



Publicatie:

Beoordelingsruimte voor professionals

Een beschouwing op de professionaliseringspraktijken bij een aantal uitvoeringsorganisaties en inspecties van het Rijk

Samenvatting casebeschrijvingen (hoofdstuk 3)

In- en externe ontwikkelingen die aanleiding geven tot verandering

<i>Rijksonderdeel</i>	<i>Intrinsieke aanleiding</i>	<i>Extrinsieke aanleiding</i>
DJI / Vakmanschap	Reorganisatie HK in 2011: op verzoek van de OR een interventie op de 'zachte' kant van de verandering.	
DJI / MGW	Meer aandacht voor belang van investeringen in het personeel. Masterplan DJI (bezuinigingen).	Intensivering in de samenwerking met ketenpartners. Verandering van de populatie in het gevangeniswezen. Schommelingen in de capaciteit/ bezetting van de cellen.
NVWA / Interventiebeleid	Fusie 2012: meer uniformiteit in optreden is gewenst. Uitbreiding en vernieuwing van het algemene interventiebeleid NVWA.	Wet Dier en paardenvleesaffaire zijn van invloed op het veterinaire domein.
NVWA / VRV		Rijksbreed programma Vermindering Regeldruk. Rapport SIRA Consulting met uitspraak over kosten voor toezicht door VWA.
I-SZW	Fusie 2012: met Agenda Doorontwikkeling worden de ambities van de gefuseerde organisatie waargemaakt.	Fraudewet.
IL&T	Fusie 2012: samenvoeging van twee verschillende toezichtsculturen tot één gezaghebbende inspectie.	
IND	Implementatie INDiGO. Visie IND 2015. Reorganisatie IND sinds 2012.	Aanvrager centraal stellen in werkprocessen nav rapport Algemene Rekenkamer. Wet Modern Migratiebeleid. Aantrekkelijk werkgeverschap ivm arbeidsmarktontwikkelingen.
Douane		WRR-rapport 'De toekomst van de nationale rechtsstaat'. Speerpunten-programma 'Work in Progress' opgesteld in Overleg Douane-Bedrijfsleven. Belofte Brussel tav lastenverlichting voor AEO-bedrijven.
Nationale Politie	Realisatieplan Nationale Politie met o.a. speerpunt op vakmanschap en weerbaarheid.	Verwachtingen van burgers en politici. Voortdurend veranderende context waarbinnen de politie werkt.

Gevolgen voor de professionele ruimte

<i>Rijksonderdeel</i>	<i>Ruimte wordt kleiner</i>	<i>Ruimte wordt groter</i>
DJI / Vakmanschap		De complexiteit van het werk op het hoofdkantoor vereist vakmanschap van medewerkers en leidinggevendenden.
DJI / MGW		Medewerkers moeten gedetineerden gaan beoordelen op hun gedrag en houding en daar consequenties aan verbinden.
NVWA / Interventiebeleid	Handelswijze en handhavingsmaatregelen worden voorgeschreven in het specifieke interventiebeleid.	
NVWA / VRV		Medewerkers moeten het toezicht in sterke mate anders gaan inrichten en uitvoeren. Effectiever maar met minder uren. Gebruik maken van CCM.
I-SZW		Doorontwikkeling van het risicogericht werken. Aandacht voor competenties samenwerking, resultaatgerichtheid en flexibilisering.
IL&T	Beoordelingskaders en bijpassende interventiemogelijkheden zijn vastgelegd in een toolbox. Inspecteur handelt binnen deze kaders.	
IND		De aanvrager staat centraal en de medewerker is zaaksverantwoordelijk. De beslismedewerker staat centraal en de verhoudingen in de organisatie veranderen. Door Lean meer verantwoordelijkheid bij het team en verandering in rol leidinggevende.
Douane	Ruimte voor Douane Nederland vanuit Brussel wordt kleiner agv de United Customs Code.	Meer aspecten en betere informatie meewegen in de oordeelsvorming. Mix van toezichtsmethoden toepassen en nieuwe methoden ontwikkelen. Beter samenwerken en minder toezichtslast veroorzaken.
Nationale Politie		Uitvoerende professionals gaan reflecteren op hun handelen, met de bedoeling daarvan te leren en hun performance te verbeteren.

Gewenst nieuw gedrag van de professional x organisatieniveau

<i>Rijksonderdeel</i>	<i>Individu</i>	<i>Team</i>	<i>Organisatie</i>
DJI / Vakmanschap	Medewerkers werken aan de ontwikkeling van hun vakmanschap.	Er wordt ook gewerkt aan teamontwikkeling. Doel is om de samenwerking op HK te bevorderen.	Individuele en teamontwikkeling leiden tot organisatieontwikkeling.
DJI / MGW	Medewerker beoordeelt het gedrag van gedetineerden.	Gedetineerden en beslissingen over promoveren of degraderen worden besproken in het MDO.	
NVWA / Interventiebeleid	Inspecteur past interventiebeleid toe. Onderbouwt afwijkingen. Bouwt bedrijfsdossier op.	Signalering naar collega's is belangrijk. Er wordt in een keten gewerkt.	
NVWA / VRV	Slim toezicht vergt nieuw gedrag, kennis en attitude van inspecteurs.	Kennis van het vak en het veld wordt overgedragen van senior op junior medewerkers.	Meer verantwoordelijkheid bij de ondernemer laten.
I-SZW	Van inspecteurs worden nieuwe competenties verwacht.	Er wordt samengewerkt binnen teams, tussen teams en in de keten.	Alle veranderlijnen moeten leiden tot één inspectie met meer effect.
IL&T	Cultuurtraject is gericht op doelgroepen inspecteurs, managers en ondersteuners.	Uitvoering van het cultuurtraject in gemixte, domein-overstijgende groepen.	Ontwikkeling van vakmanschap op alle organisatielagen leidt tot 1 gezaghebbende inspectie.
IND	Medewerker moet verantwoordelijkheid nemen binnen de gegeven ruimte, resultaten bereiken en daar rekenschap over afleggen.	Medewerker doet dit in contact met relevante collega's binnen de organisatie en in de keten.	Medewerker wordt gestimuleerd om initiatief te nemen en bij te dragen aan verbetering en vernieuwing van de organisatie.
Douane	Medewerker geeft de modernisering van het toezicht vorm.	Er wordt hoofdproces-overstijgend samengewerkt. Dit wordt in sturingswijze management verankerd.	
Nationale Politie	Individu leert om te reflecteren als gevolg van de teamgerichte aanpak.	Reflectie op het handelen bij incidenten, in teams met hun leidinggevenden.	Vanuit de teams kunnen signalen worden 'opgetild' naar de organisatie.

Interventies gericht op het gedrag van de professional

<i>Rijksonderdeel</i>	<i>Interventie(s)</i>
DJI / Vakmanschap	Aanbod van vraaggestuurde ontwikkelingstrajecten, gebaseerd op portfolio's, persoonlijke en teamontwikkelingsplannen. Het complete aanbod van ontwikkelactiviteiten is vastgelegd in de Vakmanschapsgids. Management is verantwoordelijk, zij worden daarbij ondersteund door het Loket Vakmanschap.
DJI / MGW	Meerdaagse training 'Motiverende bejegening' voor managers en medewerkers. Ontwikkeling en implementatie van het zgn. 'Toetsingskader promoveren en degraderen'. Formulering van een basis- en plusprogramma met inhoud voor gedetineerden.
NVWA / Interventiebeleid	Geactualiseerde Nota (algemeen) Interventiebeleid. Klasse-indelingstabel toegevoegd. Voor de inhoudelijke domeinen wordt een specifiek interventiebeleid opgesteld (matrices) door de inhoudsdeskundigen.
NVWA / VRV	Ontwikkeling en toepassing van de tool voor Continuous Control Monitoring, door inspecteurs samen met het bedrijfsleven.
I-SZW	Agenda Doorontwikkeling met daarin 11 samenhangende ontwikkelthema's. Implementatie daarvan wordt ondersteund door een programmabureau. Belangrijke, centrale interventie is de (door)ontwikkeling van het product risico-analyse.
IL&T	Cultuurtraject met professionaliseringsleerlijnen op 3 organisatieniveaus: managers, inspecteurs en ondersteuners. Iedere doelgroep kent een eigen benadering, werkwijze en dynamiek.
IND	Training 'Een goed gesprek' voor beslismedewerkers. Programma Leiderschap en medewerkerschap 'Ver-Leiden'. Implementatie zaaksverantwoordelijkheid en lean management binnen Asiel. Intensivering van de ketensamenwerking.
Douane	Kaderdocument Klantmanagement. Kernwaarden geformuleerd tbv de cultuur. Ontwikkeling en implementatie van programma Modernisering Toezicht Douane. Opleiding MTD voor medewerkers en managers.
Nationale Politie	Programma Blauw Vakmanschap vanuit de Politieacademie, waarbij een intervisiemethode wordt aangeleerd volgens het concept van 'belang-stellend ontwikkelen'.

Effectiviteit van gedrag en interventies

Rijksonderdeel	Wijze van effectmeting
DJI / Vakmanschap	De vooruitgang op de geformuleerde ontwikkeldoelen wordt gemeten tbv de normale HRM-cyclus. Ambitie is om in 2014 hoger te scoren op het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Het Loket Vakmanschap evalueert zichzelf en het aanbod van ontwikkelactiviteiten.
DJI / MGW	Rondom jaarwisseling 2013/2014 wordt een bruikbaarheidsonderzoek uitgevoerd naar het ontwikkelde instrumentarium. De implementatie en toepassing van het toetsingskader wordt gemonitord vanuit het project DBT. Een effectonderzoek uitgevoerd door WODC is voorzien in 2015.
NVWA / Interventiebeleid	Het project omvat een onderzoek naar het door de inspecteur gepercipieerde effect van de toepassing van het interventie-instrumentarium op de ondernemers.
NVWA / VRV	Feedback is voor handen via het dashboard binnen de CCM-tool.
I-SZW	Eind 2013 wordt een evaluatie van de fusie/reorganisatie uitgevoerd inclusief een evaluatie van de Agenda Doorontwikkeling.
IL&T	Cultuurveranderingstraject is impliciet geëvalueerd door de oogst tot op heden te verwerken in de introductieweek voor nieuw ingestroomde medewerkers.
IND	De effectiviteit van de IND kan gemeten worden in termen van productie (hoeveelheid afgehandelde dossiers en doorlooptijden), kwaliteit (instandhoudingen van beslissingen op bezwaar) en tevredenheid (klanttevredenheid en medewerkertevredenheid).
Douane	De opleiding MTD is geëvalueerd. Eind 2013 wordt het programma MTD geëvalueerd. Klanttevredenheid wordt op meerdere manieren gemeten.
Nationale Politie	De effectiviteit van de blauwe teams kan gemeten worden in termen van tevredenheid van burgers, partners, gezag en medewerkers.