er ontwikkeling heeft plaatsgevonden naar een netwerksamenleving. Daarna zijn er toch veel accentverschillen. Een ontwikkeling die ten opzichte van het essay veel nadruk krijgt is de invloed van de veranderde positie en invloed van burgers.

*Hans Boutellier, wetenschappelijk directeur Verwey-Jonker Instituut en bijzonder hoogleraar Veiligheid & burgerschap aan de VU Amsterdam: "De improvisatiemaatschappij ontstaat tegen de*



achtergrond van 'de netwerksamenleving', een begrip waar zo langzamerhand iedere socioloog wel mee kan leven. De ideologisch gestuurde collectieven (in Nederland de zuilen) versplinterden en maakten plaats voor een wereld van ontelbare relaties tussen even zo vele knooppunten. Daar maken we allemaal – individueel en in organisaties – deel van uit, al is het maar via internet."

André van Es, voorzitter Nationale UNESCO Commissie: "De omgeving van steeds kritischer burgers die meer vragen en met minder genoegen nemen. Tezamen met het gebrek aan een robuust maatschappelijk mandaat voor bestuurders, levert het glad ijs op voor overheidsmanagers. De ambtelijke organisatie is naar boven gericht, de dienstverlening vraagt om ogen en oren die wijd openstaan voor de buitenwereld."

Er zijn duidelijke verschillen van inzicht over hoe die invloed van burgers tegemoet te treden, mede bepaald door opvattingen over de mate

waarin burgerparticipatie 'van onder op' intensiveert, wie er participeren en hoe de overheid daarop in moet spelen. Voor sommigen van de reflectanten is die participatie dé bepalende trend met een sterke nadruk op ondersteunen van maatschappelijke initiatieven als opgave van de overheid.

Alexander Meijer, gemeentesecretaris gemeente De Ronde Venen: "De inzet van de overheid is erop gericht om aan te sluiten bij oplossingen van inwoners. Hun prioriteiten, hun tempo en hun manier van leven wordt leidend voor de overheid. Overheidsparticipatie bij burgerinitiatief dus, in plaats van de tegenhanger van burgerparticipatie bij overheidsbeleid."

Maar er rijzen ook vragen op over de mate waarin alle burgers al zo ondernemend zijn, en of al die initiatieven niet ook gepaard gaan met gedrag dat een overheid vanuit algemeen belang juist moet reguleren of zelfs bestrijden.

Sjors van Duren: "Het doel van meer participatie is een feitelijk grotere representatie door de politiek. Mijn inziens wordt dit niet bereikt door in te zetten op participatie zoals die nu wordt uitgevoerd. Dit leidt hooguit een visueel grotere representatie door de politiek." (...) "Bij veel participatieavonden komt de zwijgende meerderheid niet. De mondige burger laat zich horen. Wethouders c.q. raadsleden krijgen daardoor een eenzijdig beeld."

Er rijst dus een vraag van representatie, maar Annet Doesburg, directeur stadsdeel Oost gemeente Amsterdam, trekt de vraag nog even door. Vanuit ervaringen met ruimte geven voor ondersteuning waarbij uiteindelijk criminele praktijken ontstonden met 'vrijwilligers' die niet op hun 'goede gedrag' gescreend waren.

Annet Doesburg: "Dat vakmanschap – zoals ook verwoord in het essay van Paul 't Hart – aan het verschuiven is van Voorschrijven en Sturen, naar Signaleren en Faciliteren. Voor sommige inwoners en organisaties creëert dat kansen, maar dat ondersteunt ondernemende burgers. Het levert spanning op als we als overheid ook zorg willen dragen voor een 'algemeen belang'. Het definiëren van

het algemene belang veronderstelt immers dat de overheid bepaalt wat dat is."

Men kan die verschillen typeren naar de mate en de wijze waarop de participatiesamenleving al vorm krijgt. Meer of minder harmonieus door de mate van representativiteit en gelijkwaardigheid en maatschappelijk gelegitimeerde initiatieven.

### 3.3 Verschillend kwadrant

De eerste stap van Paul 't Hart van maatschappelijke ontwikkeling naar 'opgave als draaipunt' voor kenmerken van organisatie en professional van de toekomst, geeft nu aanleiding naar een viertal kenmerkende posities. Deze zijn te onderscheiden op basis van twee 'assen'.



## “Het juist zorg blijven dragen voor zij die niet onmiddellijk meedoen aan die netwerk- en participatiesamenleving, behoeft aandacht.”

1. In paragraaf 1.1 bleek dat sommige auteurs die opgaven en/of kenmerken als meer onafhankelijk beschouwen van de maatschappelijke ontwikkeling, vooral vanuit de opgave van het behartigen van het publiek belang.
2. In paragraaf 1.2 bleek dat eigenlijk alle reflectanten die ontwikkeling zien naar een netwerksamenleving met meer participatie van partijen, organisaties en burgers. Maar er is een behoorlijk verschil in opvatting over hoe harmonieus die ontwikkeling is. Met vragen over representativiteit en/of legitimatie, als die participatie als belangrijkste basis voor overheidsoptreden fungeert.

De formulering van de overheidsopgaven en/of de kenmerken van organisatie en professionals verschilt dus per kwadrant. De meeste reacties zijn te situeren in de twee bovenste kwadranten. Een aantal reacties neigt meer naar de onderste helft van de matrix. Tussen de twee bovenste kwadranten is het verschil met name

dat de overheid, waar sprake is van minder harmonieuze ontwikkeling (rechtsboven), toch meer de klassieke taken van zorg voor veiligheid en welzijn als algemeen belang blijft behouden. Annet Doesburg wees er hierboven op dat zorgen voor het algemeen belang, juist ook bij een verschuiving naar meer faciliteren.

*Ank Michels, universitair docent van het departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO): “Daarnaast ligt het een aantal jaren geleden geïntroduceerde beleidsperspectief van de ‘doe-democratie’ aan de basis van een meer dienende rol voor de overheid, waarbij de overheid participeert in, en aansluit bij initiatieven van burgers.” (...) “Hoe participatief ook, de overheid houdt een eigen verantwoordelijkheid en moet daar ook op aangesproken kunnen worden.”*

Paul 't Hart spreekt zich over dat algemeen belang wat minder direct uit, maar in zijn opvatting past zeker oog voor overheidsoptreden gericht op de klassieke overheidstaken; dat

past in het concept van stapelen van opgaven. In het kwadrant linksboven is de neiging naar meer nadruk op faciliteren, ondersteunen en soortgelijke termen groter; ook groter dan bij 't Hart lijkt het.

*Hans Boutellier: “Naast onzekerheid en onbehagen, veiligheidssystemen en regelreflexen is er veel maatschappelijke energie. De voorbeelden zijn talloos: zelf opgezette zorgcoöperaties, buurthuizen in zelfbeheer, eigen verzekeringen voor zzpers (broodfondsen), voedselbanken (70% van de ge-*

*meenten heeft er een of meer), kleinschalige buurtzorg, burgersteun aan de politie, maatschappelijke ondernemers voor de onderkant van de arbeidsmarkt, kluswoningen, stadstuinen, opvoedondersteuning in eigen migrantenkring – het lijkt wel alsof de sociaal ondernemende geest vaardig is geworden over de burgers.”*

*Joke Vroom, programmamanager, en Chris Kuypers directeur-Generaal bij het ministerie van Infrastructuur & Milieu: “Bij het formuleren van dit nieuwe vakmanschap wordt aangesloten bij de nieuwe rol van de overheid gegeven de ‘creatieve en innovatieve ideeën en initiatieven die uit de samenleving komen’. De rollen en vaardigheden die hierbij worden verwoord zijn onder meer: effectief samenwerken met andere overheden, burgers, bedrijven en kennisinstellingen: partijen bij elkaar brengen, netwerken, coalities sluiten, faciliteren, stimuleren (processteveneraar die moet makelen en schakelen en, samen met anderen, maatschappelijke problemen oplost).”*

En natuurlijk zijn er allerlei overgangsposities. Die algemene klassieke taken van de overheid helemaal uit het oog verliezen, dat vindt waarschijnlijk geen enkele van de reflectanten.

*Avelien Haan en Hugo Verheul, lectoraat i-Thorbecke, NHL Thorbecke Academie: “De informatiesamenleving, die bestaat uit een netwerkstructuur en die gevoed en versterkt wordt door digitalisering, vraagt om een netwerkoverheid.”(...)*



*“Wat is dan de rol van de netwerkoeverheid als mogelijke strategische partner in een dergelijk team? Nu, dat zou moeten zijn het verzamelen en ontsluiten van de benodigde informatie, en ervoor zorgen dat de publieke waarden waar de overheid voor staat ook binnen het betreffende team als ondergrens worden gehanteerd.”*

De opvattingen die meer in het rechtsonder kwadrant zijn te situeren kwamen in de vorige paragraaf al aan de orde. Daar ligt de nadruk op het bewaken van het algemeen belang, van de klassieke overheidstaken, van publieke waarden en de daarmee gepaard gaande nadruk op bijvoorbeeld inhoudelijke expertise.

De opvattingen van het linksonder kwadrant kwamen niet zo expliciet terug, maar die positie is wel te construeren. Daar moet de politiek op afstand blijven en niet de verstorende factor zijn die de politiek in eerdere ontwikkelingen al is geweest, zoals vanuit opvattingen van maakbaarheid. Ook in die opvattingen ontbreekt het bewaken van publieke waarden niet, maar zullen redeneringen van faciliteren en ondersteunen op grote argwaan kunnen rekenen als mogelijke dekmantels van politiek bemoeizucht. Het eerdere citaat van Coen Aalders over het tekort schieten van de politiek tekent de opstelling die sommige representanten van dit kwadrant zullen hebben.



## 4. Organisaties zijn er voor de professionals, toch?

**Wat betekenen deze vier posities over maatschappelijke ontwikkelingen en opgaven voor de visie op de ambtelijke organisatie, als tweede stap in de redenering van Paul 't Hart?**

Overigens lang niet in alle reacties komt de gewenste aard van de organisatie aan de orde. Echter de ingenomen posities in de kwadranten werken zeker door naar de gewenste aard van de organisatie. Een organisatie vergaand gevoed door inhoudelijke expertise voor oplossingen van maatschappelijke problemen (linksonder), verschilt in cultuur, structuur en werkprocessen van een organisatie gericht op faciliteren en ondersteunen van maatschappelijke initiatieven. Over de gewenste organisatievormen, verbonden met de onderste twee kwadranten, is verder niet zoveel te vinden. Aannemelijk is dat opvattingen uit het kwadrant links onder meer verbonden zullen zijn met de klassieke organisatiemodellen van een gematigd hiërarchische en naar beleidsterreinen opgebouwde overheid. Het kwadrant rechtsonder kenmerkt zich door nadruk op een kleine overheid, met diensten die meer algemene expertise omvatten. Het zogenaamde regiemodel, maar dan zonder die pretentie van regie zou hier kunnen passen.

We concentreren ons op de visie op de organisatie, zoals die blijkt uit de reacties verbonden met de bovenste twee kwadranten. Gezien de brede ondersteuning voor de redenering in het essay voor de ontwikkeling naar een netwerksamenleving en de opga-



“Deze ‘netwerk-wereld’ kan niet anders dan een forse uitdaging zijn aan het adres van onze bestuurslagen, vooral aan hun onderlinge verbindingen.

Voor de rijksoverheid en de gemeenten hebben elkaar in de netwerkwereld hard nodig. De rijksoverheid levert de verbinding met Europa en internationale fora van overleg. De gemeente levert de verbinding met de burger en de microkosmos van sociale problemen.”

ven die dat genereert voor de ambtelijke organisaties, staan de tien kenmerken (waarden gedreven, procesbewust en resultaatgericht, kostenbewust, zelfbewust dienend, tijdgevoelig, slim, lerend, plat, poreus en bulk en maatwerk) op zich niet zo ter discussie. Toch zijn er wel degelijk heel verschillende accenten, zo niet verschillende benaderingen van hoe de organisaties het best aan de opgaven tegemoet komen. We noemen er drie:

#### 4.1 Zwaartekracht van verleidelijke lijsten

Scherp te onderscheiden is de benadering waarin niet zozeer het eindresultaat van een lijst te realiseren organisatiekenmerken centraal staat, maar het vermogen die geschikte organisatie en dat vakmanschap steeds weer te zoeken. Er is daarbij ook commentaar op het aantal kenmerken, maar vooral ook op het statische karakter er van. Steeds weer moeten organisatie en professionals de juiste fit maken in steeds weer wisselende situaties.

*Jaap van der Weyden, ambtenaar Provincie Gelderland: “De lijsten zijn vooral te typeren als ‘aantrekkelijke bedoelingen’. Er wordt een toekomst geschetst, maar niet de weg die deze toekomst van droom naar daad brengt. De vraag is: hoe kom je van droom naar daad? Hoe bereik je de toekomst die voldoet aan de normen die gegeven zijn met deze drie lijsten? Waarbij het een extra uitdaging is dat, zoals ‘t Hart terecht opmerkt, deze toekomst er eigenlijk al is.” (..)*

*“Lijsten als deze drie zijn verleidelijk. Ze lijken richting te geven aan het zoeken naar professioneel ambtelijk vakmanschap, maar in mijn ervaring geldt dat alleen in een beleidscontext waar het gaat om normerende kaders, en niet in een handelingscontext waar handwerk en vakmanschap zich waar moeten maken. Ik probeer daarom al jaren te ontsnappen aan de zwaartekracht van dergelijke lijsten. Om mijzelf het handelen mogelijk te maken hanteer ik een viertal mantra’s.” (..) “De mantra’s zijn te beschouwen als beginpunten voor De Zoektocht naar ambtelijk vakmanschap.*

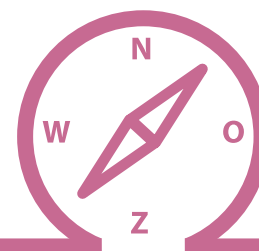
1. Ga op een B-maniër naar B (..).
2. Niet institutionaliseren maar internaliseren(..).
3. Waar een wil is, is een weg(..).
4. Gij zult verbinden(..)!”

Deze benadering is aan te duiden als die van een organisatieontwikkeling, waarin vormgeving aan de organisatie en professionalisering hand in hand gaan, gericht op de te vervullen taken. Organisatie- en professionaliseringskenmerken zijn hier nog meer verweven dan ze bij Paul ‘t Hart al zijn. De ontwikkeling van de organisatie en professionalisering maken elkaar wederzijds mogelijk. Jaap van der Weyden vult professionalisering op basis van die vier kenmerken van zijn zoektocht als volgt in:

*Jaap van der Weyden:*

- “Kenniscirculatie (voor en door betrokken partijen inclusief opleidingsinstituten als hogescholen en universiteiten).
- Faciliteren van uitwisseling van professionals.
- Het op elkaar aansluiten/afstemmen van de verschillende kwaliteitssystemen die de verschillende partijen in een netwerk gebruiken (professionalisering, transparantie, comptabiliteit en effectiviteit van kwaliteitssystemen).
- Borgen van resultaten ook buiten in het netwerk, en niet alleen in de eigen organisatie.”

Verwant aan de vorige benadering is die waarin de organisatie dat ambtelijk vakmanschap mogelijk moet maken. Het geven van ruimte, vertrouwen, afspraken en steun als organisatiekenmerken om het eigen vakmanschap te ontwikkelen, zoals Maarten Schurink, gemeentesecretaris gemeente Utrecht, benadrukt.



Maarten Schurink: "We zijn nog altijd te veel geneigd alleen op basis van risicomangement te sturen." (..)  
"Dit is een direct gevolg van de politieke werkelijkheid waarin we werken en waarbij bestuurders verantwoordelijk worden gehouden voor het resultaat. Niet alleen door de controlerende organen, maar ook, en in toenemende mate door, de (sociale) media. Terecht dus, en daarom ook nuttig. Maar het leidt soms ook tot een trage voorstelling en rijmt niet met de snelheid van de ontwikkelingen om ons heen. Of het leidt tot een interne focus op rollen en verantwoordelijkheden, waarbij het resultaat op de achtergrond dreigt te raken. Tegelijk bestaat het risico dat het maatschappelijk rendement vermindert, omdat je kansen mist. Het is toch opmerkelijk hoeveel aandacht er is voor risicomangement, waar kansenmanagement eigenlijk eenzelfde podium verdient." (..)  
"Wat daarvoor nodig is, is vertrouwen en steun, goede afspraken en ruimte."

Daarbij komen er ook nadere typering van de organisatie aan de orde, zoals slimme netwerkorganisaties. Zie onze verkorte weergave van het project in Roosendaal, zoals geschetst door Christophe van der Maat.

Christophe van der Maat: "Als 't Hart of iemand anders nog praktijkonderzoek wil doen naar het 'hoe en wat' van zijn '10+8'.. wees dan welkom in Roosendaal. Onze 'stip aan de horizon' staat op 2020. Dan willen wij een slimme netwerkgemeente zijn. Via de onderstaande '3x3' deel ik hier alvast hoe wij dagelijks proberen Roosendaal meer 'netwerk-proof' te maken.

#### **Het maatschappelijke doel áltijd voorop**

Nieuwe begroting, nieuwe sturingsprincipes en maatschappelijke coalities en participatie.

#### **Onze professionals zijn slimmer dan de organisatie**

Passie en professionele vrijheid koppelen aan verantwoordelijkheid, vernieuwing arbeidsrelaties en een 'pannenkoek organisatie' en permanente inzet op leren, ontwikkelen, kennis delen.

#### **Onze professionals verdienen hoogwaardige ondersteuning**

Ontsluiten van sturingsinformatie, slanke 'processen' voor professionals en inwoners en goede werk-omstandigheden."

Zoals gezegd vindt in die reacties van verdere organisatieontwikkeling, ook gericht op vakmanschap, vaak een vergelijking plaats van de eigen uitgangspunten met die van de tien gouden kenmerken. Met vaak de constatering van overeenstemming. In de beschrijving van het heel interessante Deventer-project klinkt het als volgt:

Martine Bastiaansen, programma-ondersteuner gemeente Deventer: "Wat hebben we gedaan? Ingegeven door de maatschappelijke en technologische ontwikkelingen en het besef dat die eerder een trendbreuk dan een vloeiende lijn vormen, werken we in Deventer al een tijdje aan de ontwikkeling van de Organisatie van de Toekomst. Een toekomst waarin grenzen vervagen en de verwachtingen rondom de overheid continu verschuiven, maar waar de menselijke behoefte aan (enige) duiding, sturing en zekerheid blijft bestaan." (..) "Wat we hebben gedaan is een vijftal organisatiescenario's ontwikkeld, met als peildatum, om en nabij, 2020. De scenario's variëren van enigszins vernieuwend tot baanbrekend." (..)  
"Waar het verhaal spannend wordt, is waar we de scenario's hebben vergeleken op 'de rode draden'. Welke kenmerken voor de organisatie, de ambtenaar, het leiderschap en de professie komen in alle scenario's terug? U raadt het al, het zijn andere woorden maar ze komen in essentie akelig dicht in de buurt van de tien kwaliteiten die Paul 't Hart schetst. En wij dachten ook hier: 'Ga er maar aan staan...'"

#### **4.2 We hebben zo onze accenten**

De strekking van de derde categorie commentaren op het punt van de organisatiekenmerken is vooral die van aanvullend op de 10 kenmerken of sterk benadrukken en/of uitwerken van een bepaald kenmerk voor de ontwikkeling naar wat vaak een netwerkorganisatie heet. Dat aanvullende bleek, ondanks veel overeenstemming ook deels al uit de zojuist gegeven citaten. Zo benadrukt Maarten Schurink kansenmanagement en niet alleen



sturen op basis van risicomanagement. Kennisorganisatie is genoemd en het belang van informatieverstrekker. Veel van wat in de reacties benadrukt of uitgewerkt wordt, komt ook in het essay in de nadere toelichting op de opgaven wel aan de orde. Relevant in dit verband is vooral de toelichting op opgave 15 in het essay. Die stipt een aantal werkwijzen aan, die heel goed als het functioneren van een netwerkorganisatie zijn aan te duiden. Zoals primaat van het vraagstuk, co-creatie en zo meer werkwijzen die meerdere reactiegevers ook noemen. Als belangrijke illustraties noemen we nog de volgende drie accenten.

### De nadruk op het belang van de interbestuurlijke netwerken

Cor Hermans, adviseur strategie Ministerie van Veiligheid en Justitie: "Deze 'netwerkwereld' kan niet anders dan een forse uitdaging zijn aan het adres van onze bestuurslagen, vooral aan hun onderlinge verbindingen." (..)

"Vooral de rijksoverheid en de gemeenten hebben elkaar in de netwerkwereld hard nodig. De rijksoverheid levert de verbinding met Europa en internationale fora van overleg. De gemeente levert de verbinding met de burger en de microkosmos van sociale problemen." (..)

"Onze drie bestuurslagen moeten dan wel 'multilevel' leren denken en samenwerken. Daarvoor zullen gemeenten, provincies en rijk beter van elkaar moeten weten hoe ze de veranderingen en nieuwe uitdagingen interpreteren en als overheidstaak opvatten."

### Samenwerking als belangrijk kenmerk van de ambtelijke organisatie

Samenwerken met andere partijen, maar ook met andere ambtelijke organisaties onderling komt in veel reacties terug. Samenwerken tussen organisaties is bijvoorbeeld van belang als het gaat om delen en borgen van kennis en ervaring, zoals in het bovenstaande citaat van Jaap van der Weyden ook benadrukt. In de dynamische netwerksamenleving is het op de eerste plaats belangrijk dat organisaties leren samenwerken met verschillende partners en in verschillende posities aan complexe vraagstukken, zoals ook benadrukt in opgave 15.

Simone Roos, directeur-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk: "Dat brengt me op de noodzaak tot samenwerking. Samenwerking is de sleutel voor succesvol opereren in de netwerksamenleving. Niet verbazingwekkend dus dat de respondenten in het onderzoek van 't Hart een samenwerkingsgerichte houding met stip op nummer één zetten in een hele lijst van gewenste toekomstige competenties voor publieke managers. Beleid is steeds minder een exclusieve aangelegenheid van Den Haag. Ook in de uitvoering is meer ruimte voor openheid, samenwerking en constructief overleg met burgers, bedrijfsleven en andere maatschappelijke partijen. Als verantwoordelijke voor de organisatie en bedrijfsvoering van de rijksoverheid is samenwerking ook voor mij het sleutelwoord. We doen dat aan de CAO-tafel, met onze partners in de markt en met de verschillende rijksorganisaties, die (veelal)

eensgezind werken aan een betere en efficiëntere bedrijfsvoering. De rijksoverheid moet een plek zijn waar professionaliteit en hart voor de publiek zaak voorop staan, zowel voor leidinggevenden als voor hun medewerkers. Laten we ons daar samen voor inzetten!"

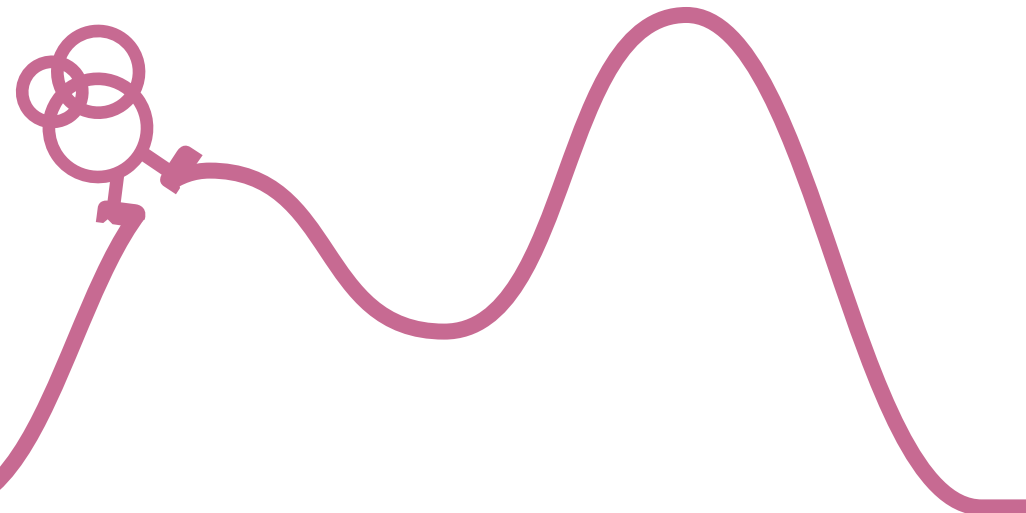
### Dienstverlenend willen zijn

Veelal wordt het dienstverlenende aspect speciaal benadrukt als kenmerk van de organisatie die in die netwerksamenleving vooral faciliterend is.

Arthur Dallau, directeur Nederlandse Vereniging voor Burgerzaken (NVB):

"Gelukkig stelt 't Hart dat de ambtelijke organisatie 3.0 voldoet aan tien gouden kenmerken die overeenkomen met een nieuw gebouw met een prachtige uitstraling. Concreet komt dit onder andere neer op een overheid die de uitvoering centraal stelt in plaats van het beleid. Een over-

heid die waarde toevoegt in plaats van regels en een overheid die compact en efficiënt is, kwaliteit levert en blijft leren van en meebeweegt met de maatschappij. Het allerbelangrijkste kenmerk is echter de platte organisatie. Een overheidsorganisatie die overbodige bestuurs- en ambtelijke lagen aanpast aan de bedrijfsmatige verwachting die de Nederlandse burger heeft. De kracht van de overheid zit hem niet in aantallen ambtenaren of politici, maar in de ambtenaar die thuiskomt bij de mensen, die dagelijks met ze in gesprek is en luistert. De dienende ambtenaar is in de toekomst dan ook geen uitzondering meer, maar de meest belangrijke persoon in de organisatie. Een professional die echt contact maakt met de omgeving en met, op z'n Rotterdams gezegd, zijn poten in de klei staat. 't Hart raakt de kern van de nieuwe ambtelijke professional door te beschrijven waar hij of zijn aan moet voldoen."





### 4.3 Concluderend over organisatiekenmerken


In het volgende citaat van Lute Berends, directeur Dienstverlening gemeente Amsterdam, wordt ook nog eens duidelijk hoe die samenwerkende, dienstbare organisatie juist ook die professional 3.0 in stelling moet brengen.

*Lute Berends: "Bij de maatschappelijke vraagstukken van de komende decennia hoort ook een andere organisatie (faciliterend en dienstverlenend):*

- *Droom van de regeloze organisatie (weg met regelingen, taakomschrijvingen, functiewaarderingen, instructies, formulieren et cetera).*
- *Medewerkers uitdagen zelf na te denken.*
- *Dagelijkse kost is dealen met onzekerheid; improvisatievermogen.*
- *Contextueel denken en handelen; en van daaruit verbinden.*
- *Niemand is gelijk; iedereen is uniek.*
- *Dialogoog; het gesprek als het belangrijkste coördinatiemechanisme! Heb het er over."*

Daarmee zijn de belangrijkste conclusies van deze paragraaf te formuleren. Ten opzichte van het essay lijken een drietal zaken aandacht te vragen:


- In de reacties ligt een nadruk op het proces van organisatieontwikkeling, niet alleen om aan de opgaven te kunnen voldoen, maar juist ook als een proces waarin professionals de kans krijgen zich te ontwikkelen.

 “Gelukkig stelt ’t Hart dat de ambtelijke organisatie 3.0 voldoet aan tien gouden kenmerken die overeenkomen met een nieuw gebouw met een prachtige uitstraling. Concreet komt dit onder andere neer op een overheid die de uitvoering centraal stelt in plaats van het beleid.”

- Dat proces van ontwikkeling is een open proces. Daarin kunnen ‘de lijst van tien en de lijst van acht kenmerken’ nader vorm krijgen. Maar in dat proces zijn er vele accenten, aanvullingen en onbekenden te ontwaren. En vooral ook is dat ‘kunnen zoeken naar die invulling zelf’ een organisatiekenmerk en een kenmerk van professionals dat aandacht vraagt.
- Die organisatieontwikkeling is dus gericht op het zoeken naar mogelijkheden om op praktische wijze vorm te geven aan processen van netwerkvorming, samenwerking en professionalisering. In feite gaat het hier om het zoeken naar een handelingsperspectief van vormgeving aan die organisatie en

ambtelijk vakmanschap. Dit komt nog aan de orde in de laatste paragraaf, maar het delen van praktijken van organisatieontwikkeling zou wellicht een belangrijk punt voor de agenda kunnen zijn. Voor zover er al een eindresultaat te benoemen is, in termen van kenmerken zijn er nog behoorlijke accentverschillen. Dat was ook wel te verwachten vanuit de hiervoor opgestelde matrix van vier posities. De vooral sterke nadruk op netwerkvorming, samenwerking, faciliterend en dienstverlenend, past heel goed bij de bovenste helft van de matrix en dan vooral links boven van voldoen aan de opgaven die een meer harmonieuze netwerkontwikkeling stelt.



 “Ook wordt me bij het lezen niet helemaal duidelijk of het in de eerste plaats om overheidsmanagers gaat (de ondertitel suggereert dat), of dat het om alle ambtenaren gaat.”



## 5. Allemaal hebben we zo onze accenten

**Een deel van de reacties gaat nader in op de ambtelijke professional in het algemeen. Daarbij gaat het meestal om het leggen van nadere accenten, maar die raken wel fundamentele kwesties.**

We noemer er een drietal:

### **Bestuurlijke – ambtelijke verhoudingen**

In een fors aantal reacties komt de verhouding politiek – ambtelijk, of liever bestuurlijk – ambtelijk aan de orde. Het onderstaande citaat van Andrée van Es past ook goed in bovenstaande passages over gewenste kenmerken van bestuurders, of de nadruk op samenwerking als organisatiekenmerk. Ze vraagt zich af waarom (zoals uit het essay blijkt) ambtenaren voor de huidige situatie behendigheid waarden boven samenwerkingsgerichtheid, maar voor de toekomst juist samenwerkingsgerichtheid hoger waarden. Met enige ironie vervolgt ze:

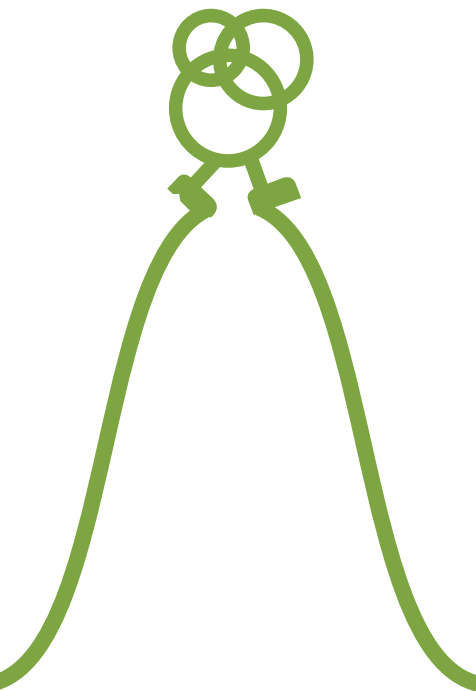
*Andrée van Es: “In elk geval moet samenwerkingsgerichtheid een zegen zijn in het huidige tijdsgewricht. Nu is daarvoor ook de relatie met de bestuurder belangrijk. De naar boven gerichte ambtelijke organisatie wil nog wel eens met goede bedoelingen interpreteren wat het belang van de bestuurder is en dat belang ‘behendig’ verdedigen. Geen bestuurlijk overleg zonder een stoet aan eigen ambtenaren die vooral posities verdedigen. Historisch onderzoek naar annotaties voor bewindslieden en lokale bestuurders in colleges en*

het kabinet zullen ongetwijfeld ooit hilarisch materiaal opleveren vol goedbedoelde adviezen over aanvaardbare en onaanvaardbare voornemens van collega's en vooral waarschuwingen. Ik heb meegemaakt dat mijn opvattingen 'gelezen' werden door ambtenaren, dat over mijn kennelijke bedoelingen veel overleg plaatsvond en dat er wekenlang vraagtekens bleken te bestaan over wat ik bedoeld had, zonder dat ik het wist, of zonder dat mij daarnaar gevraagd werd. In deze tijd van schuivende taakopvattingen, verwachtingen ten aanzien van de overheid en veranderende rollen, is het expliciet uitspreken van verwachtingen tussen bestuurder en ambtenaren noodzakelijk. Dan heb ik het nog niet eens over de minder goedbedoelde bureaupolitieke interventies. Niet gericht op samenwerking, maar voortkomend uit wat voor eigenbelang of particuliere opvatting dan ook. Onderling vertrouwen tussen het ambtelijke apparaat en de bestuurder is cruciaal. Ik begrijp heel goed dat daarvoor behendigheid vereist is. Dat zal in de toekomst echt niet anders zijn. Ook al heeft het korte termijn eigenbelang, de scoringsdrift, de profileringsnoodzaak en de slakkengang door de instituties dan natuurlijk plaatsgemaakt voor samenwerking, emotionele intelligentie en inspirerend leiderschap."

Erna Scholtes, senior adviseur overheid gemeente Twynstra Gudde, vraagt onze aandacht voor een teveel aan politiek-bestuurlijke sensitiviteit. In zekere zin lijkt haar opvatting daarmee op die van Andrée van Es.

Erna Scholtes: "Werken aan de geloofwaardigheid van bewindslieden is ook voor ambtenaren 3.0 een opgave. De bestuurders behoeden voor inbreuk op geloofwaardigheid, gaat echter verder dan banenschilmanagement." (...)

"Een dergelijke houding staat haaks op het bijvoorbaat-denken dat onder de noemer van 'politiek-bestuurlijke sensitiviteit' leidt tot armoede in veel ambtelijke adviezen. De ambtenaar 3.0 is wat mij betreft eerst en vooral maatschappelijk sensitief. De politici zelf zijn al genoeg gepreoccupeerd met de politieke haalbaarheid."



### Lef, luisteren, open: dilemma's en synergie

Vele reacties noemen 'durf' of 'leef' als vereiste competenties voor de ambtelijke professional. In de energieke netwerksamenleving is ook lef nodig om risico's te nemen en niet alles van tevoren vast te leggen (reactie Joke de Vroom en Chris Kuypers; zie ook eerder Maarten Schurink over richten op kansen). Maar in relatie daartoe staat juist ook kunnen luisteren, dienstbaar kunnen opstellen en reflecteren. In deze reacties blijkt bij uitstek het leuke, uitdagende en dilemma's van professional 3.0 zijn, waarvan de combinatie van kenmerken uiteindelijk toch synergie moet opleveren.

Alexander Meijer: "Een gemeenschap van gelijkgestemde professionals is nodig om samen de overheid te vernieuwen. Publieke professionals die durf hebben. Moed voor wat moet, zagezegd. Zo'n gemeenschap is nodig om de overheid van binnenuit te vernieuwen." (...)

"Open staan voor de inwoner, voor een andere oplossing dan die je gewend bent te zoeken is een eerste vereiste voor een ambtenaar die aansluiting zoekt bij de inwoner. Een tweede punt is luisteren. Misschien wel luisteren in het kwadraat. Goed luisteren is heel moeilijk omdat je altijd met je eigen referentiekader en ervaringen luistert."

 "Historisch onderzoek naar annotaties voor bewindslieden en lokale bestuurders in colleges en kabinet zullen ongetwijfeld ooit hilarisch materiaal opleveren vol goedbedoelde adviezen over aanvaardbare en onaanvaardbare voornemens van collega's en vooral waarschuwingen."

Wanneer een ambtenaar geselecteerd en getraind wordt op goed luisteren en het stellen van de juiste vragen, komt in de beleving van de inwoner de open houding van een ambtenaar ook meer overeen met datgene wat de inwoner wil. Namelijk een ambtenaar die openstaat en daadwerkelijk luistert naar zijn wensen en behoeften.

*Ook is het van belang om helder te zijn, wat kan je wel en wat kan je niet doen voor een inwoner. Soms is alleen luisteren niet genoeg. Soms moet er ook echt iets gedaan worden."*

Paulien Pistor, gemeentesecretaris gemeente Eindhoven, grijpt naar de Eindhovense design ervaringen, om die nadruk op het in synergie kunnen brengen van verschillende kenmerken te benadrukken.

*Paulien Pistor: "Hetzelfde geldt voor de producten die we ontwikkelen. We weten nu al dat een aantal op termijn door de toenemende mogelijkheden van de technologie anders worden." (...) "Van designers leren wij dat voorafgaand aan een proces de uitkomst niet (altijd) duidelijk is. Dat is de essentie van het tijdvak waarin wij leven en vraagt om een fundamenteel andere houding van onze medewerkers. Met deze blijvende onzekerheid moeten we (nog) beter om leren gaan. In Eindhoven zie ik dagelijks slimme oplossingen voorbij komen, doordat we de linker hersenhelft verbinden met de rechter: een partnerschap tussen high tech en design. Daarmee benutten wij ons DNA ten volle."*

### Engagement

Opvallend is de nadruk in veel reacties op echte betrokkenheid. Zie bijvoorbeeld het citaat van Alexander Meijer hierboven, die in zijn

bijdrage ook nog apart op passie en betrokkenheid ingaat. Dat thema is nog in vele andere citaten tot uitdrukking te brengen, maar de gemeentesecretaris van Rotterdam brengt het als een voor hem wezenlijk element van de verbinding van ambtenaren met de stad.

*Philippe Raets, gemeentesecretaris gemeente Rotterdam: "Engagement gaat iets verder dan betrokkenheid. Niet voor niets had 'zich engageren' vroeger ook de betekenis van 'zich verlossen'. De verbinding die ik van onze ambtenaren vraag, is niet vrijblijvend, maar schept – overigens wederzijdse – verplichtingen, net als bij een verlovings. De verbinding met de stad is een heilig moeten; alleen door echte verbinding kunnen we samen met de Rotterdammers betekenisvolle stappen zetten. Grote woorden? Wellicht, maar het zit soms in kleine dingen als het bieden van faciliteiten aan een boekenuitleen die door buurtbewoners werd opgezet toen het wijkfiliaal van de bibliotheek moest sluiten. Het zat ook in het aanjagen van een initiatief met diverse partners om de omgeving rond een oude stadshaven nieuwe impulsen te geven."*

Met deze korte bloemlezing is het aantal nuances, aanvullingen en accenten zeker niet uitgeput. Duidelijk is dat heel verschillende accenten in verschillende situaties mogelijk zijn.

### 5.5. We zijn er nog niet met de ambtelijke professional 3.0?

Vijf conclusies dienen zich aan:

- Een zekere differentiatie naar groepen van ambtenaren, zeker naar overheidsmanagers is wel geboden. Ook al lijkt de algemene noemer van de acht kenmerken best op te gaan, toch blijken de reacties een keur van kenmerken van ambtelijke leiders te omvatten. Ambtelijke managers hebben een specifieke positie die specifieke profilering vereist.
- De kwestie van teamvorming is serieus; niemand voldoet aan die acht kenmerken.
- Achter deze acht kenmerken komt al snel een mooie reeks van dilemma's, verfijningen, nuances en toevoegingen, die de behoefte oproepen naar een meer gemeenschappelijke taal.

Naar synergie waar dilemma's lijken, maar wellicht ook prioritering in bepaalde situaties zoals engagement bij het werken aan en in een stad.

- Zou een soort ambtelijk statuut kunnen helpen is een vraag; geen conclusie.
- De vraag naar bestuurlijke kenmerken en de invloed daarvan is een gevoelig punt. Het pleidooi voor goede bestuurlijk-ambtelijke verhoudingen is dominant, maar ambtenaren gaan nu eenmaal niet over bestuurders. Ook bestuurders hebben een specifieke positie die specifieke profilering vereist.

Dergelijke verscherping van inzicht is alleen maar mogelijk door een voortgaand gesprek, kan een zesde conclusie zijn. Een interessante bijdrage verdient nog aandacht in dat opzicht. De vraag is of een zekere vereenvoudiging of dat juist de rijkdom van de complexiteit die het essay kent het voortgaande gesprek het beste helpt. Guido van Enthoven, oprichter van het Instituut Maatschappelijke Innovatie (IMI), vindt nadrukkelijk het eerste, ook op basis van zijn eigen ervaringen.

*Guido van Enthoven, oprichter van het Instituut Maatschappelijke Innovatie (IMI): "In zijn essay onderscheidt Paul 't Hart 15 opgaven, tien gouden kenmerken en acht kernkwaliteiten. Dat lijkt me wat veel van het goede, zeker voor een individuele ambtenaar." (...)*



Van Enthoven komt met vijf kernwaarden voor ambtenaren: resultaatgerichtheid, procesgerichtheid, authenticiteit, politiek rationaliteit en verantwoordingsbereidheid. Dit levert vijf profielen op: de Butler, de Macher, de Schipper, de Regisseur en de Coach.

*“Een dergelijke vorm van clustering en ordening kan bruikbaar zijn voor de publieke professional zelf.”*

Er zijn ook reactiegevers die een verbinding leggen met verwante opgaven, zoals Nelly Spanjersberg, netwerkorganisator ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties:


*Nelly Spanjersberg: “De analyse van de evolutie in het openbaar bestuur van ‘t Hart is ook in denkkaders te vatten.*

*Dat doet bijvoorbeeld Jocelyn Bourgon. Zij was voorzitter van het Canadese Bureau Algemene*

*Bestuursdienst. Zij werkt aan een omvangrijk en ambitieus internationaal onderzoek- en bewustwordingsproject, waarin de toekomst van de ambtelijke professionaliteit centraal staat: New Synthesis of Public Administration.” (..)*

*“In de visie van Bourgon hebben ambtenaren voor de verschillende rollen van overheden in verschillende maatschappelijke vraagstukken ook vier verschillende centrale rollen. Ook in de denkkaders van bijvoorbeeld NSOB en USBO zijn deze min of meer terug te vinden. De rollen vertonen onderling belangrijke accentverschillen:*

- *de zorgvuldige, onpartijdige en integere ‘public administrator’,*
- *de resultaatgerichte, klantbewuste en doelmatige ‘public manager’,*
- *de omgevingsbewuste, sensitieve en samenwerkingsgerichte ‘public leader’*
- *en de ingehouden, beheerste, voorzichtige en verbindende ‘public servant.’*

 “Een gemeenschap van gelijkgestemde professionals is nodig om samen de overheid te vernieuwen. Publieke professionals die durf hebben. Moed voor wat moet, zogezegd. Zo’n gemeenschap is nodig om de overheid van binnenuit te vernieuwen.”

## 6. Handelingsperspectief

### 6.1 Behoeftte aan actie

Het essay van Paul ‘t Hart heeft veel instemming gekregen. Uit de voorgaande weergave van een aantal reacties blijkt een noodzaak van voortzetting van de dialoog, niet in het minst om iets meer gemeenschappelijke taal met elkaar te ontwikkelen. Een kleine (gestileerde) bloemlezing van deze behoefte aan acties.

*Chris Kuijpers en Joke de Vroom: “Het essay vormt een begin van de discussie.”*

*Rob van Daal en Arjen van der Meulen: “Het essay van Paul ‘t Hart beschrijft goed de context maar geeft geen zicht op wat excellent overheidsmanagement nu precies is.”*

*Hans Boutellier: “Alles moest anders, maar we weten niet hoe, dat is de grondtoon in de huidige overheidsturbulentie.”*

*Jet Beaumont en Lotte Nijland: “Paul ‘t Hart beschrijft een groot aantal kenmerken voor de ambtenaren. Maar het ontbreekt nog aan kaders hoe ambtenaren met al dit gereedschap moeten omgaan.”*

*Jaap van der Weyden: “Wat mist in de lijsten van Paul ‘t Hart is wat de kwaliteit van het resultaat moet zijn en op welke wijze men moet werken.”*

*Jan Nobel: “Zonder heldere visie, strategie en aanpak, met een duidelijk beoogd resultaat, is het rijden op een dronken kameel, schietend op een bewegend doel! En dat moet men niet willen, maar wat dan wel?”*

Maarten Schurink: "Het verschil tussen 'praten over' en 'doen' is groot."

Ellen Grooteman: "De overheid staat niet meer per se aan het roer. Het primaat van de politiek is vervangen door het primaat van het vraagstuk, (opgave 15) en schetst een herkenbare discrepantie tussen de open, naar buiten gerichte, pragmatische en co-creërende ambtelijke dienst en de regulerende, controlerende overheid, gericht op risicobeheersing. Binnen de bestuurskunde is het duidelijk: de eerste heeft de toekomst. Maar in de praktijk zijn we daar bij de overheid nog lang niet. Ik zie dagelijks de kloof tussen ambtenaren die al heel wat jaren bezig zijn in de nieuwe richting en elkaar vinden in bloeiende netwerken met innovatieve ideeën die óók nog eens antwoorden geven op de bezuinigingsopgave."

Arthur Dallau adviseert om naast VOM, VGS en IKPOB, meer overheidsorganisaties te betrekken bij de uitwerking van een dergelijk essay.

Zo zijn er vele voorbeelden te geven, uit de gegeven reacties. Maar er blijkt ook vooral uit de reacties een wil tot nadere vormgeving, waar al veel loopt en waar veel van de reactiegevers ook mee verbonden zijn. In veel van de reacties blijkt dat actie is ondernomen, waarbij naar drie categorieën is te onderscheiden.

### Organisatieontwikkeling

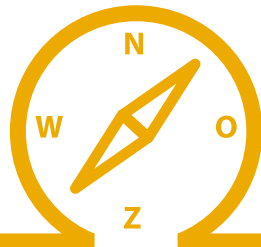
Bij de paragraaf over organisatiekenmerken zijn enige van die lopende actieprogramma's

weergegeven. Gemeente Rozendaal, Deventer, Hellendoorn, directoraten-generaal (DG) Ruimte en andere organisaties. Er is een grote nadruk op 'nu gaan doen'.

### Training

Jorrit de Jong, spreker Harvard Kennedy School of Government, en Bertine Steenbergen vertellen over het leertraject genaamd 'Waardevol Positiespel' dat ze in het voorjaar van 2014 met alle 100 medewerkers van de directie Burgerschap en Informatiebeleid van BZK hebben doorlopen op basis van discussiecases.

Jorrit de Jong, spreker Harvard Kennedy School of Government, en Bertine Steenbergen: "Het leertraject heeft een dubbele opbrengst. Allereerst zeggen de deelnemers zelf in de anonieme evaluatie veel aan de sessies te hebben gehad. De aangereikte concepten en in de groep besproken dilemma's worden inmiddels op een aantal andere dossiers toegepast. Dat heeft meer helderheid opgeleverd en de basis gelegd voor meer onderbouwde en doordachte strategische keuzes. Daarnaast heeft het traject lessen opgeleverd voor het management van de directie. Naast de sessies met alle medewerkers, zijn er ook specifieke sessies voor hen gehou-



 "Het verschil tussen 'praten over' en 'doen' is groot."



“Soms ben je de leraar, soms de leerling. Elkaar helpen om maatschappelijke vraagstukken op te lossen staat voorop. Een lid van deze gemeenschap is betrouwbaar, integer.”

*den. Zij hebben een belangrijke rol in het dagelijkse gesprek met de medewerkers en zijn medeverantwoordelijk voor de ontwikkeling van mensen. Er is scherp gediscussieerd over de wijze waarop, en de mate waarin, het management team medewerkers wel of niet zou moeten aansturen. Er is gesproken over hoe verschillende situaties om verschillende benaderingen en rolverdeling tussen medewerker en leidinggevende vragen. Er is eerste kennis opgedaan over de variabelen die naar verwachting het meest van belang zijn voor het versterken van het directiebrede strategisch vermogen.”*

*Joke de Vroom en Chris Kuipers: “Bij het Directoraat Generaal Milieu en Internationaal proberen we hier een antwoord op te geven door een training te ontwikkelen die gaat over coalitievorming met de energieke samenleving. Deze training maakt onderdeel uit van een ontwikkelproces gericht op waar we werken (slim en flexibel organiseren), met wie we werken (welke kwaliteiten moet de professionele ambtenaar van nu bezitten) en hoe we willen werken (vakmanschap in andere tijden). Bij het formuleren van dit nieuwe vakmanschap wordt aangesloten bij de nieuwe rol van de overheid, gegeven de ‘creatieve en innovatieve ideeën en initiatieven die uit de samenleving komen.”*

*Fokke Dijkstra, gemeentesecretaris gemeente Hellendoorn: “Nu even weer terug naar Hellendoorn. Op basis van de uitkomsten van de interviews zijn onder meer nieuwe profielen opgesteld voor beleidsmedewerkers en projectleiders en is een ‘train de trainer’ programma gestart om medewerkers te inspireren en vaardigheden eigen te laten maken om optimaal in te kunnen spelen op deze participatieve ontwikkeling. Het motto was ‘de burger aan het stuur, de ambtenaar als TOMTOM’. Eind 2013 is dit afgerond en beschikt de organisatie over ongeveer 10 personen die intern trainingen verzorgen, stamtafelgesprekken plannen en leiden, inspiratiebijeenkomsten met internen en externen begeleiden en dit alles om de nieuwe manier van werken levend te houden.”*

*Alexander Meijer:*

*“Soms ben je de leraar, soms de leerling. Elkaar helpen om maatschappelijke vraagstukken op te lossen staat voorop. Een lid van deze gemeenschap is betrouwbaar, integer. De gemeenschap bestaat uit gelijkgestemden, die besluiten dat het zo niet langer gaat en met elkaar aan het werk gaat. Zo nodig buiten de bestaande structuren om, omdat maatschappelijke vraagstukken zich nu eenmaal niet houdt aan een gemeentegrens, bestuurslaag of competentie van iemands functie.”*

### **Experimenten**

In veel van de reacties komt het belang van de ruimte voor experimenteren tot uiting. Behalve op punten van organisatieverandering zijn daar geen concrete uitwerkingen van gegeven.

### **Ambassadeurs**

Ambassadeurs, ze zijn er en zetten zich in. De jonge ambtenaar van het jaar 2014 geeft er blijk van:

Wybren Jorritsma, projectleider bij de provincie Fryslân en Jonge Ambtenaar van het Jaar 2014: “Met de verkiezingslogan ‘See, Feel, Act Connect’ wil ik eenzelfde boodschap over brengen: richt je op de verbinding met burgerinitiatieven. ‘t Hart beschrijft ditzelfde belang (zij het breder onderbouwd en beter historisch ingebed) met de term: Vakmanschap 3.0. Om meer van onderop te werk te gaan wil ik iedere publieke professional graag dit artikel top-down (doch subtiel) door de spreekwoordelijke strot duwen.” ‘t Hart: “Maatschappelijke resultaten en effecten bereik je door interne politiek-bestuurlijke en inhoudelijke expertise, maar in toenemende mate door extern zichtbaar, benaderbaar en verknoopt te zijn in relevante netwerken.”

### **6.2 Agendering**

Op basis van de reacties en de bovenstaande reflectie daarop, lijken ons voor de toekomstige Agenda en Programmering van de Zoektocht de volgende punten van belang:



1. De grote verdienste van het essay is dat het een format van redeneren met aansprekende conclusies heeft verschaft. Uit de reacties blijkt een behoorlijk brede overeenstemming over de richting van ontwikkeling. Het perspectief is dus aardig gezet; het gaat vooral om de nadere uitwerking daarvan, met wel aandacht voor een aantal fundamentele punten die ook gemaakt zijn.

2. Er zijn nog veel vragen. Het zou wat waard zijn daar tot iets meer gemeenschappelijke taal te komen. Dat eist uitwerking van die verschillende kwesties en veel dialoog daarover. Het blijft dus nuttig een aantal nadere onderzoeken/experimenten te organiseren en daarover het gesprek te voeren. Een vraag is, waar de scherpste dilemma's en vragen liggen die nadere uitwerking vragen. Een aantal is vanuit de reacties wel te benoemen:

- Borgen publiek belang, gelet ook op mogelijke negatieve kanten van de netwerk- en participatiesamenleving.
- De aandacht voor De Zoektocht zelf van organisatieontwikkeling zelf, met inspelen op concrete situaties in plaats van de lange lijsten van kenmerken als eindresultaat.
- De aandacht voor de schakel van politiek en bestuur.
- De aandacht voor leiderschap als een aparte 'categorie'.
- De aandacht voor teamvorming.
- Voor een aantal wezenlijke kenmerken als kunnen omgaan met politiek – ambtelijke verhoudingen, lef én luisteren en engagement.

Over deze onderwerpen is al veel geschreven. Vaak zouden studies gericht moeten zijn op synthese, zoals ook in dit essay van Paul 't Hart.

3. 'Doen' staat wel voorop vanuit die bereikte gemeenschappelijkheid in paradigma. Er

loopt ook al veel. Het verbinden van de verschillende praktijken en delen van kennis daarover kan een belangrijke prioriteit worden. De vraag is hoe zo'n programma voor kennisdeling te organiseren. Daarbij gaat het om delen van trainingsprogramma's, organisatieontwikkelingstrajecten en experimenten.

4. We kunnen overwegen om meer relevante partijen te betrekken. Het meenemen van harde data over bijvoorbeeld organisatieprestaties kan helpen. Partijen die met afstand een vreemde blik kunnen laten zien.

### 6.3 Slot

Laten we eindigen met de meest artistieke en de meest ironische bijdrage.

Een mooi experiment zou zijn aan de gedachte van Eelco Koolhaas, oprichter van Ministerie van Verhalen en Bestuurscinema.nl, meer vorm te geven.

*Eelco Koolhaas: Besturen met beelden*  
"Even een stap terug. De tieners en twintigers van nu gaan al korte filmpjes kijkend door het leven. Het laat zich raden dat dit de beroepspraktijk beïnvloedt. De 'civil servant' van straks bestuurt met beelden. De tijd dat een ambtenaar dagelijks aan zijn beleidsproefschrift werkt, afgeleid door (interne) vergaderingen, is echt voorbij. De belangrijkste beslissingen aan de raad, staten of parlement worden voorbereid met een film. Het

*fenomeen nota wordt vervangen door frequente, interpersoonlijke zoektochten die uitmonden in (wat lijkt op) een documentaire. Beleid maken en realiseren wordt de queeste najagen."(..)*  
*"Een praktisch gevolg? De werkplek van de ambtelijke professional 3.0 is vooral een expositieruimte. Die dagelijks vele bezoekers trekken. Beleidswensen worden verbeeld in aantrekkelijk opgezette exposities met veel ruimte voor organisaties en individuele burgers die weer eigen beelden meebrengen en daarmee zorgen voor een volwassen 'discourse'. (..)De werkagenda van publieke professionals wordt gestuurd door magische vragen die om een antwoord schreeuwen. Wat niet boeit wordt weggesneden via de 'jump cut' (snij weg om vaart in de zaak te houden). De aantrekkingskracht voor jongeren van werken voor de publieke zaak groeit daardoor sterk. Werken bij en voor de overheid is, blijft en wordt een goed verhaal."*

En er moeten rolmodellen zijn. Ad Dolislager, gemeentesecretaris gemeente Woudrichem, vindt ze voor ons in zijn uitnodiging tot sollicitatie.

*Ad Dolislager: "Ben jij die waardengedreven, proces-, kosten- en zelfbewuste, tijdsgevoelige, scherp op resultaat en slim op de zaak, relatie en context zijnde, politiek bekwame, transparante, toegankelijke, verbonden en verbindende 'tuintman', die met toewijding, geduld, terughoudendheid en vooral oog voor het organisch karakter van zijn domein, consolideert en vernieuwt?" (..)*



### **"Dan is dit je kans!" (..)**

"Wat vragen we van je?"

- *Loyaal en effectief dienen (rolmodellen: Mrs. E. Bunker, B. Fawltly)*
- *De bestuurlijke achterkamer faciliteren (rolmodel: J. des Bouvrie)*
- *Expertise en realisatievermogen bundelen (rolmodellen: B. Gates, Aage M.)*
- *Weberiaanse deugden cultiveren (rolmodel: B. Dorknoper)*
- *De blik (ook) naar buiten richten (rolmodel: P. Paulusma)*
- *Interne samenhang vergroten (rolmodellen: L. van Gaal, V. Poetin)*
- *Leren omgaan met transparantie en verantwoording (rolmodel: S. Berlusconi)*
- *Internationaal denken en opereren (rolmodellen: resp. mr. G.B.J. Hilterman en 'Artsen zonder Grenzen')*
- *De eerste adviseur van het bestuur zien te blijven (rolmodel: E. Blackadder)*
- *Omgaan met diverse vormen van turbulentie (rolmodel: B. Baksteen)*
- *Balanceren tussen rollen (rolmodellen: Mata Hari, Batman)*
- *Interactief besturen in de netwerksamenleving (rolmodel: T. Soprano)"*

# Ambtelijk Vakmanschap 3.0 revisited

Paul 't Hart





**Het gebeurt een ploeterende wetenschapper niet iedere dag dat één van zijn pennenvruchten zo'n groot deel van het gehoopte publiek bereikt en beweegt. En het gebeurt op de eigen professionele gerichte 'clubjes' als IKPOB, VOM en de VGS ook niet iedere dag dat een 'zoektocht' die zij op gang willen brengen door zo veel mensen met zo veel energie en creativiteit wordt ingezet. So far, so good, dus. Maar hoe nu verder?**

belangrijke mate voor zichzelf. Ze vormen een Fundgrube voor verdere discussie, maar die moet vooral ook door anderen worden gevoerd. Roland Barthes' observatie over de onvermijdelijke 'dood' van de auteur indachtig, accepteer ik graag dat anderen het essay van nieuwe betekenissen voorzien, erop voortbouwen, of zich ertegen afzetten. Natuurlijk, de verleiding is groot om 'misverstanden' bij critici recht te zetten, mijn welgevallige bijdrage te prijzen en voort te borduren op de vele constructieve suggesties en inspirerende praktijkvoorbeelden die zijn aangedragen.

Dat doe ik dus niet. Nou vooruit, laat ik mijn persoonlijke favoriet noemen: de drie messcherpe en mijn inziens fundamentele observaties van André van Es wellicht niet toevallig, iemand die in vrijwel alle denkbare rollen de ambtenarij heeft bedreven, geobserveerd, gecontroleerd en aangestuurd. Elk van haar drie punten

Ik zal niet proberen om gedetailleerd te reflecteren op het vele zij-, tegen- en zoeklicht dat in de hier gebundelde reacties op het essay is ontstoken.

De commentaren spreken in

zou een belangrijke debat- en ontwikkelingslijn in het vervolg van De Zoektocht kunnen - ja moeten - zijn. Daarmee wordt het bereik van die zoektocht dan ook onvermijdelijk breder dan dat van het ambtelijk vakmanschap, iets wat ook diverse andere auteurs benadrukken: het ambtelijk bedrijf is wat men ooit een 'substelsysteem' noemden binnen grotere systemen als de staat, de politiek en de samenleving. Het is daar onlosmakelijk mee verbonden, dat was nu juist het hele punt van het essay.

Wellicht benadrukte het essay toch vooral de ene kant van de medaille: als de samenleving en de politiek die zij dient ingrijpend veranderen, moet de ambtelijke professie meebewegen. De lijst van vijftien oude en nieuwe 'uitdagingen' en de profielschetsen van de 'ambtenaar 3.0' en de 'ambtelijke organisatie 3.0' waren pogingen om die denkstap te concretiseren. Echter de medaille heeft ook een keerzijde: veranderingen in de ambtelijke professie zullen niet beklijven zonder dat de bredere systemen waarin zij is ingebed ze tolereren en mogelijk maken - en dus zelf in zekere mate ook veranderen. Vanuit die basisgedachte wil ik een paar aanvullende observaties aanreiken.

#### *It's about institutions stupid*

Achteraf bezien is het misschien geen goede greep geweest om De Zoektocht te framen in termen van het handwerk van de overheidsma-

nager. Ook de essaytitel heeft zo'n personalistische toonzetting - 'vakmanschap' - die ook nog eens een achterhaalde genderconnotatie heeft. In nogal wat reacties klinkt door dat een belangrijk risico van deze woordkeuze is, dat het denken zich richt op competenties van individuen. De benaderingswijze in het essay is er een historische 'lagen' van uitdagingen voor en vereisten aan ambtelijk vakmanschap dat zij zich op elkaar stapelen (en elkaar dus niet vervangen). Dat betekent dan onvermijdelijk dat anno 2015 de 'ambtenaar 3.0' een schaap met heel veel poten zou moeten zijn, quod non. Ik kan mij voorstellen dat als je het essay op die manier leest, en zelf ambtenaar of publiek manager bent, de boodschap je eerder intimiderend dan inspirerend voorkomt.

Dat is niet alleen niet de bedoeling, het is ook evident onjuist. Natuurlijk liggen er voor iedere ambtenaar/manager (ook dat onderscheid zou nadere aandacht verdienen: over welke functionarische niveaus gaat welk deel van de beschouwingen dan eigenlijk precies?) ook persoonlijke uitdagingen besloten in de transitie naar een turbulente netwerksamenleving. Dat is evident. Het lijstje van persoonlijke kwaliteiten aan het slot van het essay was bedoeld als een soort schot voor de boeg, voor ambtenaren die zo verstandig zijn periodiek stil te staan bij hun professionele rolomgeving, attitudes, kennis en vaardigheden. Maar wat ik opvallend vond, was hoe weinig er in de reacties wordt gerefereerd aan het tweede,

in mijn ogen veel belangrijker lijstje, namelijk dat van de 'gouden standaard' (een retorische overdrijving natuurlijk) voor ambtelijke organisaties.

Vakmanschap, management, leiderschap: we zijn de tijd allang voorbij dat we die eerst en vooral als individuele kwaliteiten zagen. Het zijn tegenwoordig eigenlijk alleen nog bepaalde psychologie-opleidingen, HRM/personeelsafdelingen en werving- en selectiebureaus die dat soort pseudowetenschappelijke mythes in stand houden. En die hebben er natuurlijk alle belang bij. In de wetenschappelijke mainstream en in de (verlichte) organisatiepraktijk doet dat merkwaardig anachronistisch aan. Vakmanschap, management en leiderschap zijn geen 'daden van functionarissen', maar functies die moeten worden vervuld in groepen en systemen. Ze krijgen vorm in relaties en worden gevormd en ingekaderd door instituties. De theorie en praktijk van bestuurlijk en ambtelijk leiderschap en publiek management in de netwerksamenleving, gaan niet langer over ambtelijke helden en hun competentieset. Ze gaan over rolverdeling, rangonafhankelijkheid, goed volgerschap, teamsamenstelling, teamcultuur en teamwerk.

Zoals onder meer Hans Boutellier, wetenschappelijk directeur Verwey-Jonker Instituut en bijzonder hoogleraar Veiligheid & burgerschap aan de VU Amsterdam, in zijn reactie terecht opmerkt zijn in de turbulente netwerksamenleving (hij noemt het een improvisatiemaatschappij),

onoverzichtelijkheid, dynamiek en verrassing onvermijdelijke en dus te verwachten realiteiten. Dan helpt het niet om ze te blijven voorstellen als problemen, afwijkingen van het normale, die dus beheerst en getemd worden. We moeten onze organisaties dus zo inrichten dat we het vermogen hebben om te improviseren, creatief met het onverwachte om kunnen gaan en complexiteit omarmen in plaats van te willen reduceren. Dat is niet eenvoudig, want modernistische organisatieprincipes, zoals arbeidsdeling, classificatie, regelgeleid gedrag en piramidale gezagsstructuren zitten tot in de haarvaten van de ambtelijke dienst. Deze zitten het gewenste improvisatievermogen in de weg. Die produceren risico-regelreflexen, terwijl wat we nodig hebben eerder judo-reflexen zijn: het 'verend opvangen' van commotie (die in onze hedendaagse dramademocratie heel heftig kan zijn 'in the moment', maar ook zo maar weer voorbij kan trekken), bewegingen die door anderen op gang zijn gebracht versterken en voor eigen doeleinden benutten en je creatief ontworstelen aan schijnbaar overweldigende druk van andere partijen.

Er is heel veel evidentie – oud en nieuw – dat wie dit nieuwe soort 'vakmanschap' ingang wil doen vinden, er goed aan doet om de groep en de organisatie (en niet het individu) als basiseenheid van analyse en interventie te nemen. De uitdaging is niet om superveelzijdige hypertalenten te identificeren, op te kweken en hen als grote

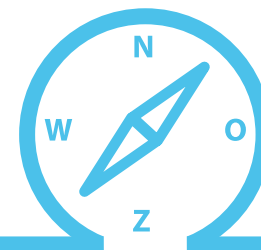
roergangers te positioneren. Er is veel meer rendement te halen uit het sturen op grotere diversiteit (op allerlei relevante dimensies), slimmere benutting van complementariteit en versterkte prikkels tot samenwerking in publieke organisaties. Dat moet beginnen met teams van leidinggevenden, waar immers de norm wordt gezet die daaronder nauwlettend wordt bekeken en geïmiteerd. Ik mag dus hopen dat in het vervolg van De Zoektocht er meer mensen zich gaan verstaan met het tweede wensenlijstje aan het slot van het essay. We moeten ons immers altijd weer de vraag stellen: in welke mate de feitelijke (dus niet de officieel gedroomde) orde van ambtelijke organisaties en de politiek-bestuurlijke systemen waarvan zij onderdeel uitmaken het benodigde 3.0 vakmanschap mogelijk maakt of belemmert?

#### *It's about learning stupid*

Mooi verhaal 't Hart, maar wat gaan we nu doen? Ook dat is een terugkerend geluid in de reacties. En terecht. Naast de bijdrage van Van Es vond ik juist ook de stukken waarin ambtenaren voorbeelden geven van de manier waarop zij '3.0-achtige' dingen al doen of daarmee expe-

rimenteren, het meest inspirerend. Vanuit mijn huidige wetenschappelijke 'leunstoel' kan ik maar weinig concrete recepten voor dat 'doen' geven, tenzij ik ze bij elkaar bluf. Maar wat ik wel kan is een vraag stellen: als we vinden dat de uitdagingen van het 3.0 tijdperk reëel zijn en niet als vanzelfsprekend met bestaande ambtelijke (en politiek-bestuurlijke) repertoires tegemoet getreden kunnen worden, hoe kunnen ambtelijke organisaties dan leren om nieuwe recepten te ontdekken en hun keukens en koks zo in te richten dat ze die duurzaam aan hun repertoires kunnen toevoegen? Gaat het inderdaad om 'gewoon doen': experimenteren in lokale contexten, aan de frontlijn, en dan hopen dat het goed werkt en op organische wijze de weg naar boven (voor erkenning, bescherming en institutionalisering van nieuwe werkwijzen) en naar buiten (imitatie, verbreding, professionalisering) vindt? Gaat het om strategische visieontwikkeling door of onder auspiciën van de top van de organisatie? Of om ingenieus samenspel tussen beide?

Er zijn ongetwijfeld meerdere varianten mogelijk. De twee die zich merkwaardigerwijs grotendeels onafhankelijk van elkaar ontwikkelen, literaturen over organisationeel leren en lerende organisaties reiken een groot aantal leerstrategieën en evenveel leerbarrières aan. Hoe moeilijk het is om de voor 'ambtelijk vakmanschap' benodigde adaptieve (dieper dan het technisch-instrumentele niveau reikende) leerprocessen op gang te brengen in publieke organisaties. Maar hoe



inspirerend het tegelijkertijd kan zijn als het lijkt te lukken, leerden sommige inzendingen voor de kersverse *Overheidsorganisatie van het Jaar*-prijs mij:

- Een waterschap dat leert begrijpen dat het technocratisch-paternalistische paradigma van waaruit men zich tot burgers, bedrijven en andere overheden verhiel onhoudbaar begint te worden. En dat de logische consequentie daarvan aanvaardt en in een methodisch en jarenlang volgehouden proces volhoudt: we hebben niet alleen een nieuwe set woorden en ideeën nodig en een paar ‘feel good sessies’ met stakeholders, we moeten onze hele organisatie en werkwijze in een nieuwe toonsoort zetten.
- Een Bureau Jeugdzorg dat hoewel werkend onder permanente hoogspanning, één van haar basisteams ‘offline’ haalt, om vanuit een ‘green field’ benadering de eigen waarden en werkwijzen geheel opnieuw te bedenken. Dat team komt tot een radicale diagnose, krijgt van het management de ruimte om veel minder tijd te gaan besteden aan rapporteren en administreren en veel meer tijd aan primaire dienstverlening en multidisciplinair casemanagement. Het team ziet prompt haar performance op de absolute kern-‘kpi’s’ van de organisatie met meer dan 50% stijgen. Het management weerstaat vervolgens de verleiding om de door het ene team gevonden oplossing te standaardiseren en ‘uit te

rollen’ over de rest van de organisatie. In plaats daarvan biedt het één voor ieder team ruimte om zijn eigen leerproces door te maken. Het neemt de eventuele gevolgen daarvan – een veel grotere variëteit in werkwijzen en dus mogelijke toename van verschillen in bejegening en effectiviteit binnen de organisatie – op de koop toe. De parallelle leerprocessen slaan aan, en de organisatie als geheel stijgt boven zichzelf uit. En tegelijkertijd stopt het verhaal daar niet: men begrijpt dat nu dus het voorkomen van zelfgenoegzaamheid en ‘terugval’ in oud gedrag de belangrijkste uitdagingen zijn. Om goed te blijven moet de organisatie een *permanent*, in plaats van episodisch lerend systeem worden. Dat vraagt nog diepere interventies in de cultuur en in de professionele houding en gedrag van de medewerkers – en die uitdaging gaan ze nu met elkaar aan. Niet omdat het management dat heeft bedacht, maar omdat de professionals zelf eigenaar van de ambitie en de norm zijn geworden.

DAT is ‘ambtelijk vakmanschap 3.0’ in werking. Vergelijkbare verhalen lees ik in het bedrijfskundig onderzoek naar high-performance organisaties en veiligheidkundige studies over ‘high-reliability’ organisaties in de wereld van riskante technologie. Adaptief organisationeel leren gebeurt dus al, nu, in Nederland en in op het oog zeer verschillende hoeken en gaten van het openbaar bestuur. Dat gaat echter niet vanzelf. Daarover gaat mijn laatste observatie.

### *It's about leadership stupid*

Al vanaf het begin van wat in het essay de ‘reparatieperiode’ wordt genoemd, wordt het ambtelijk apparaat geprikkeld om meer naar buiten te kijken en meer ‘van buiten naar binnen’ te gaan opereren. De urgentie daarvan is in de ‘turbulente netwerksamenleving’, waarin we nu zijn beland, alleen maar groter geworden. Toch blijkt dat moeilijk. Veel overheidsmanagers spreken wel de taal, maar spenderen feitelijk hun aandacht meer aan ‘managing up’ dan aan ‘managing out’. De rest van de organisatie ziet dat, en concludeert wat er wel en niet ‘echt’ belangrijk wordt gevonden. Zo sluit de oester zich als vanzelf.

Dat het op deze manier nog te vaak gaat is niet zo verwonderlijk als het misschien lijkt. Het politieke subsysteem is gulzig. Het organiseert

vanouds het komen en gaan van politieke bestuurders en volksvertegenwoordigers, Elke nieuwe politieke ploeg komt binnen met een mix van ambities, competenties, hoop en vrees. Die moeten stuk voor stuk ambtelijk worden begrepen en bediend. Dat is een niet te verwaarlozen klus. De indringende verantwoordingsdruk waaraan moderne politici bloot staan, maakt hen alert op politieke scoringskansen en beducht voor politieke risico's. Elke dag weer: de ochtendkranten en de ontbijtshows, wat zeggen ze over ons op de sociale media, de avondkranten, de actualiteitenrubrieken en de talkshows. In een wereld van hypertransparantie en permanent verantwoording is hun gezagspositie onvermijdelijk precair geworden. Ze kunnen snel stijgen in de publieke achting maar ook ongenadig hard vallen. Een enkele publiek breed uitgemeten uitglijder, al dan niet door eigen toedoen, kan een langgekoesterde bestuurlijke ambitie in een klap nekken en een politieke carrière in de kiem smoren. Omdat ze zelf nauwelijks eigen staf tot hun beschikking hebben, zijn politieke bestuurders sterk afhankelijk van ambtelijke ‘bediening’. Daar komen dus de raadvragen, burgerbrieven, twitterstromen, lobbydruk, ombuds- en rekenkamerrapporten terecht. Een bonte verzameling politieke tijdbommetjes en buitenkansjes. En ook al is ze er officieel niet voor, de ambtelijke dienst moet zich ermee verstaan, want de bestuurder moet

in positie worden gebracht, in het zadel worden gehouden. De volksvertegenwoordiging moet worden bediend. En de media moeten worden 'gemanaged'.

Zo kan het althans voelen. Dat dit alles ambtelijke topmanagers vaak en veel van het 'echte werk' afhoudt, is een makkelijk te documenteren gegeven. En het is niet makkelijk om je daar als topambtenaar aan te onttrekken, noch om je middenmanagement en de rest van de organisatie daarvoor categorisch af te schermen. Zo sijpelt de logica van het politieke bedrijf die van het ambtelijke bedrijf in en dreigt haar te balkaniseren. Dat is niemands schuld, het is zoals het is. Echter het heeft gevolgen, en die zijn niet onschuldig. Een belangrijk gevolg is dat veel ambtenaren die graag 'van buiten naar binnen' willen werken, in plattere organisaties met meer professionele autonomie om slagvaardig en creatief om te gaan met doe-democraten, assertieve burgers, sociale ondernemers en andere verschijningsvormen van de netwerksamenleving, tegen grenzen oplopen. Van de verticale verantwoordingslijnen van de oude politiek blijken dwingendere prikkels uit te gaan dan van de horizontale verbanden uit de netwerksamenleving. En dus moeten ze op een cursus 'politiek-bestuurlijke sensitiviteit', zodat ze nog beter de politieke bananenschillen die het leven van hun ambtelijke en bestuurlijke bazen beheersen nog trefzekerder leren onderscheiden en opruimen.

Daar ligt een belangrijke opgave voor ambtelijk leiderschap. Wil men nu werkelijk blijven vasthouden aan het aloude 'primaat van de politiek', als het alfa en omega van de politieke dimensie van ambtelijk vakmanschap? Terwijl een kind kan zien dat een belangrijk deel van de wereld die achter deze norm schuilgaat - koersbepaling, legitimiteit en rugdekking in ruil voor deskundigheid, loyaliteit en dienstbaarheid - ingrijpend is veranderd?

Natuurlijk, het ambtelijk apparaat is en moet een fundamenteel politiek aangestuurd en gecontroleerde organisatie blijven. Maar we kunnen niet om de vraag heen: welke politieke instituties, spelers en spelregels zij als haar ankerpunt moet beschouwen? 'De' politiek, de 'oude' politiek van de representatieve democratie, heeft het in de turbulente netwerksamenleving heel, heel moeilijk. Haar gezag is volatiel geworden, allang niet meer vanzelfsprekend. De onzekerheid en angst die dat oproept, dreigt ook het ambtelijk apparaat mee te slepen in de defensieve routines die veel politici hebben ontwikkeld om de eigen relevantie overeind te houden, zoals hyperactiviteit, controle-ijver, kort-cycliteit, risico-regelreflexen, flinkheid ('aanpakken'), de permanente campagne en populisme.

Maar 'politiek' kent in de netwerksamenleving ook heel andere mogelijke spelers, forums en vormgevingen, die het ambtelijk apparaat

ook de noodzakelijke richting, legitimatie en rugdekking zouden kunnen verschaffen. Nederland staat helaas niet vooraan in het serieus onderzoeken van dat potentieel. Het aloude Weberiaanse sociale contract tussen politiek en bureaucratie staat hier onverkort overeind. Ja, we hebben in de jaren negentig onze eigen golfje van experimenten met het vooral door 'deliberatieve democraten' en enthousiaste ambtenaren geïnspireerde idee van interactieve beleidsvorming gehad. Maar ze zijn grotendeels, niet volledig gelukkig, zoals ook uit enkele van de essays blijkt, van een koude kermis thuisgekomen. 'De' politiek heeft ze grotendeels ondermijnd door niet de van hen gevraagde zelfbeperking en rolvastheid op te brengen, en heeft de betrokken ambtenaren niet zelden in een onmogelijke positie ten opzichte van burgers en maatschappelijke partners gebracht door zich weinig gelegen te laten liggen aan door hen gezamenlijk ontwikkelde voorstellen.

Het gaat dieper dan dat. Wie in Nederland serieus begint over (denk aan Roel in 't Veld over kennisdemocratie) of experimenteert met (denk aan de Handvestgroep) andere manieren, om het ambtelijke met het politieke aspect van openbaar bestuur te verbinden, kan in 'Den Haag' op een kille ontvangst rekenen. Niet op de laatste plaats binnen de toppen van de ambtelijke beleidskernen. Een enkeling reist nog af naar Harvard om daar mensen als Mark Moore, Archon Fung en onze eigen Jorrit de Jong inspirerend te horen doceren over 'public value management', 'constructing publics' en ambtenaren als 'agents of change'. Of ze worden door mij en mijn collega's meegesleept naar Kopenhagen waar ze kennismaken met uiterst spannende en succesvolle praktijken van interactief bestuur, gedragen door politiek-ambtelijke coalities die aan 'metagovernance' doen. Het construeren en laten functioneren van brede beleids- en uitvoeringsnetwerken, waarin publieke ideeën tot beleid worden omgevormd en publiek draagvlak voor dat beleid wordt gesmeed. De in een parlementair systeem subversieve essentie daarvan is dat ambtenaren ruimte moeten nemen om zelf proactief 'autorisatie' te verwerven. Voor in hun ogen productieve combinaties van een 'publieke waardenpropositie' (een programma, een project, een organisatie) en de voor de realisatie ervan benodigde operationele capaciteit (middelen, expertise, werkwijzen, samenwerkingsverbanden).



Maar bij thuiskomst voegt men zich weer in de bestaande orde der dingen, al dan niet met wat gezonde tegenzin. Men ontleent zijn professionele trots eerst en vooral aan de bediening van de eigen portefeuillehouder(s), die in toch steeds onbarmhartigere omstandigheden maar mooi tot stand wordt gebracht. 'De' politiek blijft er voor de doelbepaling; de ambtenarij voor de doordenking en inzet van de middelen. En ja, politiek is lekenbestuur en de media zijn een plaag, maar zo werkt onze democratie nu eenmaal en daar doen we het graag mee. Of heeft u daar soms een beter idee over? Dat krijg ik althans, in veel beleefdere termen, te horen als ik in topambtelijke kringen probeer een lans te breken voor zaken als public value management en metagovernance. In plaats daarvan praat men veel liever over 'lean', 'smart' en 'dashboards': optimalisering van de back office, vergroten van overzicht, beheersing en controle.

Tja. Zo kun je je tijd natuurlijk uitdienen als ambtelijk 'leidinggevende'. Maar dan hou je wel ambtelijke organisaties over die, zoals Kotter ooit treffend over Amerikaanse ondernemingen opmerkte, 'overmanaged and *underlead*' zijn. We kunnen ons met recht afvragen welke prijs daarvoor wordt betaald, als het gaat om de borging van goed bestuur, gedragen beleid, tijdig adresseren van lange termijnvraagstukken en andere waarden waarvan ik dacht dat de ambtelijke dienst geacht werd ze institutioneel te borgen? Daarom eindig ik maar met een

pleidooi voor een herwaardering van het vitale belang van institutioneel leiderschap door (top) ambtenaren: het actief en zelfbewust uitdragen, conserveren en innoveren van professionele waarden en praktijken die 'goed bestuur' schragen. Het optreden als schatbewaarder van zulke systeemwaarden vraagt bij tijd en wijle om het aangaan van ongemakkelijke gesprekken met 'de' politiek. Van die ongemakkelijke gesprekken zou ik er graag meer zien de komende jaren. Ze zijn in mijn optiek een noodzakelijke voorwaarde voor een positieve uitkomst van De Zoektocht waarvan *Ambtelijk Vakmanschap 3.0* deel mocht uitmaken.

