

**VERBODEN AAN HET PLUCHE TE TREKKEN**

***WEBLOGS VOOR EEN BETERE OVERHEID***

**J. VAN DOOREN**

**STICHTING LIMINT 2009**



## **INHOUDSOPGAVE**

### **Dankwoord**

### **Inleiding**

### **Verboden aan het pluche te trekken**

1. Na vertrek babyboomers wordt de overheid opnieuw uitgevonden 1 t/m 4
5. ‘Grijze prop’
6. ‘Yes, you can’ gaat jong talent de kop kosten
7. Geef de medewerker een stem

### **Hoera, we hebben een uitdaging!**

8. Incompetentiemanagement
9. Certificering frustreert mobiliteit
10. Pas op voor kwakzalvers en vertrouw op Ockhams scheermes
11. Kleinschalige initiatieven gewenst
12. Laat creatieve chaos toe
13. Keurmerk voor evidence based beleid
14. Overheid: vertrouw op eigen wijsheid

### **Out of the box**

15. Verkassen
16. Bottom-up redesign

### **Over de auteur**

### **Verantwoording**

## **Dankwoord**

Ik heb de pen gevoerd, maar velen op de overheidswerkvloer hebben spontaan aan de weblogs bijgedragen door suggesties te doen en feed back te geven. Dat verklaart waarschijnlijk meteen ook waarom de ontvangst bij de lezers doorgaans zo positief was. Ik bedank in het bijzonder de redacteurs van Reed Business BV voor hun professionele en inspirerende ondersteuning bij het ontwikkelen van het medium weblog. Zij durven echt te experimenteren met de moderne media, ook om jongeren een eigentijds forum te bieden. Het is een voorrecht om daaraan te mogen bijdragen.

## **Inleiding**

De overheid heeft twee zijden: de politiek en het overheidsapparaat dat de politiek ondersteunt. Dit boekje bevat eerder in 2009 op [www.overheidsmanagement.nl](http://www.overheidsmanagement.nl) gepubliceerde weblogs over het overheidsapparaat en zet enkele onderwerpen stevig aan. Waarom? Kwaliteit is niet vanzelfsprekend, daar moet je aan blijven werken en de politiek en de burger hebben recht op kwaliteit.

Er wordt veel geklaagd in dit land over de staat van de democratie, de kloof tussen politiek en burger en ga zo maar door. Dat mag, maar democratie krijg je niet voor niets en is ook niet te koop. Daar moet je samen iets voor doen en ook je nek voor durven uitsteken. Juist het overheidsapparaat zou daarin voorop moeten lopen. Niet alleen naar buiten zeggen hoe anderen het moeten doen, maar zélf beginnen met het goede voorbeeld te geven, zeker voor de aantredende jongeren. Ook dat hoort bij kwaliteit.

We zitten in een recessie die heel nare kanten heeft blootgelegd van ons westerse systeem. Afrika heeft van oudsher last van sprinkhanen, dit systeem heeft een equivalent geschapen dat de wereld in een recessie heeft gestort. De cartoons in dit boekje proberen dat weer te geven: vooral halen en weinig brengen en zich daarna in zonovergoten oorden onttrekken aan verantwoordelijkheden. Vooral op kosten van een ander.

Het bijzondere van de huidige situatie is dat die ‘ander’ vooral de jongeren zullen zijn die op enkelen na part noch deel hebben gehad aan het ontstaan van deze crisis. Niet alleen omdat velen te jong waren toen het allemaal gebeurde, maar ook omdat zij ondervertegenwoordigd zijn in de snel vergrijzende besluitvormingsorganen. We hebben een krachtige, goed functionerende overheid nodig om de problemen aan te pakken en dat begint met het binnenhalen en binnenhouden van de juiste mensen.

### ***Geef ze een stem***

Het overheidsapparaat kent de luxe van overwegend goed opgeleid en goed gemotiveerd personeel. Ook jongeren tekenen nog steeds voor de overheid. Om dat zo te kunnen houden zijn volgens mij dringend investeringen nodig in moderne arbeidsrelaties in meest brede zin. De weblogs over de babyboomers hebben veel aandacht getrokken en open zenuwen geraakt, in het bijzonder waar het om het gesignaleerde democratisch deficit gaat. De Tweede Kamer is inmiddels ook over het probleem van de ondervertegenwoordiging begonnen.

Er is duidelijk een paradigmawijziging gaande in de samenleving en de jongeren gaan het vast anders doen als de babyboomers massaal zijn uitgestroomd. De instituties gaan op de schop. Het zal wel niet meer lukken om in de overgangperiode de overlegstructuren aan te passen. Daarom pleit ik voor een eenvoudig en beproefd instrument om de democratie tussentijds te borgen: praat met alle medewerkers en geef ze een stem zoals dat bij een democratie past en in het internettijdperk ook eenvoudig kan. Het overheidsapparaat is bij uitstek geschikt om daar mee te experimenteren, sterker nog, zou dat als een kerntaak moeten zien.

## Vervolg discussie

De hier gepubliceerde teksten zijn eerder op [www.overheidsmanagement.nl](http://www.overheidsmanagement.nl) verschenen als weblog, maar hier – een ander medium vraagt om een andere aanpak – op enkele punten aangepast. Inmiddels is dus gebleken dat de aangesneden thema's leven. Er zijn vooral reacties van jongeren, maar ook andere generaties beginnen zich te roeren.

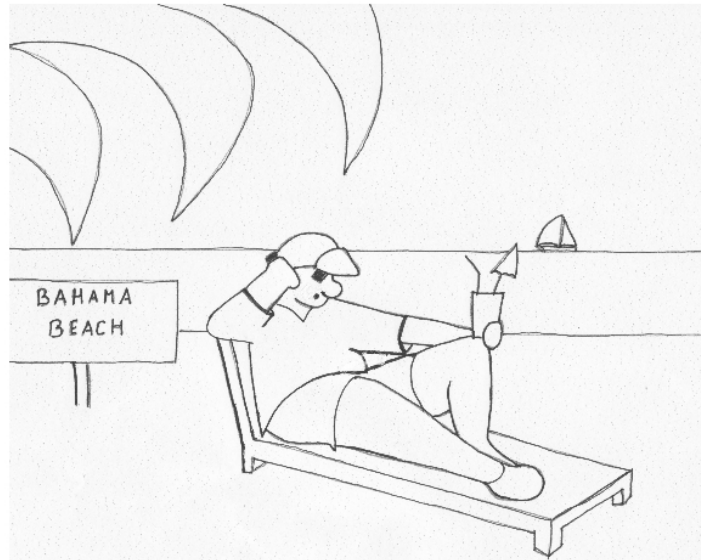
Natuurlijk wil ik tegemoet komen aan de wens om verder te discussiëren. Omdat de discussie op [www.overheidsmanagement.nl](http://www.overheidsmanagement.nl) is gestart vind ik het fair en passend om die ook daar voort te zetten. Binnen de overheid – ik heb me daar lange tijd ingezet voor betere communicatie – krijg ik het trouwens niet voor elkaar om zo'n groot deel van de overheid zo eenvoudig en zo snel te benaderen.

*Verboden aan het pluche te trekken.* Bedoeld dus om de discussie aan te zwengelen en voort te zetten. Daarnaast is de titel voortgekomen uit goedbedoelde zorg: wees voorzichtig met broos geworden materialen!

Jack van Dooren

**VERBODEN AAN HET PLUCHE TE TREKKEN**

## CRISISMANAGEMENT



**Door die laatste bonus kan ik het hoofd net boven water houden**

© eminint

## 1. Na vertrek babyboomers wordt de overheid opnieuw uitgevonden 1

### *Generaties maken het verschil*

Iedereen kent ze wel, de nota's die richting geven aan de overheid. Vaak met bijdragen van jonge bevlogen ambtenaren, maar altijd met de eindparaaf van degene die de zeggenschap heeft. In de eindfase wil er dan wel eens iets bevlogens sneuvelen in de tekst.

Ik vind het in juni 2009 gepubliceerde advies (Rapport Brinkman) over de toekomst van de kranten met de inmiddels buiten proportie opgeblazen passage over de internetheffing in die context passen. Is dat nu het best denkbare advies, of de visie van de generatie die nu nog even aan het roer zit? Ik kan mij zomaar voorstellen dat het advies er wezenlijk anders uit had gezien als dit alleen aan twintigers of dertigers was gevraagd. Die kijken namelijk wezenlijk anders tegen de media aan.

### *Geen 'clash of civilizations' maar van 'generations'*

Met tien jaar is het bekeken. De babyboomers stromen massaal uit, of de politiek nu kiest voor 65 jaar of voor 67 jaar. Dat geeft meteen het relatieve daarvan aan. Het is echter niet zo dat het effect van dit afscheid gáát optreden; het treedt al op. Ik zie al een toenemende marginalisering van de ouderen op de werkvloer, deels omdat ze het zelf laten gebeuren, deels ook door de druk van de *angry young men & women* die staan te trappelen om het over te nemen. We zien ook steeds meer dat de huidige top steun bij hen zoekt. Dat leidt soms tot leerzame, maar ook wel vermakelijke botsingen van systemen. Jongeren komen al netwerkend met hoog en laag tot prachtige voorstellen, maar zowel die jongeren als de top stoten hun neus omdat zij vervolgens formeel langs Ondernemingsraad en Georganiseerd overleg moeten. Daar is zoals bekend vaak in vertegenwoordiging en gedachtegoed weinig aansluiting met die jongeren. Daar botsen de oude en de nieuwe wereld dus op elkaar. Het gaat volgens mij overigens niet om goed of slecht, maar om 'wezenlijk anders' en natuurlijk ook om macht.

### *Er komt een trendbreuk*

Ik schat in dat deze strijd snel zal worden beslecht in het voordeel van de jongeren: het gaat om het probleemoplossend vermogen voor nieuwe problemen, met nieuwe middelen in een snel veranderende wereld. De babyboomers laten bovendien getalsmatig zo'n groot gat achter dat er écht iets zal moeten veranderen binnen de overheid. Daarom ben ik er stellig van overtuigd dat de overheid na het vertrek van de babyboomers of daarvoor al opnieuw zal worden uitgevonden. Daar plaats ik wel een belangrijke kanttekening bij. Trendwatchers zien een nieuw type verzuiling in Nederland aankomen, waarbij maar een beperkt deel van de bevolking voor snelle en échte vernieuwing gaat en een belangrijk deel nogal behoudend is en dat zijn natuurlijk niet alleen ouderen. De kans is groot dat die behoudende krachten ook royaal vertegenwoordigd zullen zijn binnen de overheid. Onze *angry young men & women* zullen het dus ook in eigen kring waarschijnlijk niet eenvoudig krijgen.

## **2. Na vertrek babyboomers wordt de overheid opnieuw uitgevonden 2**

### ***Zijn de babyboomers nu zelf de regenten?***

Het stenen tijdperk hield niet ineens op omdat de stenen op waren. Samenlevingen en organisaties veranderen en dat kan op veel manieren. De babyboomers hebben hun steentje bijgedragen aan de omwenteling van de jaren zestig: protest, flower power, ‘democratisering’ op de universiteit en op de werkvloer. Zijn zij nu zelf de ‘regenten’ en komt er een vergelijkbare tegenbeweging?

Je kunt de discussie in de samenleving en in de organisatie bijna niet scheiden, maar ik focus hier toch op de organisatie. De organisatie van de jaren zestig is niet meer te vergelijken met die van nu. Kernpunt was toen onder andere ‘inspraak.’ Organisaties zijn ook uit eigenbelang nu veel meer gericht op verandering en ook democratischer. Ik zie minimaal twee punten waar toch problemen kunnen ontstaan.

### ***Jongeren staan er anders in***

Ik ben natuurlijk zelf onderdeel van wat ik hier probeer te analyseren, maar ik vind opvallend bij de huidige jongeren die aan de weg timmeren\*, dat ze vaak goed opgeleid en wereldwijd (backpackend de wereld rond geweest) de organisatie binnenkomen, in staat om te netwerken en te organiseren. Van harte welkom natuurlijk. Maar binnen dat brede hoopvolle perspectief zie ik enkele mogelijke wrijfpunten. Ze hebben een echt eigen kijk op de wereld (milieu, een mondiaal eerlijkere verdeling, het platte materialisme en de merken voorbij... ) en laten zich niet zomaar inpakken. Zij zoeken gelijkgestemden op en gaan vooral vluchtige samenwerkingsverbanden aan om hun doelen te realiseren.

Aan de oppervlakte kun je zo de tegenstellingen aangeven: ‘onze’ organisatie is nog sterk gericht op structuur en stabiliteit: de organisatiehark, overlegorganen die jaren blijven bestaan inclusief hun bezetting, je voor een paar jaar binden aan medezeggenschap. Qua vorm gaan de jongeren daarentegen eerder voor projectmatig werken, veel en vooral informele in- en externe contacten en dat alles natuurlijk met grote mobiliteit.

Een laag dieper gaat het om waarden (veel ‘voor’) die waarschijnlijk beter gefundeerd zijn dan bij onze babyboomers in de jaren zestig (veel ‘tegen’). Het zou zomaar eens kunnen zijn dat de jongeren op de ‘beleidswerkvloer’ de discussie aangaan over ons varkensbeleid en de ‘heilige koe’ vanwege de milieubelasting en de Europese tariefmuren om betere ontwikkelingshulp te kunnen geven. De bedrijfsethiek maar vast op de nieuwe agenda van de medezeggenschap zetten? Ons in tientallen jaren uitgepolderd mediabeleid zou ook wel eens met een pennestreek kunnen verdwijnen. Het zou echter ook allemaal best geleidelijk kunnen verlopen, zowel met betrekking tot organisatievorm als tot inhoud, vooral ook omdat ook anderen intussen zien dat het anders kan en moet.

### ***Zonder generatiedialoog sneuvelt de solidariteit***

In het verlengde van de genoemde waarden ligt volgens mij het grootste risico voor een echte clash op de werkvloer. Er wordt op het pluche nu ineens opvallend veel gesproken over ‘toekomstige generaties niet belasten’. Het ongeluk is volgens mij echter al gebeurd, vooral op kosten van de jongeren en zonder dat ze daar veel stem in hadden. Daar zouden ze wel eens een punt van kunnen maken: nu en als ze zelf op de dan inmiddels virtuele variant van het pluche zitten.

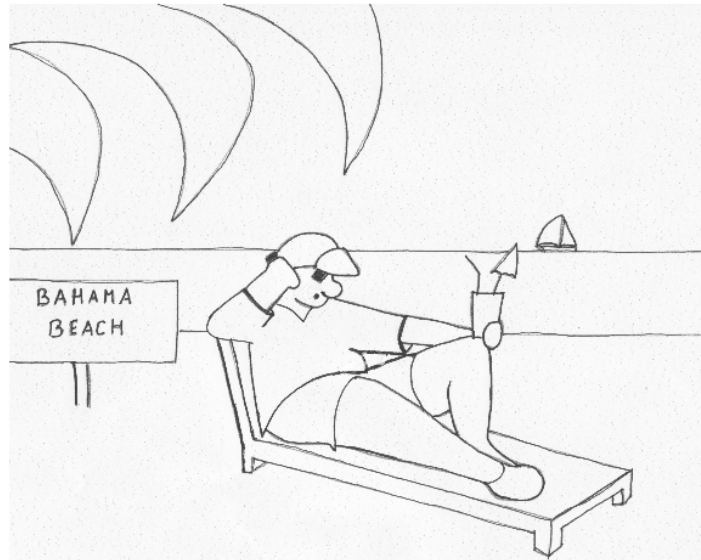
We zitten al lang – en dat is al lang bekend – met een onbetaalbaar systeem en de lusten en de lasten daarvan zijn niet eerlijk verdeeld over de generaties. Als de jongeren de volle omvang daarvan gaan zien – loonstroken zijn ook weer niet zo onleesbaar – dan zouden ook zij wel eens het systeem ter discussie kunnen stellen zoals de babyboomers in de jaren zestig. Die discussie zal zich niet alleen focussen op inspraak bij de arbeidsvoorwaarden en wel op

hun manier, maar ook op de lastenverdeling in het meest brede perspectief. Een van de angsten die de hardheid in de confrontatie van de jaren zestig kan doen terugkeren, is de samenloop met het schandaal van de kredietcrisis, die tegelijkertijd een morele en een leiderschapscrisis is. Er zijn waarschijnlijk maar weinig jongeren met vuile handen en zij betalen een hoge rekening.

Daarmee komen we bij de vraag of de veelgeprezen solidariteit nog te redden valt. De organisatie moet volgens mij met spoed een eigen antwoord voorbereiden, inclusief een meer op deze tijd toegesneden inspraak. Een beetje activist uit de jaren zestig moet dat toch herkennen?

*\*Zoals ik in Deel 1 al aangaf is een van de mogelijkheden dat de behoudzucht zodanig toeneemt in dit land – lees o.a. Microtrends Nederland van Adjiedj Bakas – dat snelle en echte verandering niet mogelijk is. Ik spreek hier dan ook telkens met opzet over aan de weg timmerende jongeren; ik ben er namelijk ook tegengekomen die bij de eerste sollicitatie al over hun pensioen begonnen. Het meest trieste zou zijn als juist onze ondernemende jongeren gedesillusioneerd hun heil elders in de wereld gaan zoeken. Ze hebben immers doelen en weten dondersgoed de weg.*

## CRISISMANAGEMENT



**... die generatiehypotheek was een goed idee**

© eminint

### 3. Na vertrek babyboomers wordt de overheid opnieuw uitgevonden 3

#### ***De nieuwe verloren generatie?***

De naam *De verloren generatie* duikt weer op. Deze veronderstelt een analogie met de jaren tachtig toen veel jongeren door werkloosheid de aansluiting op de arbeidsmarkt misten en daar de rest van hun loopbaan last van bleven houden. De kwalificatie suggereert dus overwegend problemen in de sfeer van werkgelegenheid en carrière. Mijns inziens is dat nu niet het hoofdprobleem.\* Omwille van de discussie die naar mijn mening nog gevoerd moet gaan worden, stel ik de hier geagendeerde kwestie van de jongeren scherp vanuit een breed maatschappelijk perspectief met als voorlopige werktitel: *De generatie met de opgedrongen generatiehypotheek*.

#### ***De opgedrongen generatiehypotheek***

De overheidsorganisatie herbergt natuurlijk verschillende generaties, maar voor de eenvoud licht er ik er de twee extremen uit.

De generatie die het pand gaat verlaten, de babyboomers, heeft goed kunnen boeren. Lage studiekosten, gunstig instappen in de arbeids- en huizenmarkt, subsidies voor van alles en nog wat en nog steeds een best goed pensioen.

De aantredende jongeren hebben het moeilijker. Ten eerste op de arbeidsmarkt. Ten tweede zijn zij voor een kwalitatief minder pakket basisvoorzieningen veel meer kwijt. Bovendien kunnen ze ook nog eens een groot deel van de lasten gaan dragen van het systeem dat zij erven. In dat systeem lagen, ook al vóór de recessie, grote problemen in de toekomst besloten. De kwestie van ‘moeten doorwerken tot je ...’ bijvoorbeeld is onlosmakelijk met dat systeem en de bijbehorende maatschappijvisie verbonden. Dat systeem is zonder draconische maatregelen, bijvoorbeeld met betrekking tot verworven rechten, niet meer ‘generatieproof’ te maken. Er ligt voorlopig dus een ongevraagde ‘generatiehypotheek’ voor de jeugd klaar die hen dwingt tot een bepaalde invulling van hun leven. Ik polste een tijd terug een veelbelovende jonge bestuurskundige voor een functie. Die zei dat hij uit Nederland vertrok om in een aangenaam klimaat een duikschool te beginnen; een sprong in het diepe die respect afdwingt, maar tegelijk een groot verlies voor Nederland betekent en een teken aan de wand.

#### ***De generatiedialoog***

De organisatie heeft jongeren nodig en die worden schaars. In een andere weblog in deze bundel (*‘Yes you can!’ gaat jong talent de kop kosten*) geef ik aan dat in het bijzonder veel jonge leidinggevers onverantwoord zwaar worden belast om het getalsmatige en kwalitatieve gat te dichten. Dat gat wordt de komende jaren alleen maar groter.

De organisatie die écht wil, kan de aantredende jongeren tegemoetkomen als het om de werkinhoud en organisatie-inrichting gaat, sterker nog – ik spreek hier als verandermanager – dat zou best wel eens soepel kunnen gaan. Voordat de slag om de jongeren écht begint (zoals bij de oprakende olie hebben we hier te maken met *peak youth!*) zou ik nu al kiezen voor een ‘multigeneratie’-aanpak en een heldere grens trekken met het politieke domein.

Als we inmiddels gewend zijn aan de multiculturele aanpak, waarom dan ook niet die van de ‘multigeneratie’? Ik zie veel overeenkomsten. De sleutel is om de dialoog te zoeken zonder de vooropgezette bedoeling dat elk probleem meteen weggepolderd moet worden of dat de meeste stemmen altijd gelden. Als we altijd zo luid om ‘authenticiteit’ roepen, dan moeten we in dit dossier niet ineens verlangen dat sommigen maar moeten vervreemden van hun ‘generatie-roots’..

De multigeneratie-aanpak maakt verschillen bespreekbaar, laat mensen in hun waarde en haalt het best haalbare naar boven. Ik kan mij zo voorstellen dat die aanpak, los van het zeer wenselijke deëscalerend effect, ook wel eens nieuwe synergie zou kunnen opleveren. Doe

gewoon waar je goed in bent en werk samen is altijd een krachtige formule. Ik zie in de praktijk overigens veel onvermogen om met alle leeftijdsgroepen om te gaan. Vaak leidt dat tot het 'blaming' in bijbehorende machotaal van de groep waar men niet mee overweg kan (over jongeren: 'die moet nog veel leren', over ouderen: 'die kan niet meer leren'). Er is te lang accent gelegd op zaken (zie ook mijn weblog over 'de grijze prop') die ongewenst polariseren. Deze weblog polariseert overigens ook, maar met de vooropgezette bedoeling om na het onderkennen van het probleem weer te verbinden.

***Organisatie: je hebt het kleinste deel van het probleem***

De angel die resteert voor de organisatie is dan niet zozeer het generatieverschil *sec*, maar meer de verdeling van het geld en verworven rechten en dergelijke. En dát hoort in belangrijke mate in een ander domein thuis: dat van de politiek. Het is voor een organisatie verstandig dat zichtbaar goed te onderscheiden. Ik vond indertijd de actie van Shell om de consument uit te leggen hoe de benzineprijs is opgebouwd – natuurlijk in het bijzonder ook het percentage belastingen – verhelderend in de discussie. De kwestie over een wel of niet opgedrongen generatiehypotheek bijvoorbeeld (ik hoop dat die term na de gevraagde generatiedialoog door een positievere kan worden vervangen) hoort overwegend in het politieke domein thuis. Voor de overheidsorganisatie waar werkgever en politiek samenvallen levert dat een bijzondere uitdaging op.

\*voor een meer uitvoerige toelichting zie [www.trendwatching.biz](http://www.trendwatching.biz)

#### **4. Na vertrek babyboomers wordt de overheid opnieuw uitgevonden (slot)**

##### ***‘Wij eisen inspraak’***

Ik ben ervan overtuigd dat de organisatie die de dialoog aangaat succesvol nieuwe generaties kan enthousiasmeren en opnemen. Ik maak mij op dit moment meer zorgen over de ‘maakbaarheid’ van voor iedereen acceptabele arbeidsvoorwaarden. We hebben namelijk een probleem met de inspraak op de werkvloer. Komt de kreet ‘Wij eisen inspraak!’ uit de jaren zestig weer terug?

##### ***Democratisch deficit***

De werkgever moet formeel overleggen met de werknemer via de reeds lang bestaande instituties. Net zoals de politiek hebben medezeggenschap en vakbeweging echter problemen met het vinden van jonge aanwas en bij het ‘contact’ houden met de achterban. Er is op veel plaatsen dus een legitimiteitsprobleem, een democratisch deficit.

De aantredende jongeren hebben zoals ik al eerder zei kennelijk in groten getale niet zoveel met die bestaande instituties en werkwijzen. Vaste overlegstructuren, je voor jaren binden aan een club, vaak vanuit een maatschappijvisie die toch niet helemaal de hunne is. Op het niveau van hun gedachtegoed zie ik enerzijds bewegingen richting meer ‘ik’ ( dat regel ik zelf wel, als het me niet bevalt vertrek ik gewoon) en anderzijds meer richting brede maatschappelijke betrokkenheid die ver over de grenzen van Nederland heengaat (als Artsen zonder grenzen en smeltende poolkappen). Daar valt menige overlegagenda natuurlijk bij in het niet. *An inconvenient truth* of een uitdaging? Dat ze zich maar moeten schikken naar de huidige regels vind ik geen democratische optie; dat is al eens in de jaren zestig aangetoond en we zijn toch zeker een lerende organisatie!

Ik zie een paradigmaverschuiving in de samenleving die nog voor veel meer turbulentie gaat zorgen. Ik deel de visie van de ‘feel good’-trendwatchers dan ook niet. Als organisatie zou ik in die roerige tijden strategisch meer mijn eigen weg kiezen, losser van andere gevestigde spelers die vaak én geen echte meerderheid vertegenwoordigen én ook niet aantoonbaar dé oplossing hebben. Ooit komt dat wel weer samen, maar in een andere setting.

##### ***Democratie bindt en boeit***

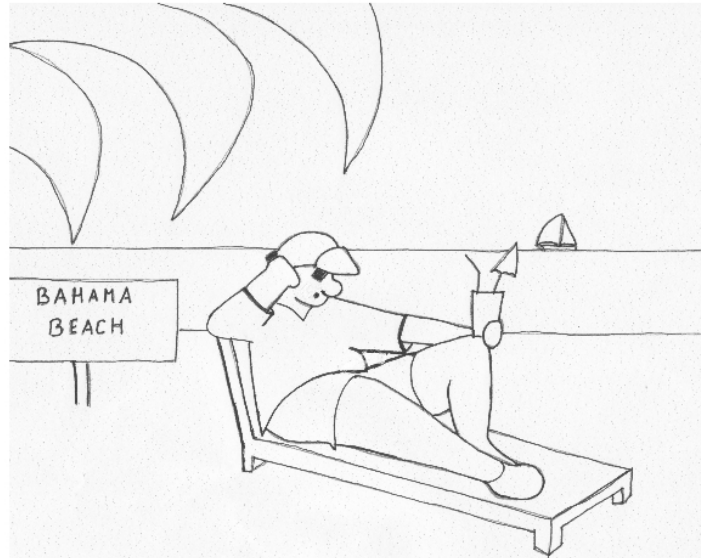
Ik zou als organisatie het spel van de jaren zestig radicaal omdraaien en dit keer zelf voor meer democratie gaan: een open dialoog met álle medewerkers. Een beproefd krachtig instrument om te binden en te boeien en in het bijzonder ook jongeren die nog nooit zo hoog opgeleid en sociaal vaardig waren. Zeker binnen de overheid. Langs die weg kan duidelijk worden gemaakt hoe de verhoudingen in de organisatie echt liggen (ook getalsmatig) en kan de scheiding duidelijker worden gemaakt tussen interne organisatiekeuzes en externe politieke keuzes. Nogmaals: de scherpe kanten van de aangesneden problematiek horen overwegend in het politieke domein thuis.

##### ***Laat de overheid gewoon opnieuw uitvinden***

Als overheid hebben we dan zoals ik al eerder zei wel een bijzonder probleem: de samenloop van politiek en werkgever. De overheid is een megawerkgever, in aantallen en volgens mij ook kwalitatief. Ik zou er daarom een proeftuin voor de revitalisering van de democratie van maken. Volgens mij een kerntaak. En laten we er vooral geen strakke regie op zetten. Geef een echte uitdaging de ruimte, dat haalt meestal het beste naar boven. Geef de aantredende generaties dus gewoon de kans om geleidelijk en in goed overleg met hun omgeving hun eigen overheid uit te vinden.

*PS. Ik heb ca. 50 jongerenorganisaties binnen de overheid geattendeerd op deze weblog en hun visie gevraagd op dit vraagstuk. Een herhaling van de hete zomer van 1968 zit er volgens mij niet in, maar de boodschap is volgens mij wel overgekomen: wij praten verder! .*

## CRISISMANAGEMENT



**Slaat dat concept van doorwerken tot je 70e nou een beetje aan?**

© [eminint](#)

## 5. Grije prop

### *Hebt u deze beleidsnota ook in grijs?*

Wordt de generatiestrijd de opvolger van de klassenstrijd? Laat ik me maar even gewoon beperken tot de werkvloer.

We waren al gewend aan ‘Jong-...’, dan volgde nogal eens de naam van een ministerie of van een gemeente. Er werd al langer over gesproken dat er geen equivalent is voor andere groepen binnen die organisaties. Sommige van die ‘Jong-...’ waren bovendien ook nog eens beperkt tot het hoger opgeleide segment van de medewerkers. Voor de anderen dus geen extra aandacht en faciliteiten.

Nu zien we dat dat gat in terminologie een beetje wordt opgevuld met laat ik het maar ‘Grijs-...’ noemen. Alsof het over een bejaardenhuis gaat (Zilverstroom, Avondrood) of een visclub voor pensionada in wording. De ‘grije prop’ dus. Er wordt inmiddels ook in die termen (‘*Grije prop*’ *verstopt doorstroom jongeren*) in organisaties en in de media gesproken over het oudere segment van de werkenden.

Ik zie deze ‘grije...’ trend als moedwillige imagobeschadiging van oudere werknemers die de werkverhoudingen en doelstellingen als langer doorwerken niet ten goede komt. Wie een beetje verstand heeft van reclame en marketing laat zich niet op die manier wegzetten als ‘grijs’, maar zou eerder offensief zijn concurrentievoordeel benoemen, bijvoorbeeld ‘ervaren...’ Dan wordt de vergelijking dus jong-ervaren in plaats van jong-oud.

## 6. 'Yes, you can' gaat jong talent de kop kosten

### *Geef jongeren een eerlijke kans*

De overheid handelt niet zuiver bedrijfseconomisch als het om de inzet van personeel gaat. Er liggen ook andere doelstellingen achter als het verminderen van het aantal ambtenaren en van de inhuur van externen. De overheid stoot echter nauwelijks taken af, trekt nieuwe naar zich toe en grote op efficiencyverbetering gerichte projecten (ict!) mislukken er vaak.

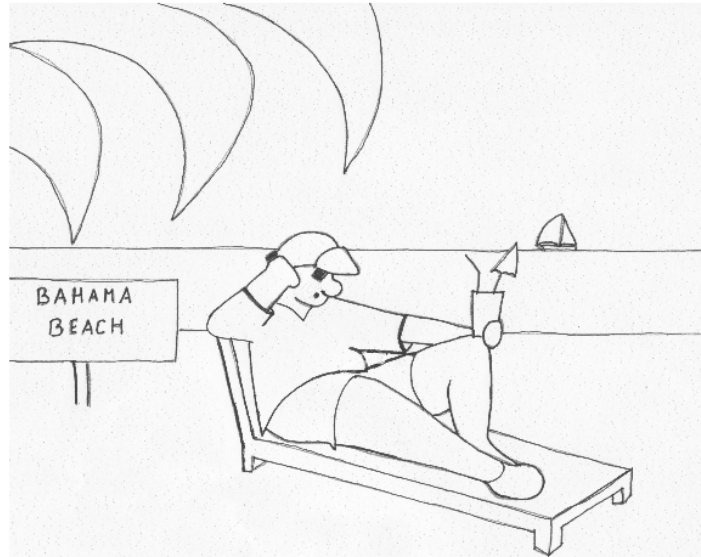
Toch wordt er steeds weer bezuinigd op aantallen ambtenaren met als argument efficiencyverbetering en taakafstoting. Het ambtelijk apparaat wordt op die manier zwaar belast en veel externe inhuur is in wezen reguliere behoefte aan arbeid geworden. Als het ambtelijk apparaat bij tijd en wijlen faalt, mag het wel wat kosten; vaak wordt dan het topsegment externe inhuur ingeschakeld. Het is een bekend verhaal over een in de praktijk gegroeid bedrijfsvoeringsmodel dat op zich best kan werken, maar ik vrees dat er op de werkvloer nu schade gaat ontstaan die niemand voor zijn rekening wil nemen.

We gaan weer een tijd in van recessie en ongetwijfeld aanvullende taakstellingen. Daar komt nu echter de grote uitstroom van ervaren babyboomers bij. Dat betekent dat velen letterlijk en figuurlijk jong zware taken zullen krijgen en – ik zie en hoor dat om mij heen – ook te zware taken. In instabiele omgevingen waar taak en middelen niet altijd in balans zijn. Daar is dus vaak doodgewoon veel ervaring voor nodig en zijn goedbedoelde training en coaching niet voldoende. Het is natuurlijk leuk – je bent jong en enthousiast – als ze je grote 'uitdagingen' aanbieden en tegen je zeggen 'yes, you can,' maar wie betaalt zometeen de rekening?

Ik voorzie dat er zonder radicale ingreep een gouden tijd komt voor externe inhuur, vooral ook voor interimmanagement. Dan zullen echter eisen worden gesteld die eerder hadden moeten worden geponeerd: zeer ervaren en zo – en met dito prijskaartje.

Ik vind het triest om jeugdig talent zo voorspelbaar onderuit te zien gaan. Doe er wat aan, geef jongeren een echte kans en hou om te beginnen goede ervaren krachten vast. Dat mag best wat kosten want de integrale rekening (van ambtenaren en externe inhuur) moet toch worden betaald.

## CRISISMANAGEMENT



Het is allemaal democratisch volgens **ONZE** regels beslist

© eminint

## 7. Geef de medewerker een stem

### *Gênant dat je het hierover nog moet hebben*

Bij de afsluiting van mijn serie *Na vertrek babyboomers wordt de overheid opnieuw uitgevonden* constateerde ik dat er een democratisch deficit is. Net zoals de politiek hebben medezeggenschap en vakbeweging problemen met het vinden van jonge aanwas en met het ‘contact’ houden met de achterban. Het zal als dit zo doorgaat steeds vaker voorkomen dat belangrijke beslissingen worden genomen door onvoldoende representatieve, vooral ‘vergrijsde’ organen. Ik gaf ook aan dat de werkgever ‘overheid’ uitstekend geschikt is als proeftuin om de democratie te helpen revitaliseren.

Mij is gevraagd wat daar concreet aan te doen valt. Als die vraag nu wordt gesteld, zal die binnen de huidige structuur door de zittende mensen worden opgepakt. Dat schiet natuurlijk niet op.

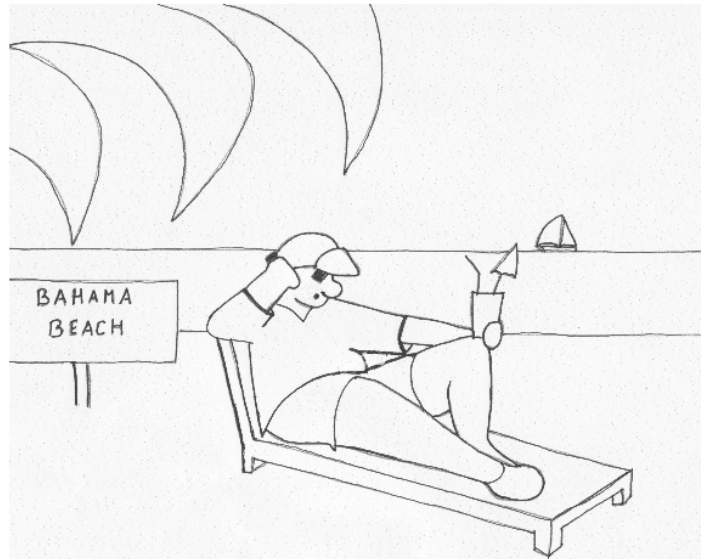
Ik zal er kort over zijn: in afwachting van een noodzakelijke stelselwijziging dient volgens mij bij elke belangrijke beslissing over organisatie en arbeidsvoorwaarden gewoon een stemming of opiniepeiling te worden gehouden onder de medewerkers. Een eenvoudig democratisch instrument in een modern jasje. Als de officiële vertegenwoordigers daar wezenlijk van afwijken zullen ze dat uit moeten leggen. Dat zal vanzelf druk opbouwen om een stelselherziening door te voeren. Door het web stelt zo’n constructie technisch niets meer voor en het sluit perfect aan bij de werkwijze van de aantredende generaties. Wie kan daar nou tegen zijn?

En op de langere termijn? Ik zie bijvoorbeeld veel in een versterking van de rol van beroepsorganisaties, zoals het NIVRA van de accountants: opleiden, certificeren, kwaliteit bewaken, belangen behartigen. Als de binding van de medewerker met de organisatie losser wordt, is het beroep voor velen de bindende factor. Een groot voordeel voor de organisatie is dan volgens mij dat daardoor hoogwaardige kwaliteit arbeid wordt geleverd tegen marktconforme voorwaarden. Lijkt me een aardige aftrap voor een belangrijke discussie!



**HOERA, WE HEBBEN EEN UITDAGING!**

## CRISISMANAGEMENT



**Toch mis ik die werkdruk wel eens**

© **eminint**

## 8. Incompetentiemanagement

### *Competentiemanagement werkt, maar niet bij organisatorische incompetentie*

We beschikken inmiddels over vele en goede instrumenten, maar er zijn veel mensen die die instrumenten niet goed kunnen of – dit wordt minder vaak onderkend – niet goed mogen toepassen. Dat lijkt op te lossen met een cursus of coaching, maar het probleem is volgens mij fundamenteeler.

Iedereen kent wel het verschijnsel dat iemand bevlogen terugkomt van een cursus en dat de hele omgeving het nieuw geleerde ook meteen maar moet omarmen. Dat werkt natuurlijk niet en we lachen erom. Maar met zijn allen, ook als organisatie, doen we dat zelf maar al te vaak.

Neem Prince2, op dit moment toch wel het instrument om ict-projecten te managen. Het is een zeer gedegen systeem met veel verdiepingsmogelijkheden bij elke stap en natuurlijk, hoe kan het anders, veel formulieren. Heel geschikt voor megaprojecten en – mits met verstand toegepast – ook voor kleine projecten. In de praktijk zie je dit in onze cultuur vaak weer verworpen tot een ritueel invullen van alle papieren, nodig of niet nodig. ‘We gebruiken Prince 2 dus het zit wel goed’ denken we en je kunt het je intussen bijna niet meer permitteren om Prince 2 niet of maar ten dele te gebruiken, want dan krijg je vragen vooraf en zwarte pietten achteraf als het fout gaat. De ict-projecten gaan overigens nog steeds niet echt geweldig.

De incompetentie zit volgens mij op twee niveaus. De gebruikers hebben niet altijd overzicht op de materie en de instrumenten, en geloven helaas echt dat het allemaal wel goed komt als je alle afgesproken rituelen maar uitvoert. Dan ga je dus voorbij aan het vakmanschap dat altijd nodig blijft om zowel efficiënt als effectief te kunnen handelen.

Dat is echter nog wel oplosbaar. Mijn grootste zorg betreft de collectieve dwang die volgens mij veel met organisatorische incompetentie heeft te maken, voortkomend uit faalangst en bijbehorend indekgedrag. We betalen daardoor een hoge prijs voor Prince 2 en verwante systemen en krijgen er weinig voor terug. Dit voorbeeld kan namelijk met gemak worden uitgebreid naar het ritueel invullen van competentieformulieren, kwaliteitsmodellen enz. enz.

Ik noem dit incompetentiemanagement, die vraagt om fundamentele organisatieverandering en om echte professionals met gezag die hieraan niet meer willen meedoen.

## **9. Certificering frustrereert mobiliteit**

### *Naast de vis wordt ook de certificering duur betaald*

We leven in het infomatietijdperk, dat zal iedereen intussen wel beamen. Zo'n ontwikkeling brengt tegenwoordig vaak met zich mee dat als de achterliggende kennis en kunde volwassen is geworden, die ook wordt gecertificeerd. Zo hebben we naast de RA's, RO's, RE's, RC's ook de RI, de registerinformaticus en er zijn vast nog wel meer titels. Dat heeft voordelen, maar ook nadelen.

Het is voor een werkgever best interessant met gecertificeerde krachten te werken. Standaardkwaliteit via opleiding, een actieve brancheorganisatie en zo meer. Er hangt ook een prijskaartje aan. Letterlijk, want een brancheorganisatie kan bijvoorbeeld het aantal gecertificeerden en de prijs van de verplichte opleidingen beïnvloeden, maar bijvoorbeeld ook in termen van organisatieontwikkeling. Het kan namelijk leiden tot verstarring. Afdelingen AD als domein met domeinbelangen van de RO en RA brancheleden, afdelingen FEZ met domeinbelangen van RC's. Ik chargeer even, maar hier zit wel een kern van waarheid in. We willen met zijn allen toch flexibiliseren en mobiliteit? Dan kunnen we dus maar beter minder certificeren.

Ik heb mijn twijfel over het nut van de toenemende specialisatiegraad en bijbehorende certificeringsgraad. Als dit dan toch moet wil ik er ook nog wel een voordragen. De meeste organisaties moeten wel mensen in huis hebben die uiterst bekwaam zijn in het belemmeren van adequate informatievoorziening. De vele problemen met de informatievoorziening kunnen immers geen toeval zijn. Gelet op de volwassenheid van dat vak stel ik erkenning met een titel voor: de registerdesinformaticus (RDI).

## 10. Pas op voor kwakzalvers en vertrouw op Ockhams scheermes

*M.a.w.: 'Entia non sunt praeter necessitatem multiplicanda necessitatem multiplicanda'*

Al tientallen jaren buitelen de nieuwe managementtheorieën over elkaar heen. Elke zichzelf respecterende wetenschapper en consultant schijnt er tegenwoordig een te moeten hebben en uiteindelijk zijn er wellicht meer managementtheorieën dan organisaties (en misschien ook meer ambtenaren van LNV dan agrariërs, maar dat is weer net iets anders). Die kans neemt toe als de recessie aanhoudt: minder bedrijven en juist meer 'wonderdokter gevraagd' Hier is wijsheid geboden.

William of Ockham was een veertiende-eeuwse monnik en filosoof die ons kan helpen met zijn scheermes (*Ockham's razor*) kort samengevat als: '*Entia non sunt praeter necessitatem multiplicanda necessitatem multiplicanda*' (dat is nou nog eens een openingszin voor een seminar!).

Als er verschillende hypothesen zijn die een verschijnsel in gelijke mate kunnen verklaren, kies dan voor die hypothese die de minste aannames bevat en de minste objecten. Dit is de gangbare wijze waarop Ockhams scheermes wordt toegepast. Het 'scheermes' symboliseert het wegscheren van alle onnodige ingewikkeldheden om bij de eenvoudigste verklaring uit te komen. Ik vat dat heel grof samen als: ga in beginsel voor de eenvoudigste oplossing en wantrouw de nodeloos ingewikkelde. Dit scheermes wordt nog vaak gebruikt als criterium om wetenschap van pseudowetenschap te scheiden. Die laatste is er natuurlijk ook nu in overvloed en er wordt zelfs goed voor betaald. Het is niet allemaal vooruitgang wat we zien.

Waar brengt ons dat? Laten we ook nu het kritiek wordt juist kritisch zijn. Gooi wat goed werkt niet weg voordat we echt iets beters hebben. Heb een gezonde dosis wantrouwen tegen 'wonderdokers'. We maken ons als management juist nu volstrekt ongeloofwaardig als we paniekerig telkens weer met nieuwe hypes komen aanzetten. Die blijken nogal eens *ephemeroptera*. Eendagsvliegen.

## 11. Kleinschalige initiatieven gewenst

### *And the Oscar goes to...*

Mijn Oscar gaat naar een kleine afdeling die zonder hulp een *low budget* powerpointpresentatie maakte over haar visie. Geïnspireerd door *'I have a dream'*, met aan het einde de boodschap: we gaan die droom samen realiseren. Ik heb daar grote bewondering voor.

Op de werkvloer zie je op dit moment veel onzekerheid door de recessie: waar gaan we naar toe en vooral, waar gaat het met mijn baan naar toe? Je voelt echter ook de drang naar verandering, optimisme, mede geïnspireerd door de 'King's' en de 'Obama's'. Belangrijker nog, je ziet initiatieven. Als verandermanager spring je daar natuurlijk meteen op in, maar wat doen we daar als overheid mee?

We zien de spotlights nog te vaak gericht op de grote projecten. Natuurlijk zijn de grote projecten nodig en ik hoop ook dat ze slagen. Maar je ziet ook een zekere moeheid bij de mensen over al dat grootse, vaak toch nog met veel 'top-down' erin, dat na veel inspanning vaak toch niet helemaal oplevert wat werd verwacht.

Ik vind kleine projecten zoals die presentatie daarom heel belangrijk. De mensen zetten het zelf samen neer, het scheidt een band en ze zijn er terecht trots op. Dat draagt allemaal bij aan een gezonde organisatie die wat wil en ook wat kan. Ik ben er dan ook van overtuigd dat zulke kleinschalige projecten een beter startpunt scheppen voor de grote projecten. Het brengt er ook weer een menselijke maat in.

Die presentatie is maar een voorbeeld. Ik zie vooral ook veel kleine discussiegroepen die goed bezig zijn, dwars door de overheid heen en niet bang om de meest wilde plannen te smeden. Kunnen we dit niet beter, wat eigentijds er faciliteren zodat we er met zijn allen meer aan hebben? Natuurlijk zal het wel eens fout lopen, maar ik denk dat we met de huidige problemen minder krampachtig moeten zijn. We kunnen het ons gewoon niet permitteren om kansen te laten liggen.

Stimuleer dus kleinschalige initiatieven en prijs zeker degenen die onderuit gaan en weer opstaan de hemel in. Het zijn volgens mij vaak de betere medewerkers en mogelijk onze toekomstige sterren.

## 12. Laat creatieve chaos toe

### *‘Survival of the fittest’ voor ambtenaren*

*Survival of the fittest* is actueel. Niet alleen omdat 2009 het Darwin-jaar is, maar ook omdat we in een recessie zijn beland. Wie zich optimaal aanpast zal het allemaal wel weer overleven, of ligt dat misschien toch anders?

Wat is optimaal aanpassen? Ik durf de stelling wel aan dat in oorlogstijd een ander type generaal komt bovendrijven dan in vreedstijd, als je wilt winnen tenminste. Generaal Patton bijvoorbeeld was bepaald niet populair bij het equivalent van onze afdeling ‘management development’ van het Amerikaanse leger. Totdat datzelfde leger inzag dat hij bij uitstek, ondanks al zijn eigenzinnigheden, de oorlog kon helpen winnen. Het werd zoals bekend een *path to glory*.

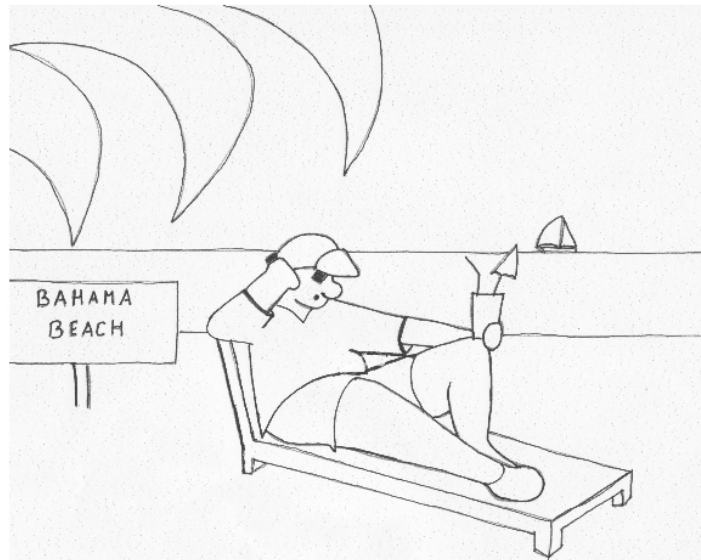
Zijn onze selectiesystemen voldoende flexibel om deze verandering in *mindset* naar crisis (en laten we toch echt hopen geen oorlog) aan te kunnen? Iedereen heeft zich de afgelopen jaren keurig aangepast en gericht op de gewenste competenties. Paste prima in de geordende wereld van toen misschien, maar is het ook voldoende robuust voor de zich nu aandienende ruige tijden?

Ik zie het al voor me – we blijven bij Darwin – dat we die competenties iets aanpassen: ‘gezocht: *predator* die ons bedrijf kan redden.’ Toch zit hier wel iets in. Wij hebben te strak opgelijnde systemen geschapen waarin aanpassen voorwaarde is om te kunnen blijven of hogerop te komen. Daar kunnen we nu wel eens last van krijgen. Een te beperkt paradigma dat op de schop moet?

Bij een echte crisis zie je vaak dat de oude leiding gewoon platvloers wordt gewipt door lieden uit onverwachte hoek die lak hebben aan de conventies en systemen. Pijnlijk, maar waarschijnlijk onvermijdelijk. Of kunnen we dit toch niet, met iets meer welbegrepen eigenbelang, beter oplossen door de rigiditeit van het systeem wat af te zwakken? Meer ruimte voor echt *out of the box* denken en doen? Iets meer ‘sociaal darwinistisch pretpark’, ook toegankelijk voor eigenzinnige mensen met flinke ambitie en afwijkende ideeën in plaats van ‘we zijn allemaal door dezelfde molen gehaald en wat zijn we het toch weer allemaal fijn eens met elkaar?’ Het is intussen toch wel meer ‘vijand in zicht!’ dan knus voor de buis met ‘De wereld draait door.’

Dit land heeft last van de regeldruk en we hebben nu een prima alibi om daar wat aan te doen. Ook aan de regels voor ‘management development.’ Laat nu bewust wat creatieve chaos toe, op sommige plaatsen gaat dat al vanzelf door de uitstroom van ervaren krachten, om echt nieuwe opties te helpen ontdekken alsmede mensen die die kunnen realiseren. Graag vóórdát we in een echte chaos belanden die ons allemaal de kop kost. Ik zie niets in een ‘Openluchtmuseum Nederland’ waar Chinese toeristen het poldermodel komen bewonderen, waarvoor ik als goed ambtenaar tot mijn tachtigste entreekaartjes mag verkopen.

## CRISISMANAGEMENT



**Nee, ik kom niet terug om mijn kennis en ervaring over te dragen**

© [eminint](#)

### 13. Keurmerk voor *evidence based* beleid

#### *Waar blijft de bijsluiter bij de beleidsnota?*

We hebben met zijn allen met verbazing gekeken naar de argumentatie voor het ruimen van de varkens in de *garbage villages* in Egypte. Dat heeft toch niet te maken met de *swine flu* of misschien beter de Mexicaanse griep? Wat een naam alleen al niet kan aanrichten. Ik ben overigens in die dorpen geweest en dat was de enige keer dat ik echt bang was voor besmettelijke ziektes, dus de beslissing zelf begrijp ik wel.

Met het bij ons nu zo gepropageerde *evidence based* beleid zou dat natuurlijk niet kunnen gebeuren. Dan gebruik je bewust en oordeelkundig het best voorhanden zijnde bewijs. In combinatie met andere instrumenten moet het dan wel goed zitten. Maar hoe zouden Egyptenaren bijvoorbeeld aankijken tegen de redeneringen hier te lande rond de verhoging van de AOW-leeftijd? Heeft die wel zoveel met de huidige recessie te maken als wordt gesteld?

Politici mogen voor eigen rekening beweren wat ze willen en burgers mogen vervolgens geloven wat ze willen. Ik zit er alleen mee dat niet altijd helder is waar die beweringen op gebaseerd zijn. We hebben strenge regels voor producten en diensten en tegen misleidende reclame om ons te beschermen, maar voor beslissingen rond cruciale producten als AOW en ontslagrecht is dat beduidend minder goed geregeld. Is er onderzoek, wat is dat waard? Dat kan beter. Niet alleen in het belang van de burger, maar ook in dat van de beleidsambtenaar.

Voer gewoon een keurmerk in voor *evidence based* beleid. Dan krijg je een goed zichtbare knip tussen de wereld van het onderzoek (de best haalbare kennis) en de wereld van de politiek (de best haalbare gezamenlijke afweging en beslissing). De burger weet dan ook beter wat hij voor zich heeft als hij in de politieke winkel staat.

## 14. Overheid: vertrouwen op eigen wijsheid

### *Kennis delen met de shredder*

Ik sta weer eens voor mijn boekenkast: naar De Slegte, de papiercontainer... een paar keer per jaar moet je wel ruimen. Dit keer gebruik ik ook als criterium: medeplichtigheid aan de huidige recessie. Is het de schreeuwerige Amerikaanse sales-goeroe die je leerde dat 'nee' niet bestond (dus daar ging weer een slechte hypotheek over de toonbank)? Is het de Amerikaanse econoom uit het Reagan-tijdperk die overheidsingrijpen uit de tijd vond (dus daar lag het toezicht bij het oud vuil)? Zijn er misschien ook 'eigen' hoogleraren en consultants bij?

We zijn in ieder geval overspoeld met duur betaald gedachtegoed van buiten de overheid dat wel eens tegen het licht mag worden gehouden: het kaf en het koren. Wat doen we daarmee? Geld terugvragen zal er wel niet inzitten. Ik zie eerder een parallel met de millenniumbug aankomen: eerst slechte software leveren en vervolgens ook nog een keer geld vragen om die te repareren.

Ik denk dat we als overheid kritischer moeten worden, zeker op de 'wijsheid van buiten' en meer zelf moeten durven leren. Ik zie een rol voor onze eigen experts, voor onze eigen expertisecentra en opleidingsinstituten. Zoals de Rijksacademie voor Financiën en Economie waar al heel lang verstandige dingen worden gezegd over risico's en toezicht. Ik zie in het bijzonder ook een rol voor het op te richten kennisinstituut voor de overheid.

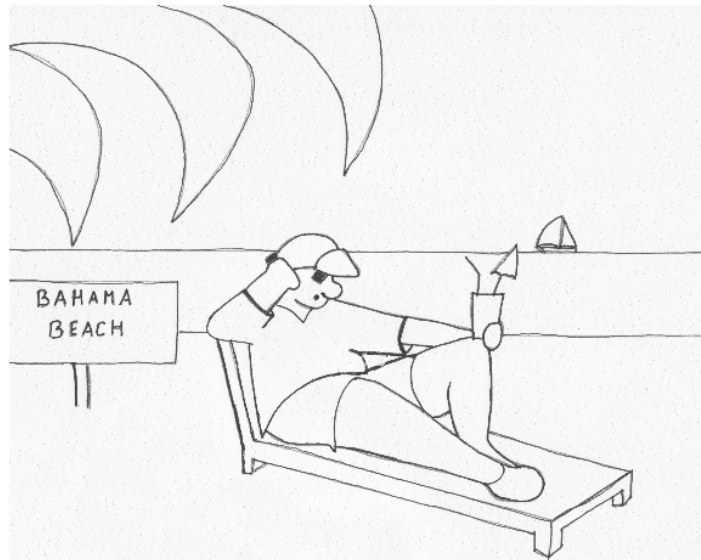
Haal het goede uit die overheid naar boven en maak het toegankelijk. Ik ben er voorstander van zoveel mogelijk toegankelijk te maken en vervolgens de praktijk, inclusief open dialogen, zoveel mogelijk uit te laten maken wat echt werkt. Dan kunnen we ook beter praten over wat echt goed is en eventueel tot norm kan worden verheven (als dat dan nog nodig is). Of is dat weer iets teveel terugtrekkende overheid maar nu binnen de overheid zelf? Het grote verschil is volgens mij dat in dit geval niet bijvoorbeeld het Amerikaanse bedrijfsleven de toetssteen is (hadden wij daar eigenlijk wel ooit iets mee, geachte consultants?), maar onze eigen overheidspraktijk.

Wat doe ik intussen met mijn boeken? Niet naar De Slegte; dat kun je niet maken. Misschien met een sticker erop 'Kan de economie ernstige schade toebrengen' naar de rommelmarkt? Tikkeltje bevoogdend. Laten ik praktisch blijven: letterlijk kennis delen met de shredder.

## **OUT OF THE BOX**

*Komkommertijd. Veel collega's zijn in file over de grens vertrokken, de achterblijvers hebben het maar wat zwaar. Tijd voor een geestelijk ontspannend intermezzo, ook voor webbloggers. Op Het Plein in Den Haag hebben we, ik noem ons maar even The Square Consulting Group, onder het genot van een koel glas eens echt zitten 'out of the boxen.' Met een vette knipoog naar de realiteit. Hogelijk aan te bevelen als geestverruimend middel. Hierna twee voorbeelden ter inspiratie.*

## CRISISMANAGEMENT



**Ja, met de online coach**

© **eminint**

## 15. Verkassen

### *Onder de Haagse stolp uit het land in*

Je hoort veel kritiek op het gesloten wereldje onder de Haagse stolp. Ondanks (of juist door?) de inzet van hordes voorlichters en spindokters. Wat kun je daar nou eens aan doen? Een vraag waar we best eens over willen bomen onder de bomen op het gezellige Plein.

Waarom gaan we niet gewoon ons mooie land in? Veranderen van omgeving en klimaat kan goed doen en periodiek verhuizen tussen Brussel en Straatsburg gebeurt bijvoorbeeld al. In de Middeleeuwen trokken vorsten met hun hofhouding door het land. Regeren, rechtspreken, dwarsliggende edelen tot de orde roepen, beetje jagen en natuurlijk belasting in natura innen, want vorsten moeten ook eten. Nou is het een beetje ingewikkeld om nu nog met zo'n groot gezelschap rond te gaan trekken. Je komt natuurlijk dicht bij de mensen, maar milieu, files – we hebben al problemen genoeg.

We kunnen natuurlijk wel voor een aantal jaren verkassen. Dan krijgt zo'n gebied of stad eens een flinke economische impuls en extra aandacht. Noordoostelijk Groningen zou in dat opzicht niet gek zijn. Dan kunnen we meteen wat meer aandacht aan onze oosterburen besteden, want met die stijgende zeespiegel kun je niet genoeg vrienden hebben.

Al discussiërend kwamen we zelf toch tot een andere locatie om te beginnen: Maastricht. Natuurlijk omdat we ons dan meteen beter op Brussel kunnen oriënteren. Maar doorslaggevend is toch wel de cultuur, waaronder zeker ook de omgangsvormen en het Vrijthof (sorry Plein). We denken wel dat een stukje flankerend beleid nodig is, een inburgeringscursus of zo. Tweeduizend jaar beschaving, waaronder degelijk Romeins bestuur dat bijvoorbeeld het fileprobleem daadkrachtig heeft aangepakt, is tenslotte niet niks.

## 16. Bottom-up redesign

### *Tegen elk aannemelijk bod: de departementen*

De overheid probeert al jaren de omvang van de departementen te reduceren door ‘min x procent-operaties’. Vaak leidt dat ook tot interessante boekhoudoperaties; prima die creativiteit, maar die kunnen we natuurlijk beter elders gebruiken. We hebben helaas nog nooit een echte *bottom up redesign* mogen meemaken: wat heeft zo’n departement nou echt nodig voor de klus? Een vraag waar we best eens over willen bomen onder de bomen op het fraaie Plein.

Dit land barst van het talent en ook van risicokapitaal; de pensioenfondsen mogen misschien zelfs in banken gaan beleggen (nota bene!). Waarom zouden we ons eigenlijk zelf het hoofd breken over die vraag? Laten we de *scope* eens een beetje verbreden. We kunnen er even mondiaal crowdsourcen tegenaan gooien, want ‘wij weten tenslotte meer dan ik’. En ‘Wat zou Google doen?’ is ook een sterke. Waarom ook niet meer marktdenken? Of is dat al weer voorbij?

Waarom proberen we het niet gewoon eens via een degelijke Europese aanbesteding? Zeg om de acht jaar besteden we het beheer van de departementen gewoon aan, gewoon naar de laagste bieder dus. Studiereis naar de VS? Daar wordt na een politieke machtswisseling het apparaat al vervangen. Om de markt wat opener te maken zouden we in navolging van de universiteiten ook voor meer Engels als voertaal kunnen kiezen: ‘Yes minister!’

We zitten nog wel met een praktisch probleem. Volgens de Algemene Rekenkamer beheersen we de Europese aanbesteding nog niet helemaal. Tja, dan gaat het voorlopig nog even over.

## **Over de auteur**

Jack van Dooren is werkzaam geweest bij diverse ministeries. Op dit moment werkt hij via ABD-Interim, overwegend in de sfeer van verandermanagement en strategievorming.

Overige activiteiten:

- lid redactieraad van Overheidsmanagement (Reed Business BV).
- bestuurslid Stichting LIMINT (bevorderen innovatie en samenwerking).
- exploitatie diverse internetfora die o.a. leiden tot online open source producten als *Risicomangement 1.0*.

Recente publicaties:

*Strategie en scenario's in samenhang, Tips voor organisatieverandering en Portfoliomanagement.*

## **Verantwoording**

Dit is een uitgave van Stichting Limint, gratis te downloaden op [www.limint.nl](http://www.limint.nl)

Deze e-book uitgave is vervaardigd door print on demand uitgeverij lulu.com: [www.lulu.com](http://www.lulu.com) en daar gratis te downloaden. Daar is ook een hardcopy tegen kostprijs verkrijgbaar.

De teksten van de weblogs zijn geschreven door J. van Dooren en eerder gepubliceerd op [www.overheidsmanagement.nl](http://www.overheidsmanagement.nl). De uitgever Reed Business BV stemt in met de herpublicatie doch draagt verder geen verantwoording hiervoor.

EMININT, [www.eminint.nl](http://www.eminint.nl), staat om niet eenmalig gebruik van de cartoons voor deze publicatie toe.

Deze uitgave is tot stand gekomen zonder winst oogmerk en mag digitaal en in gedrukte vorm onbeperkt worden gekopieerd en verspreid mits integraal, ongewijzigd en zonder hiervoor een vergoeding te vragen. De rechten blijven onverminderd bij de genoemde personen en organisaties.

