

TUSSENBALANS

DE OPBRENGST VAN EEN JAAR KWALITEITSAGENDA

De rijksdienst moet voorbereid worden op nieuwe ontwikkelingen. De ambtenaar in het jaar 2020 is een andere dan die van tegenwoordig. De Kwaliteitsagenda, die anderhalf jaar geleden werd opgesteld, speelt in op deze ontwikkelingen. Werken in deze nieuwe tijd moet prettig en efficiënt blijven. Er werden in 2011 projecten opgezet en goede bedoelingen uitgesproken. Wat is daarvan terecht gekomen? En welke nieuwe projecten staan op stapel? In deel vijf van een serie over de Kwaliteitsagenda presenteren we een tussenbalans.

FOTO'S: JANNEKE KOOREVAAR

De leden van het algemeen bestuur van het A+O fonds Rijk, die de Kwaliteitsagenda hebben geïnitieerd, kunnen tevreden zijn. Hun agenda werd het afgelopen jaar opgenomen in het rijksbrede jaarplan van de gezamenlijke directeuren P&O van het Rijk. De cultuurverandering, die Jan Hut van de Centrale van Middelbare en Hogere Functionarissen (CMHF) zo hoogst noodzakelijk achtte, is daarmee een stap dichterbij

‘Het is een zoektocht naar nieuwe arbeidsverhoudingen’

gekomen. ‘Dit betekent volledige erkenning van de werkgeverskant.’ Irene van Munster is directeur P&O bij het ministerie van Infrastructuur en Milieu én lid van het bestuur van het A+O fonds Rijk. Ze hoopt dat de punten van de Kwaliteitsagenda, die vooral gaat over ‘de zachte kant’



Jan Hut (CMHF) en Irene van Munster (ministerie van IenM) bekijken terug op de Kwaliteitsagenda 2011 en kijken naar de plannen voor dit jaar

van de arbeidsvoorwaarden, ook nog eens ‘doorsijpelen naar de agenda van nu’.

ZOEKTOCHT

Dat zou zomaar kunnen, want terwijl werkgevers en werknemers ‘met de voeten op tafel’ inhoud gaven aan de Kwaliteitsagenda zijn ze en passant een stuk dichterbij gekomen. Van Munster: ‘In een formele setting reageer je misschien op woorden van de andere partij, terwijl je over de Kwaliteitsagenda nog eens kunt doorpraten: wat bedoel je nou echt? Waarom ligt dit zo moeilijk?’ Het is een zoektocht naar nieuwe arbeidsverhoudingen waarbij het gezamenlijk belang, namelijk een tevreden en efficiënt werkende werknemer, voorop staat. Vanuit deze gedeelde verantwoordelijkheid en betaald uit het gezamenlijke fonds kregen de bonden extra capaciteit. Zeven mensen



Jan Hut (CMHF) stelt dat de door hem gewenste cultuurverandering bij het Rijk door de Kwaliteitsagenda een stap dichterbij is gekomen

digmaverandering die de komende jaren gaat plaatsvinden. De eerste tekenen van die verandering zijn al zichtbaar: werknemers die niet meer van negen tot vijf werken, die *tablets* en *smartphones* gebruiken in plaats van pc's en die vooral voldoening uit hun werk willen halen. De rijksambtenaar van de toekomst stelt zich ten opzichte van zijn leidinggevende steeds zelfbewuster op.

Het overleg in het bestuur van het A+O fonds Rijk, dat de Kwaliteitsagenda beheert, verliep soepel. Maar natuurlijk waren er ook momenten dat de gesprekspartners het niet met elkaar eens waren. Een project in het thema 'Gezond op het werk' werd bijvoorbeeld aanvankelijk kritisch door de bonden ontvangen. Om werknemers te helpen gezond te leven zouden er vragenlijsten beschikbaar komen. Een applicatie waar de werknemers zelf mee aan de slag kunnen: *selfservice*. Van Munster: 'De bonden zeiden gelijk: ho, ho, dit gaat over het privéleven. In eerste instantie vlieg je dan uit elkaar, maar door erover door te praten kun je verkennen welke doelen je nastreeft en wat je ermee wilt bereiken. Want dat we samen vinden dat mensen langer en gezonder moeten kunnen werken, dat is duidelijk.'

INNOVATIE

Doordat het A+O fonds Rijk als stichting op enige afstand staat van het kabinet, heeft het bestuur het aangedurfd thema's op de agenda te zetten die buiten de vastgestelde prioriteiten staan. Innovatieve zaken waar misschien niet meteen politiek draagvlak voor is, maar die wel degelijk de aandacht van de bonden en de werkgevers hebben. Vanuit de behoefte aan een gevarieerd personeelsbestand, waarbij verschillen tussen medewerkers juist worden benut, werd bijvoorbeeld een pilotproject op poten gezet bij de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Buitenlandse Zaken. Die bleken al goed op weg te zijn met strategische personeelsplanning. Niet zo gek natuurlijk, aangezien BZ veel ervaring heeft in het omgaan met andere culturen en achtergronden.

Dit project is één van de vele (pilot)projecten die het afgelopen jaar werden opgezet. De ideeën die binnenkomen bij het bestuur van het A+O fonds Rijk worden geanalyseerd. Als het op alle fronten een goed idee is, kijkt het fonds of er geld is voor een proeftuin. Het afgelopen jaar kwamen de ideeën nog vooral van de werkgevers. Iets dat Jan Hut erkent. Hoewel bepaalde aspecten van de agenda voor iedereen interessant zijn, blijft de discussie met de leden moeizaam. 'Iedereen klaagt over zijn manager, en over het feit dat hij niets meer mag in zijn functie. Maar als je dan met de leden gaat praten over waar we mee bezig zijn, blijkt dat mensen gewend zijn aan een bepaalde manier van denken en werken. Ze vinden het moeilijk om te bedenken hoe hun werk er óók uit kan zien.' Toch is er een voedingsbodem voor innovatieve projecten, want iedereen ziet in dat er veranderingen aankomen. Maar hoe

zijn aangenomen om te helpen bij de uitvoering van projecten uit de Kwaliteitsagenda. Zij zijn nauw betrokken bij de uitvoering van projecten in het kader van de agenda. In

'Werken voor het Rijk is toch iets anders dan werken in de markt'

hun werk zien ze alle kanten van de medaille en komen ze met goede ideeën.

De werkgevers en bonden spelen alvast in op de para-

die veranderingen er voor hén uit kunnen gaan zien, kunnen ze zich moeilijk voorstellen.

IDEAALPLAATJE

De ideale werksituatie is immers voor iedereen anders. Hut: 'Het risico is dat je tijdens bijeenkomsten over de Kwaliteitsagenda gaat spreken over de ideale ambtenaar. Iemand die zijn loopbaan vorm wil geven, volledig gemotiveerd is, gezond wil blijven, enzovoort. Als alle werknemers zo waren zou je de Kwaliteitsagenda niet nodig hebben. Dan zouden ze voor zichzelf zorgen.' Er moet ook oog zijn voor mensen die minder voldoen aan het ideaalplaatje. Die mensen moeten ook vertegenwoordigd worden in de Agenda. 'Je moet je altijd af blijven vragen wat de brugwachter in Oegstgeest ervan denkt,' zegt Hut. Van Munster: 'Wij denken bij IenM natuurlijk altijd aan die brugwachter. Het is niet *one-size-fits-all*. Neem nou het Functiegebouw Rijk: de beleidsmedewerker weet echt wel hoe zijn loopbaan eruit ziet, maar voor mensen in de uitvoering is dat anders.'

En dat zijn er nogal wat, die uitvoerders. Jan Hut hamerde er in 2011 al op bij zijn collega's in het bestuur. En de werkgevers hebben inderdaad geleerd om meer naar de regio's te kijken, daar werkt immers het grootste deel van de ambtenaren. Bij de Belastingdienst werken al zo'n dertigduizend mensen, bij DJI (Dienst Justitiële Inrichtingen) zeventienduizend en bij Rijkswaterstaat bijna tienduizend. Het spreekt voor zich dat de Kwaliteitsagenda geen Haags feestje mag worden. Daar komt nog eens bij dat de hoog opgeleide Haagse ambtenaar over het algemeen goed voor zichzelf op kan komen. Het bestuur hoopt het komende jaar kritische feedback uit de regio te krijgen zodat de uitvoering van de Kwaliteitsagenda ook daar goed op gang komt.

Het bestuur heeft het afgelopen jaar, het eerste jaar dat de Kwaliteitsagenda in de praktijk werd gebracht, vooral geleerd te kiezen. Ze was te ambitieus, waardoor niet alle projecten op een hoger niveau verankerd konden worden. Om versnippering tegen te gaan zijn de oorspronkelijke focuspunten ('Gezond en veilig werken', 'Opleiding en talentontwikkeling', 'Relatie medewerker-leidinggevende' en 'Professionele ruimte') aangepast en van doelstellingen voorzien. De nieuwe thema's zijn: gezond werk(en) en vitaliteit, van werk naar werk en arbeidsmarkt, leiderschap en professionele ruimte en Het Nieuwe Werken. Deze scherpere formulering zorgt voor meer focus in de deelprogramma's. De projecten die worden aangedragen moeten écht binnen de doelen van één van de thema's passen. 'Succesvol door te kiezen,' noemt Van Munster dat. 'We moeten een streep zetten door dingen die eigenlijk een hobby zijn.' De kans bestond voorheen dat het bestuur zich van enthousiasme van het ene naar het andere 'leuke' project liet meeslepen, zonder de resultaten van het vorige



Irene van Munster (ministerie van IenM) valt het op dat in een formele setting anders wordt gereageerd op elkaar dan tijdens discussies over de Kwaliteitsagenda. Werkgevers en bonden kunnen in gesprek over deze agenda makkelijker vragen 'wat bedoel je nou echt?'

project te monitoren en te evalueren.

Een onderwerp dat door alle projecten heen loopt is het terugbrengen van de 'beroepseer' in de rijksdienst. Van Munster zegt zich te ergeren aan mensen die met *dédains*

'Iedereen wil zingeving in zijn werk'

spreken over ambtenaren. Hut benadrukt dat hoe de rijksdienst ook verandert, bepaalde ijkpunten niet vergeten mogen worden. Werken voor het Rijk is toch iets anders

dan werken in de markt: 'Je doet het voor de publieke zaak. Of je dat nu met je iPad thuis doet volgens het nieuwe werken, of vanachter je bureau op kantoor. Je moet je bewust zijn dat je niet voor een commercieel bedrijf aan het werk bent.' Hut merkt dat het bestuur zich heel bewust is van alles wat verandert, maar het nog niet heeft gehad over wat hetzelfde moet blijven. 'Wat blijft kenmerkend en wat moeten we daarvoor inrichten?'

ZINGEVING

Ook inhoudelijk komt de beroepseer terug. De tijd dat

'Dat we samen vinden dat mensen langer en gezonder moeten kunnen werken, is duidelijk'

van specialisten werd verwacht dat ze generalist werden is voorbij, zeggen zowel Hut als Van Munster. Ze kennen de geluiden van inspecteurs bij de Belastingdienst en in het onderwijs. Daar werd geklaagd dat ze hun beroep niet meer naar behoren konden uitoefenen omdat er gekozen is voor andere vormen van toezicht. Van Munster begrijpt dat en denkt dat daar in de toekomst oplossingen voor komen: 'Iedereen wil zingeving in zijn werk. Ik kan me voor-

stellen dat die écht goede, ervaren belastinginspecteur in de toekomst een hogere waarde krijgt omdat je juist hém inzet voor de lastige klussen.'

De afgelopen jaren was Het Nieuwe Werken al een van de uitdagingen van de werkgevers, en dat blijft het de komende jaren ook. Al gaat het dan niet meer over het 'combineren' van werk en privé. 'Combineren is een oud woord,' zegt Van Munster. 'Werk en privé is één geheel.' De sleutel voor werken nieuwe stijl is flexibiliteit. Hoe blijft die gewaarborgd? Immers: 'Het is een reflex om alles te willen regelen voor iedereen,' zegt Hut. Als het aan de werkgevers ligt moeten ambtenaren vooral bekender worden met de mogelijkheden die er al zijn. De voorwaarden voor mantelzorg bijvoorbeeld: die wáren al heel gunstig, maar veel mensen kenden ze niet. Die bekendheid moet op decentraal niveau worden verbeterd. Het bestuur weet wat hem te doen staat wat betreft het nieuwe werken: loslaten.

Huts grootste angst was dat alle mooie praatjes zouden worden opgeschreven in een boekje, maar dat het te ingewikkeld zou worden om ze in de praktijk te brengen. Die angst is ongegrond gebleken. De Kwaliteitsagenda begon op papier, maar krijgt nu ook vorm in de praktijk.

Dit is het vijfde en laatste deel van een serie over de Kwaliteitsagenda Rijk

WAT IS DE KWALITEITSAGENDA?

Werkgevers en vakbonden hebben in 2009 een gezamenlijke visie op werken bij het Rijk opgesteld. 'Welkom bij de rijksdienst van de toekomst,' heette dat traject. Het is een reactie op een veranderende wereld, waarin werknemers meer eisen stellen aan hun werkgever. Zo willen ze onder meer tijd-en plaatsonafhankelijk werken en is het niet meer dan vanzelfsprekend dat er ruimte is om werk en zorg te combineren. Het traject was ook een reactie op de veranderende arbeidsmarkt: de uitstroom van oudere werknemers neemt in hoog tempo toe en het aantrekken van jongeren is op sommige plekken dus meer dan noodzakelijk. Kortom, goed werkgeverschap is vereist. De sociale partners hebben onder de paraplu van het A+O fonds Rijk vorig jaar invulling gegeven aan deze visie in de Kwaliteitsagenda. Daarin staan concrete activiteiten die zijn opgestart.

De thema's van de Kwaliteitsagenda voor 2012 zijn: professionele ruimte en leiderschap, gezond werk(en) en vitaliteit, Het Nieuwe Werken en van werk naar werk en arbeidsmarkt.

MEER INFORMATIE:

Ga naar www.aofondsrijk.nl. U kunt zich hier ook aanmelden voor de (digitale) nieuwsbrief. Voor de productenfolder van het A+O fonds Rijk, vragen over de kwaliteitsagenda Rijk 2012 of over andere werkzaamheden van het fonds kunt u contact opnemen met het secretariaat:

Stichting A+O fonds Rijk
Lange Voorhout 13
2514 EA Den Haag
Tel: 070-3765759