

*Verlag bijeenkomsten Strategische Professionalisering Rijk  
op 24 september en 3 oktober 2013*

## Beoordelingsruimte voor professionals: kennis delen binnen het Rijk

**Op 24 september en 3 oktober jl. kwamen projectmanagers en organisatieadviseurs van verschillende uitvoeringsorganisaties en inspecties van het Rijk bijeen voor een stand van zaken van het A+O fonds Rijk-project 'Beoordelingsruimte voor professionals'. Projectleider Renate Beckers benoemde tijdens deze besloten bijeenkomsten in Utrecht en Den Haag twee doelen: het delen van kennis over de professionaliseringspraktijken binnen uitvoering en toezicht van het Rijk, en daarnaast met elkaar onderzoeken op welke manier A+O fonds Rijk verder kan ondersteunen bij strategische professionalisering binnen het Rijk.**

Het project 'Beoordelingsruimte voor professionals' wil kennis over effectieve professionaliseringspraktijken vinden, bundelen en uitbouwen, zodat deze breed binnen het Rijk toe te passen is. Daartoe is het project op 1 januari 2013 gestart met een beschrijvende fase.

De eerste fase van het project zit er inmiddels op. Renate Beckers verkende de professionaliseringspraktijken binnen een aantal uitvoeringsorganisaties en inspecties van het Rijk. Welke interne en externe ontwikkelingen zijn actueel? Wat betekenen die ontwikkelingen voor het gedrag van de professional en zijn professionele ruimte? En op welke manieren wordt de medewerker vanuit de organisatie beïnvloed en ondersteund om een hogere effectiviteit te bereiken in de eigen organisatie en in de maatschappij?

Beckers sloot de eerste fase van haar project af met een rapport waarin de uitkomst van haar verkenning staat. Na afloop kreeg iedereen een exemplaar van dat rapport mee.

### **'Cross the line'**

Voor de terugblik op de eerste fase van haar project hanteerde Beckers een inspirerende werkvorm, waardoor iedereen uitgenodigd werd actief deel te nemen. Zij verdeelde de zaal in twee vakken met de namen 'eens' en 'oneens' en liet deelnemers fysiek een kant kiezen, waarna stellingen werden voorgelegd.

De stellingen lokten een gesprek uit over de volgende onderwerpen:

1. De interne en externe ontwikkelingen die het nodig maken dat medewerkers in de organisaties een professionaliseringsslag maken;
2. De vraag of het vergroten van de professionele ruimte van medewerkers de enige en beste manier is om het hoofd te bieden aan de veranderopgave;
3. Het organisatieniveau waarop de professionaliseringsinterventies gericht zijn: het individu, het team of de organisatie;
4. De aanpak van de (gedrags)verandering: op meerdere fronten tegelijk en zorgvuldig geïmplementeerd?
5. Het systematisch uitvoeren van effectmetingen, met behulp van interne en externe meetgegevens.



De werkwijze leverde boeiende discussies op, omdat de projectleider heel direct om een toelichting op een gekozen standpunt vroeg. Gaandeweg reflecteerden de deelnemers ook uit zichzelf op de stellingen. Zo ontstond dat op een speelse manier de kennis over de professionaliseringspraktijken binnen de verschillende organisaties werd ingebracht en met elkaar gedeeld.

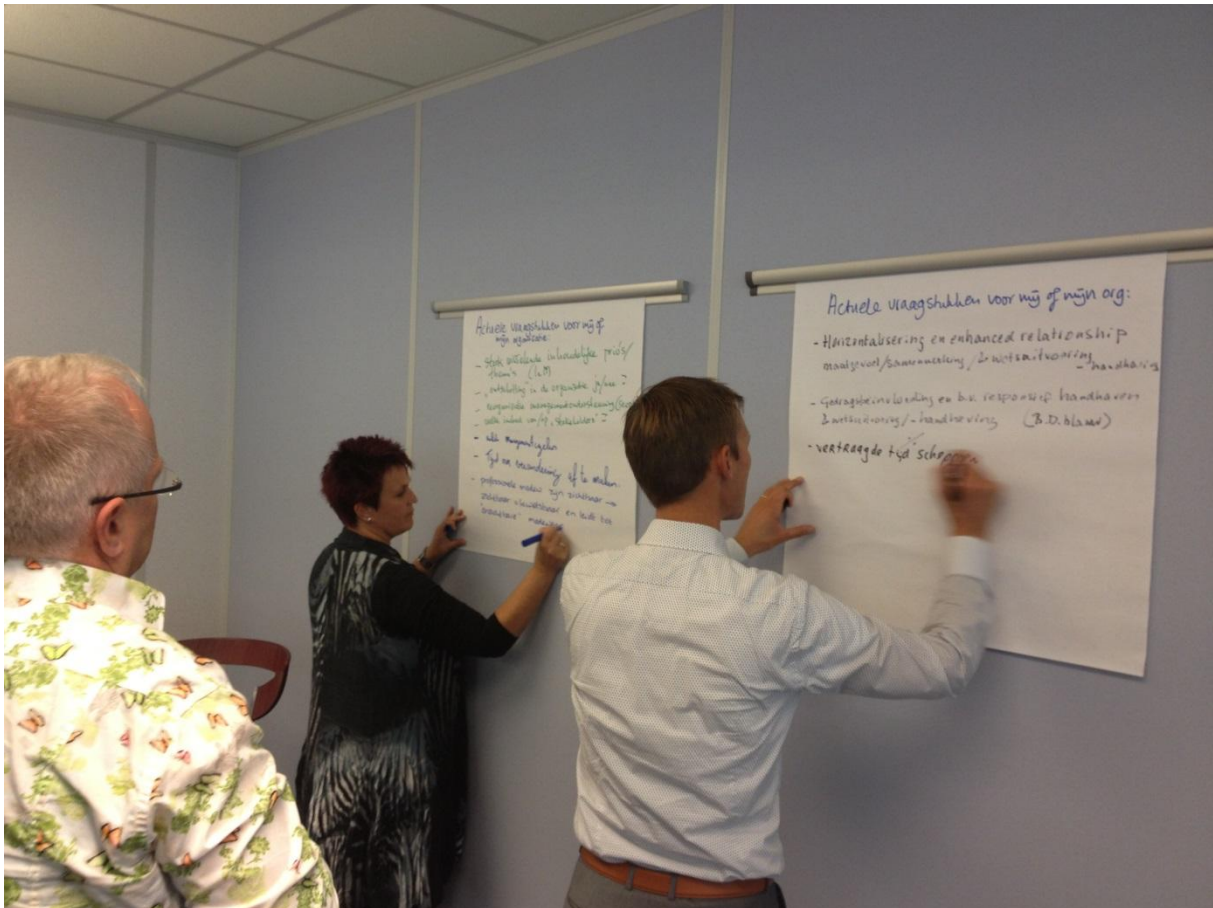
### **Vraagstukken en oplossingen**

Voor een vooruitblik op het vervolg van haar project vroeg Beckers de deelnemers in te zoomen op hun eigen project en organisatie en antwoord te geven op twee vragen:

1. Welke vraagstukken t.a.v. strategische professionalisering zijn op dit moment actueel in jouw organisatie?
2. Welke meerwaarde zie je voor het A+O fonds Rijk bij het oppakken of oplossen van deze vraagstukken?

De deelnemers noteerden hun antwoorden op vellen papier die aan de muur hingen.

Actuele vraagstukken bleken te gaan over de diepere betekenis van de veranderingen die gaande zijn binnen de eigen organisatie en hadden soms specifiek betrekking op het onderwerp strategische professionalisering. Bovendien houdt niet alleen de inhoud van de veranderingen de deelnemers bezig, maar ook de manier waarop je organisatieveranderingen praktisch en effectief vormgeeft.



In de eerste conferentie op 24 september viel op dat in de afzonderlijke organisaties genoeg vraagstukken leven, maar dat de vraag naar de meerwaarde van het A+O fonds Rijk bij de oplossing ervan weinig antwoorden opleverde. Beckers concludeerde dat dat veel met timing te maken heeft. Organisaties willen eerst zelf wat verder zijn in de ontwikkeling en implementatie van hun professionaliseringsinterventies, en in de effectmeting van hun optreden.

In de tweede conferentie op 3 oktober vroeg Beckers de deelnemers daarom om advies. Hoe houden we rijksbrede aandacht voor het onderwerp strategische professionalisering en voorkomen we dat de kennis die hierover is opgedaan in de eerste fase van het project onbenut verouderd en verdwijnt? Welke borgingshaakjes voor een vervolg op het project zien de deelnemers? Dit leverde een aantal bruikbare adviezen op waar de projectleider mee verder kan.

Het centrale onderdeel van de bijeenkomsten werd hiermee afgesloten. Wat volgde waren enkele presentaties van projectmanagers en organisatieadviseurs uit eigen gelederen, aan de hand waarvan dieper op een aantal professionaliseringsinterventies werd ingegaan. Idee was dat de deelnemers deze inspirerende voorbeelden en kennis kunnen inzetten in hun eigen projecten binnen hun eigen organisaties.

### **Zaaksverantwoordelijkheid en 'lean' bij de IND**

Arnold Stolte nam de deelnemers mee in de pilot 'Zaaksverantwoordelijkheid' bij de directie Asiel van de Immigratie en Naturalisatie Dienst (IND) in 2008. Deze pilot volgde op een rapport van de Algemene Rekenkamer uit 2006, waaruit bleek dat de IND onvoldoende klantgericht opereerde.

Zaaksverantwoordelijkheid is afgeleid van het begrip casemanagement. Met zaaksverantwoordelijkheid krijgt een klant (aanvrager) direct toegang tot een behandelaar, is het voor iedereen duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is en wordt de samenwerking tussen meerdere actoren bij een complexe aanvraag helder geregeld.

Met de implementatie van zaaksverantwoordelijkheid binnen Asiel wilde de IND de dienstverlening naar klanten versterken en tegelijkertijd de interne regie op een aanvraag beter organiseren. Uit de evaluatie van de pilot bleek dat zowel de klanten (bevraagd via hun gemachtigden) als medewerkers van de IND positief zijn over zaaksverantwoordelijkheid.



Vervolgens nam Ireen te Linteloo het stokje van Stolte over, met een presentatie over ‘Lean management’ binnen de IND. Met het project lean management sinds 2012 bouwt de directie Asiel voort op de veranderingen die met zaaksverantwoordelijkheid in gang zijn gezet. De IND gebruikt lean management vooral als manier om het werkproces vanaf de werkvloer te verbeteren en zich te ontwikkelen naar een excellente organisatie.

Lean is gebaseerd op het gedachtegoed achter het Toyota Productie Systeem, ontwikkeld door Taiichi Ohno. Essentieel hierbij is de identificering van de klant en hetgeen de klant waardevol vindt. Dat geeft immers richting aan het werkproces. Vervolgens is de idee om het werkproces terug te brengen tot die activiteiten die waarde toevoegen voor de klant. Om een goed lopend proces te creëren zonder opstoppingen of verspilling. Bij dit alles wordt gestreefd naar perfectie door continu te blijven verbeteren.

Lean leidt niet alleen tot tevredener klanten, een efficiënt werkproces en effectieve verbeteringen in de organisatie. Het heeft ook gevolgen voor samenwerking binnen de organisatie en in de keten, voor professionele ruimte en werkplezier van medewerkers en teams, en voor de managementstijl in de organisatie. Lean kan overal worden toegepast waar door medewerkers in een aantal opeenvolgende stappen naar een product voor een klant wordt toegewerkt.

Meer weten over zaaksverantwoordelijkheid en lean binnen de IND? Projectleider Arnold Stolte is bereikbaar op [AH.Stolte@ind.minvenj.nl](mailto:AH.Stolte@ind.minvenj.nl) of 06 - 4825 5280.

### **‘Change or Die’**

Johan de Veer van de Belastingdienst ging in op het intrigerende onderwerp gedragsbeïnvloeding. De Belastingdienst houdt zich hier al langer mee bezig, aangezien zij voortdurend naar manieren zoekt om ondernemers en burgers te verleiden tot ‘compliance’: de bereidheid om juist, tijdig en volledig de verschuldigde belastingen af te dragen. Maar in het kader van strategische professionalisering speelt gedragsbeïnvloeding ook binnen organisaties, namelijk daar waar de organisatie de medewerker wil bewegen tot het vertonen van professioneel en effectief gedrag.

De Veer lichtte 2 modellen voor gedragsbeïnvloeding toe. Ten eerste het model ‘Influencer’ van Kerry Patterson. Dat model gaat uit van het effect dat je wilt bereiken, het gedrag dat daarvoor nodig is, en de manieren waarop je dat gedrag kunt beïnvloeden. De idee daarbij is dat je gedrag kunt beïnvloeden door je te richten op het willen én het kunnen. Zijn de motivatie en capaciteit om te veranderen aanwezig? Dit kun je stimuleren op het niveau van het individu, de groep en de situatie. Door te analyseren welke interventies al worden toegepast en nog ontbreken, en gericht naar andere invalshoeken te zoeken, kun je op nieuwe of aanvullende manieren komen waarmee je het gedrag van je doelgroep kunt beïnvloeden.

Daarna lichtte De Veer het model ‘SCARF’ van David Rock toe. In dat model wordt gedrag beschouwd als een gevolg van processen in ons brein. De standaardreactie van ons brein op verandering is die van het ontwijken om te overleven. Verandering is vaak een bron van pijn en stress en de gedragsimpuls die er op volgt wordt beïnvloed door de productie van adrenaline. Waar we naartoe zouden willen is een meer overwogen reactie op verandering. Een onderzoekende, toenaderende houding waarin nieuwe oplossingen gecreëerd kunnen worden. We willen dat verandering niet als bedreigend, maar positief wordt ervaren en dat het handelen wordt beïnvloed door de productie van dopamine. De letters SCARF staan voor de factoren die het sociale brein positief of negatief beïnvloeden: status, certainty, autonomy, relatedness en fairness.

De Veer is bezig met een publicatie over gedragsbeïnvloeding, vanuit het Gedraglab van de Belastingdienst. Dit boekje wordt eind 2013 verwacht. In hoofdstuk 2 van het rapport ‘Beoordelingsruimte voor professionals’ worden ook enkele theorieën en modellen voor gedragsbeïnvloeding toegelicht.

## **Niet stoeien met de naaktslak!**

Renske van Geel van het Expertisecentrum Organisatie & Personeel binnen De Werkmaatschappij, vertelde over een professionaliseringsinterventie die zij het afgelopen jaar met collega Martha Mens heeft ontwikkeld en geïmplementeerd binnen een jeugdinrichting van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) van het ministerie van Veiligheid & Justitie.



De desbetreffende jeugdinrichting heeft een turbulente periode gekend; van groei tot krimp, wijziging in de jongerenpopulatie (toevoeging van zedendelinquenten met een zwaardere problematiek), incidenten met veel aandacht vanuit de politiek en de media, en een wisseling van de directie. Deze ontwikkelingen hebben tot verwijdering van diverse ‘subsystemen’ in de organisatie geleid (met name de disciplines behandeling en bewaking). Medewerkers en leiding waren op zoek naar verbondenheid. In dit kader werd aan Mens en Van Geel gevraagd om zorgvuldige procesbegeleiding te bieden. Om het proces van communicatie en dialoog tussen de disciplines binnen de organisatie te faciliteren en daarmee de interactie en werkrelaties tussen de disciplines te verbeteren.

Hun werkhypothese was dat de heftige, niet onderkende dynamieken en emoties die bij het werken met probleemjongeren in detentie komen kijken, het professioneel handelen van medewerkers beïnvloeden. De dynamieken en emoties vinden hun vertaling in de werkprocessen van de organisatie, waardoor de grens tussen persoon en rol collectief is gaan schuiven op alle organisatieniveaus.

Mens en Van Geel hebben daar onder andere op gereageerd met de ontwikkeling en implementatie van de zogenoemde ‘organisatie-rol-analyse’. Daarbij staat de primaire taak van de organisatie centraal en wordt gewerkt met de implicaties die dat heeft voor de rollen van de medewerkers binnen de verschillende disciplines. Door in de levende praktijk de dialoog te stimuleren tussen de bestaande functionele teams, op het niveau van de taak van de organisatie en de rol van de functionaris, krijgen medewerkers een manier aangereikt om professioneel in plaats van sterk persoonsgericht te handelen.

De medewerker waarbij zijn persoon en zijn rol te nauw verweven zijn, wordt door Mens en Van Geel aangeduid als een ‘naaktslak’. Via hun aanpak krijgen medewerkers een slakkenhuis aangeboden, dat staat voor hun rol en het taakgerichte handelen dat daarbij hoort. Op deze manier worden de medewerkers beschermd tegen de dynamieken waarmee zij dagelijks op het werk worden geconfronteerd en geholpen bij de ontwikkeling van een professionele handelswijze.

Meer weten over deze professionaliseringsinterventie? De organisatieadviseurs zijn bereikbaar op [Martha.Mens@ecop.wmrijk.nl](mailto:Martha.Mens@ecop.wmrijk.nl) en [Renske.Geel@ecop.wmrijk.nl](mailto:Renske.Geel@ecop.wmrijk.nl).

### **Hoe verder?**

Doel van de twee bijeenkomsten was om kennis over strategische professionalisering te delen binnen het netwerk van betrokkenen en belanghebbenden binnen uitvoering en toezicht van het Rijk.

Deelnemers aan de bijeenkomsten kregen daarom een fysiek exemplaar van het rapport ‘Beoordelingsruimte voor professionals’ uitgereikt. In dit rapport gaat Beckers in op haar conceptueel model, de ‘bril’ waarmee zij naar de professionaliseringspraktijken binnen het Rijk heeft gekeken. Zij gebruikt dit model enerzijds om een aantal achterliggende kennisgebieden te belichten, en anderzijds om een aantal praktijken binnen uitvoering en toezicht op een onderling vergelijkbare manier te beschrijven. Het theoretische gedeelte van het rapport kunt u [hier](#) downloaden.

Wilt u meer weten over de casusbeschrijvingen uit de praktijk? Neem dan contact op met projectleider Renate Beckers, op [Renate.Beckers@ecop.wmrijk.nl](mailto:Renate.Beckers@ecop.wmrijk.nl) of 06 – 5289 7132.

Verder waren de twee bijeenkomsten behalve voor kennisoverdracht en inspiratie bedoeld om te netwerken met collega’s die binnen de verschillende rijksonderdelen met gelijksoortige vraagstukken bezig zijn. De bijeenkomsten zijn daarmee te beschouwen als een kick-off voor het netwerk strategische professionalisering Rijk. Degenen met wie Beckers in de eerste fase van haar project contact heeft gehad, zijn in de bijlage van het rapport opgenomen als leden van dit netwerk van het eerste uur.

Over de wijze waarop vanuit het A+O fonds Rijk verder aandacht gegeven kan worden aan het onderwerp strategische professionalisering wordt nog nagedacht. Hierover zal te zijner tijd op deze website worden gecommuniceerd.

### **Informatie**

De actuele stand van zaken vernemen over de onderwerpen ‘Beoordelingsruimte voor professionals’ en strategische professionalisering binnen het Rijk?

Lees [hier](#) de factsheet van het project of neem contact op met Renate Beckers op [Renate.Beckers@ecop.wmrijk.nl](mailto:Renate.Beckers@ecop.wmrijk.nl) of 06 - 5289 7132.