

Inzet



U zoekt talent. U weet wat u zoekt. Maar waar? Naarstig exploreert u uw netwerk, zet zelf advertenties. Vaak zonder resultaat. In zulke gevallen kan extern advies de geëigende oplossing zijn. Human Capital Group levert full service op het gebied van Human Capital Management. Eén van onze specialismen is Search & Selection.

De gelijknamige adviesgroep heeft een ruime expertise in het werven en selecteren via mediawerving en executive search. Wij beschikken over een uitgebreid netwerk en hebben een diepgaande kennis van zowel de publieke als private sector. Onze consultants kunnen zich goed inleven in de behoeften van de opdrachtgever. Zij zijn gespitst op het zoeken naar een persoonlijkheid die perfect past in uw organisatie en als lid van het team uw bemanning versterkt. Als deze inzet u aanspreekt, zullen wij graag een afspraak met u maken voor een oriënterend gesprek.

Human Capital Group Search & Selection

Postbus 851, 3800 AW Amersfoort Tel.: 033-479 28 00 Fax: 033-479 28 88 E-mail: searchandselection@deloitte.nl Website: www.deloitte.nl/humancapitalgroup

Change Management & Team Development | Performance Management & Compensation | Actuarial & Pension Consultancy
Assessment & Career Management | Interim Management | Executive Search | Graduate Search | Search & Selection

g e r i c h t o p r e s u l t a a t

**Deloitte
& Touche**

Kunnen ambtenaren veranderen?

'Kunnen politici veranderen? Dat was de titel van het laatste Jaarbericht (1984) van Herman Tjeenk Willink als Regeringscommissaris Reorganisatie Rijksdienst. Deze vraag is voor de komende regeerperiode actueler dan ooit. Bovendien een belangrijke vraag, mede gelet op de dubbele betekenis van veranderen: kunnen politici en ambtenaren zichzelf én hun omgeving veranderen? Mijn antwoord: we zullen zien. Intussen lijkt het me verstandig te blijven vertrouwen op de veranderingspotentie van ambtenaren.

Leo Klinkers

We beleven het einde van een politieke levenscyclus van ruim vijftig jaar. Die eindigt onder een lawine van problemen. Beide Paarse kabinetten hebben de signalen van een uiteenvallend politiek systeem niet gezien, gehoord of geroken. In België is het bepaald anders. Na de gedurfde staatkundige hervormingen van begin jaren tachtig, staat men daar met politieke, bestuurlijke en administratieve hervormingen aan het begin van een nieuwe politieke levenscyclus. Enkele voorbeelden: Lambermont (slotstuk staatshervorming), Copernicus (hervorming federale regering en administratie), Beter Bestuurlijk Beleid (hervorming Vlaamse regering en administratie), politie-, belasting- en magistratuurstervormingen van de federale administratie.

Politiek mismanagement

Het regeerakkoord bevat weliswaar veranderingen vergeleken met het verleden, het is echter nog maar de vraag of Nederland nu ook aan een vitale, nieuwe politieke levenscyclus begint. Wederom is dat regeerakkoord ondemocratisch totstandgekomen: de keuzen zijn gemaakt vóór het debat. Dus ook deze regeerperiode is in wezen al weer na enkele maanden geëindigd. Nu nog vier jaar pro forma uitzitten? Met politici die liever praten over

'oplossingen' en 'resultaten' en 'doen', dan over 'nadenken' en 'analyse' en 'vakvereisten'? Dat is onvoldoende basis voor het werkelijk oplossen van de problemen van onderwijs, zorg, veiligheid, illegalen, drugs, uitkeringsinstellingen, WAO en mobiliteit. Die problemen zijn onstuitbaar gegroeid doordat de politiek steeds weer dezelfde fouten uit het grote foutenboek maakte. Niks lerende organisatie. Bovendien, doordat we jarenlang zijn geleid door de toverformule 'het primaat ligt bij de politiek' werd politiek mismanagement niet wezenlijk gecorrigeerd. Niet door de media, niet door de wetenschap, niet door verkiezingen. En de beste stukken over politiek mismanagement, namelijk de jaarverslagen van de Hoge Colleges van Staat, werden stelselmatig verwezen naar de marge. Het gevolg is dat de politiek gaandeweg de belangrijkste veroorzaker van de grootste maatschappelijke problemen is geworden. Vooralsnog zie ik dat niet veranderen tenzij er, conform de redeneertrant van Arie van der Zwan (NRC 15 juni 2002), een nieuwe Fortuyn opstaat.

Wat nu? Voor het geval in deze regeerperiode zal blijken dat ook nu weer politici toch niet kunnen veranderen lijkt het verstandig terug te vallen op het vakmanschap van ambtenaren. Uiteraard is de >

Interactief beleid maken is een zoeken naar wijsheid en waarheid buiten de eigen overheidsorganisatie.*

vraag legitiem: 'Kunnen ambtenaren veranderen? Kunnen zij de basis leggen voor een nieuwe verbinding tussen politiek en samenleving?' Jazeker, mits ze als leidend motief nemen wat Tjeenk Willink onlangs schreef in 'Particulier initiatief en publiek belang' (SCP maart 2002, p. 32): 'Minder dan ooit kunnen van bovenaf regels worden opgelegd. Meer dan ooit moet worden aangesloten bij ontwikkelingen van onderop. Voor het oplossen van problemen is de medewerking van probleemhebbers nodig. Zij kennen het probleem het beste, zij kunnen beoordelen of de oplossing kan werken. Zij moeten aan die oplossing hun medewerking verlenen.'

Excellente topambtenaren

Begin bij de samenleving. Zoek en hervindt de menselijke maat, proef de vraag en behoefte bij ongeorganiseerde burgers, bij burgers in particulier initiatief, en bij hen die het dichtste bij die burgers staan, de uitvoerders (van rijk, gemeenten en provincies). Als de ambtelijke top ophoudt zich druk te maken over 'damage control', over de goedkeurende accountantsverklaring, over het op tijd wegzetten van het geld, en hoe ze ruzie met de minister moeten voorkómen, en zich in plaats daarvan bekwaamt in de essentialia van interactief beleid maken, dan is een eerste zeer belangrijke basis gelegd voor een degelijk politiek veranderingsproces. Werken van buiten naar binnen, en van onderop wordt dé opgave. En dat kan niet lukken zonder topambtenaren die alles weten van procesmethodologie: hoe stuur je op onzekerheid, hoe maak je een omgevingsanalyse, hoe meet je relatieve dissensus, hoe organiseer je vraagsturing, hoe voorkóm je een 'democratisch gat', hoe analyseer je oorzaken, hoe formuleer je een visie, correcte doelen en concrete acties, hoe voer je die

acties uit binnen bandbreedtes, hoe meet je koersafwijkingen en hoe stel je die bij, hoe voorkom je systeemfouten zoals de valkuil van het oplossingen denken, enz. Kortom, hoe bereik je werkelijke resultaten, hoe leer je waarom 'het proces is belangrijker dan het resultaat' van een hogere orde is dan 'ik reken je af op het resultaat'. Als de (toekomstige) ambtelijke top deze beginselen niet beheerst, zal het niet lukken om bij de soevereine burger (Schrijver e.a. in NRC 16 maart 2002) en bij het maatschappelijk middenveld (Tjeenk Willink, SCP maart 2002) draagvlak voor, en uitvoerbaarheid van, nieuwe politiek te creëren.

Maar dat is niet het enige. Topambtenaren dienen te excelleren op het terrein van Europa, de internationalisering en de globalisering. Ze dienen te weten hoe departementen moeten aanhaken op hetgeen zich daar afspeelt. Immers, het drieënhalf eeuw bestaande concept van de soevereine staat heeft plaats gemaakt voor het concept van de soevereine burger in een wereld zonder grenzen. Daar moet een sluitende verbinding met nieuwe politiek worden gelegd. Dergelijke kennis en vaardigheid is in de ambtelijke top nog maar spaarzaam aanwezig. De Algemene Bestuursdienst kwam twintig jaar later dan indertijd door de Vereniging voor Bestuurskunde bepleit.

Ook dient het ambtelijke 'centre of excellence' vlekkeloos te kunnen omgaan met projectmatig werken. De politieke doorbraken, zo dringend gewenst op genoemde beleidsterreinen, vereisen uiterst kundig combineren van de wetmatigheden van projectmatig werken met die van de staflijnorganisatie. Ook op dat terrein dient de ambtelijke top tot de kampioenen te behoren.

Men eist prestaties op het niveau van Ajax maar men investeert op het niveau van Zwolse Boys.*



VOOR



NA

De politiek krijgt de samenleving die ze verdient.*

Zuiveringsproces

Een ander aspect betreft het politieke voornemen om 10% te korten op het ambtelijk apparaat. Dat zou buitengewoon onverstandig zijn. Naar mijn inschatting komen we juist zo'n 15% ambtenaren tekort voor het waarmaken van de politieke ambities. En dan zit er nog niemand op 'de reservebank'. Het is van drieën één: of de ambities aanzienlijk terugschroeven, of accepteren dat het gat wordt opgevuld door consultants, of slachtoffers maken. In vele varianten: van ambtenaren die afknappen tot rampen als Srebrenica. Elke dag worden vele ambtenaren op een mission impossible gestuurd: met gebrek aan bevoegdheden, menskracht en middelen. En toch wordt van hen geëist dat ze resultaten boeken. Onmogelijk. De top heeft de taak om dwars voor

de politiek te gaan liggen als er weer zo'n mission impossible wordt uitgeschreven. Dat vereist niet alleen bekwaam, maar vooral ook moedige ambtenaren. Het impliceert ook het stoppen van het sluipende proces van politisering van de ambtelijke top, en een hernieuwd besef dat ambtenaren de politiek geen grotere loyaliteit kunnen bewijzen dan door de professionaliteit onder alle omstandigheden het primaat te geven. Ongeacht de persoonlijke consequenties.

Ten slotte ligt er de immense opdracht aan de ambtelijke top om te analyseren wat er sinds 1970 is fout gegaan, fout gedaan, onder het karpert geveegd, en verzwegen. Alle achterstallige onderhoud moet op tafel, en daarna opgeruimd, anders zal dat als te zware ballast elke werkelijke politieke