

---

# Trots

---

Op donderdag 1 september 1977 reed ik als 19-jarige van mijn ouderlijk huis naar Schiedam. Het was mijn eerste werkdag als ambtenaar. Ik meldde mij als kandidaat-controleur bij de chef de bureau van het kantoor. Nu, 35 jaar later, denk ik met plezier terug aan dit moment. Ik wist toen niet wat ik nu wel weet. Werken bij de publieke sector daagt je uit, geeft een goed gevoel en maakt je trots op wat je doet.

Natuurlijk werd ik niet uit roeping ambtenaar. Ook in die tijd heerste er een hoge werkloosheid. Ik was blij dat ik een baan had en dat ik werd opgeleid. Pas later ontdekte ik dat het werken in de publieke sector veel meer is dan zomaar een baan. Je komt in dienst van de samenleving en tegelijk maak je onderdeel uit van die samenleving. Je leven en je werk zijn daardoor met elkaar verbonden en dat heeft impact op je identiteit. Je bent persoonlijk betrokken bij je werk en vanuit die betrokkenheid wil je het werk, in het algemeen belang, goed doen. Dit gevoel kenmerkt *civil en public servants* bij gemeenten, provincies, Rijk en talloze andere organisaties in het publieke domein. Samen gaan en staan zij voor ons collectieve product: veiligheid, zorg, infrastructuur, scholing en – meer abstract – stabiliteit. Ik ben er trots op dat ik daaraan jarenlang als civil servant een bijdrage mocht leveren en ik hoop dat nog jaren te blijven doen. In welke rol dan ook.

### **Werken en leven in het publieke domein**

Vrijwel iedereen die in de publieke sector werkt, kent het gevoel dat zijn werk en privé in veel opzichten met elkaar zijn verbonden. De gemeenteambtenaar van de afdeling ruimtelijke ordening die in zijn eigen gemeente woont, weet dat zijn bestemmingsplan direct invloed heeft op de woonsituatie van zijn dorps- of stadgenoten. De moeder die leraar in het basisonderwijs is, weet van binnenuit hoe belangrijk het is dat haar kinderen goed onderwijs krijgen. Een verpleegkundige in een verzorgingshuis weet wat er gebeurt als zijn eigen ouders toe zijn aan die stap. En een inspecteur van de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) die in de levensmiddelenindustrie toeziet op voedselhygiëne, beseft dat veilig voedsel, zonder bijvoorbeeld bacteriën, niet vanzelfsprekend is. ‘Gewone’ mensen beseffen dit pas als er een EHEC-crisis of salmonella-uitbraak is. Leven en werk zijn voor de medewerkers in het publieke domein nauw met elkaar verbonden.

Ook voor mijzelf is dat altijd zo geweest. In mijn woonplaats 't Goy, een klein kerkdorp van de gemeente Houten, kom ik het werk van de NVWA overal tegen. Zodra ik onze voordeur open, stap ik mijn oude werk binnen. Ik loop langs mijn buurman die appels en peren teelt. De NVWA ziet erop toe dat hij de juiste bestrijdingsmiddelen gebruikt. Een paar honderd meter verder kom ik voorbij het plaatselijke tapasrestaurant. De keukens van restaurants staan onder toezicht van de NVWA. Bij de voetbalvereniging achter het restaurant mag geen alcohol aan jongeren worden geschonken. De NVWA houdt toezicht. Een stukje verderop in het dorp is een klein vleesverwerkend bedrijf gevestigd dat vleeswaren en worst maakt. Ook hier heeft de NVWA een toezichthoudende rol. In het hart van ons kleine dorp loop ik langs speeltoestellen voor de kinderen. De NVWA let erop dat deze toestellen veilig zijn. De vleeskuikens van een dorpsgenoot verderop mogen niet te veel antibiotica krijgen en mijn overbuurman moet ervoor zorgen dat zijn koeien een schone stal hebben en dat deze voldoet aan de eisen van dierenwelzijn. Daarnaast moet hij zich aan de wet- en regelgeving houden als het gaat om het uitrijden van de mest. Allemaal werk voor de inspecteurs van de NVWA. En zo woon ik dus middenin in mijn oude werk. Voor veel civil en public servants is dit de gewoonste zaak van de wereld. Natuurlijk heeft dit impact op hun identiteit en maakt het hen extra trots op wat zij voor de samenleving doen.

### 1.1 **Uitdagingen en kansen voor publiek Nederland**

Nederland en Europa hebben het op dit moment lastig. Er is sprake van een flinke crisis en het ziet er naar uit dat wij in ons land de komende jaren ingrijpende veranderingen moeten doorvoeren. Die veranderingen gaan ook over de manier waarop wij met elkaar onze collectieve behoeften formuleren, orga-

niseren en betalen. Die keuzes zijn aan de politiek en kunnen verschillen, afhankelijk van de overtuiging die politici hebben. Welke keuzes er ook zullen worden gemaakt, voor mij staat vast dat de publieke sector in alle scenario's fors kleiner wordt. Onze beroepsbevolking neemt af en dus neemt onvermijdelijk ook de publieke sector af. Als we dat niet voor elkaar krijgen, zijn er onvoldoende arbeidskrachten voor onze industrie en dienstverlening, wordt Nederland te duur en verslechtert onze internationale concurrentiepositie.

Deze kleinere publieke sector staat daarbij voor de uitdaging om het werk goed of beter te blijven doen, met minder medewerkers. Dat is een zware opgave voor de sector en zal niet vanzelf lukken. Maar Nederland heeft daarbij wel een enorm pluspunt. We hebben, zo weet ik uit eigen ervaring, een uitstekend corps van betrokken en gemotiveerde civil en public servants. Samen hebben zij meer dan voldoende potentieel om deze uitdaging aan te gaan. Dat potentieel moeten we benutten om het doel te bereiken. Dat gaat niet vanzelf goed. Daarvoor moeten publieke organisaties eerst enorme veranderingen realiseren en dat zal het uiterste vragen van het leiderschap en het verandermanagement van de managers in het publieke domein. Met dit boek wil ik een bijdrage leveren aan de stappen die managers in de publieke sector moeten zetten in hun verandermanagement opdat zij het aanwezige potentieel optimaal benutten. Niet iedereen kent en waardeert overigens het aanwezige potentieel. Soms zijn mensen onwetend.

## **Uit de heup**

Vrijdag 7 september 2012 luisterde ik op weg naar Den Haag naar Business News Radio. Een vaste columnist deed zijn verhaal en ik geloofde mijn oren niet. Meent deze man echt wat hij zegt? Toen ik 's avonds thuiskwam heb ik

op de site van BNR de tekst opgezocht. De tekst is hierna overgenomen. Ik ben benieuwd of jij, net als ik, vindt dat deze columnist ver naast het doel schiet.

‘Alleen bij verkiezingen komen de sneue postertjes tevoorschijn om het markt-aandeel te verdedigen. Meestal met de tronie van de leider plus een kreetje. Over samen of rechtvaardig of groen of eerlijk. Nog onbenulliger: de kop van Pechtold met daarbij: En nu vooruit! Dank je de koekoek denk ik dan weer. Natuurlijk moeten we vooruit, hallo, de vraag is alleen: waarheen? Dan doet de VVD het toch beter. Ze hebben billboards met bloedsimpele statements, deden ze twee jaar terug ook al. Dus de potentiële doelgroep herkent dat VVD-signaal. U weet: herkenning en herhaling zijn de kracht van de reclame. Meestal gaan die VVD-regels over werkend of ondernemend Nederland, in de kern van hun zakelijke positionering. Eén regel viel me echter op. Die regel luidt: “De overheid moet minder doen en meer presteren”. Deze regel houdt mij al dagenlang uit de slaap.

De overheid moet minder doen en meer presteren. Ik wil 'm vatten maar het lukt me gewoon niet. In mijn beleving doet de overheid niks. Althans, ik ken alleen een luie, domme en falende overheid – op vrijwel elk gebied. Hoe kun je minder doen als je al niks doet? Bij het woord presteren in relatie met de overheid kan ik me evenmin iets voorstellen. Meer presteren? Wat presteren ze nu dan? Is Den Haag verantwoordelijk voor onze welvaart? Hou toch op. Dat zijn AKZO en KLM, ASML, Unilever en de Haven van Rotterdam. En al die geweldige ondernemende grote en kleine bedrijven die we hebben. Die excelleren – ondanks de overheid, maar dankzij visionairs aan het roer – die grenzeloos denken en vooral: doen. Mannen met harde ballen die strijden om te winnen.

De VVD suggereert dat ze dit begrijpen; alleen formuleren ze het bangig. Er had moeten staan: “Wij willen een overheid waar u geen last van heeft!” Kennelijk is dat een brug te ver. Ook politici zijn bureaucraten met een baan – met alles erop en eraan. En de overheid is onze grootste en warmste werkgever. U voelt ’m. Ik ook.’

De slogan ‘Overheid moet minder doen, en meer presteren’ heeft de columnist dagenlang uit de slaap gehouden. Hij vindt dat er had moeten staan ‘Wij willen een overheid waar u geen last van heeft’. Hij kan zich niets voorstellen bij het woord presteren in relatie tot de overheid. De columnist kent alleen een luie, domme en falende overheid, op vrijwel elk gebied. Voor mij staat vast dat deze columnist de overheid niet kent. Natuurlijk snap ik dat een columnist moet prikkelen en provoceren. Als dat zijn doel was, dan heeft zijn column succes. Maar wat schrijft hij een onzin. Mijn eigen ervaringen staan haaks op wat hij uitspreekt en schrijft.

Ik denk dan bijvoorbeeld aan de inspecteurs van de NVWA die, hartje zomer, meer dan 30.000 kippen ruimden bij een kippenboer in het midden van het land. Het was heel warm en met gelaatsmaskers op en beschermende kleding aan waren zij aan het werk. Vanwege het risico van vogelgriep moeten de kippen doodgemaakt en vervolgens worden vernietigd. Dat is belangrijk werk en elke consument en kippenboer snapt het belang. De consument denkt aan zijn veiligheid en de sector beseft daarnaast dat afzet en export afhangen van het adequaat optreden van deze inspecteurs. Het is bloedheet in het pak en het is lastig ademen door het masker. Toch wordt er hard doorgewerkt, omdat deze vrouwen en mannen voor hun taak staan. Ik zie hier geen domme en falende overheid.

Ik moest ook denken aan de inspecteurs van de NVWA die door de politie werden opgetrommeld bij een woonhuis in Noord-Holland. In het pand woont een drugsverslaafde met gevaarlijke slangen. Hij leeft tussen de ratelslangen en cobra's. De inspecteurs treden op, de slangen worden uit het huis gehaald en het risico dat deze gevaarlijke uitheemse slangen ontsnappen in een woonwijk wordt weggenomen. Dit is geen actie van een domme en falende overheid. Integendeel: dit vragen wij van onze civil servants en daar rekenen wij iedere dag op.

En zo denk ik ook aan al die keren dat ambtenaren van de departementen handelsmissies voorbereiden. Zij zorgen ervoor dat ondernemers en politici naar alle uithoeken van de wereld kunnen afreizen om contacten te leggen en contracten te tekenen. Soms aarzelen buitenlandse overheden om hun markten voor Nederlandse ondernemers open te stellen. Zonder de overtuigingskracht van de ambtenaren en het stelsel van toezicht dat de Nederlandse overheid op de export van producten kent, mogen de producten van Nederlandse ondernemers die landen niet in. Met passie en volharding wordt in deze missies geknokt voor het economisch belang van Nederland. Veel ondernemers en ook ondernemingsorganisatie VNO/NCW weten dit en waarderen dit gelukkig. En ook hier zie ik geen domme en falende overheid.

Ik kan dit hele boek vullen met dit soort voorbeelden. Voorbeelden die aantonen dat de Nederlandse ondernemer, werknemer, consument en civil servant elkaar nodig hebben en dat zij moeten samenwerken om onze welvaart en waarden te behouden. De ongenueanceerde uitspraken van de columnist vind ik onterecht; dit soort denken ontkent die noodzaak tot samenwerking en is daarmee belemmerend. Ik denk dat Nederland onleefbaar zou zijn als de overheid er te boek staat als een instituut waar we geen last van mogen

hebben. Ik wil leven in een land waarin de consumenten, ondernemers en overheid samen optrekken.

## 1.2 **Minder én meer**

Mijn pleidooi betekent niet dat ik vind dat het moet blijven zoals het is. Integendeel! Onze collectieve lasten nemen toe en onze arbeidsbevolking daalt. Dat betekent dat we het snel anders moeten gaan doen in Nederland. Niet omdat de overheid lui is, dom is of faalt. Wel omdat ook de publieke sector voor de uitdaging staat om bij te dragen aan een Nederland dat financieel gezond is en internationaal kan blijven concurreren. Zo'n Nederland kan zich bij toeneemende collectieve lasten en een krimpende arbeidsmarkt niet veroorloven om even groot te blijven. Als dat wel gebeurt, dan zou de publieke sector relatief duurder worden en verliest Nederland haar concurrentiekracht. Het moet dus met 'minder'!

### **Maar ook 'meer'**

Een kleinere publieke sector betekent dat de lat omhooggaat. Natuurlijk willen wij in Nederland niet of zo beperkt mogelijk inleveren op de kwaliteit van het publieke product. Natuurlijk willen wij dat het in Nederland veilig blijft, willen we een uitstekende gezondheidszorg, willen we goed onderhouden wegen en ga zo maar door. We zijn het goed gewend en we zijn – terecht – niet bereid om daar zomaar op in te leveren. Sterker nog: op heel veel punten zouden we graag zien dat het nog veel beter gaat. Zo wordt er op dit moment in het middelbaar onderwijs gewerkt aan betere resultaten en minder schooluitval. Die ontwikkeling moet worden doorgezet. En in de zorg zijn patiënten echt



niet bereid om straks weer langer te wachten op behandeling. Evenmin willen wij, als we worden opgenomen in een ziekenhuis, een slechte kamer zonder privacy. Een eenpersoonskamer is nu de norm voor nieuwe ziekenhuizen. Reken er maar op dat dit over tien jaar overal in Nederland zo is. En ook als het gaat om de veiligheid van onze kinderen zal niemand zeggen dat de jeugdzorg wel wat minder mag presteren. We zijn nu verontwaardigd als de veiligheid van kwetsbare kinderen in het gedrang komt en eisen op zo'n moment meer kwaliteit en resultaat. Dit wordt de komende jaren niet anders.

### **Ook een andere rol van bedrijfsleven en burgers**

Daarom moet de publieke sector dus niet alleen 'minder', maar op heel veel terreinen ook 'meer'. Dat betekent dat de productiviteit per medewerker omhoog moet. Alleen dan is de publieke sector in staat om met minder medewerkers de Nederlandse samenleving te bieden waar zij om vraagt. De lat moet dus omhoog voor de publieke sector. De sector kan die lat niet zonder hulp verleggen. Dat stelt ook andere eisen aan het bedrijfsleven en de burgers. Ook zij zullen hun verantwoordelijkheid moeten nemen om 'minder en tegelijk meer' in de publieke sector te realiseren. Hierna geef ik een voorbeeld van een bijdrage van het bedrijfsleven.

### **Three strikes out**

Op een congres met alle belangrijke stakeholders van de NVWA deed de directeur van Koninklijke Horeca Nederland (KHN), Lodewijk van de Grinten, de uitspraak dat wat hem betreft zijn eigen sector veel meer moest optreden tegen 'free riders'. De NVWA handhaaft onder andere het rookverbod en de voedselveiligheidswetgeving in de horeca. Dat doet de NVWA dus ook bij de leden van de KHN.

Met de uitspraak ‘three strikes out’ gaf de directeur van de KHN aan dat hij vindt dat leden van de KHN die telkens weer nalatig zijn en er een potje van maken in hun etablissementen, het lidmaatschap van de KHN niet verdienen. Zo’n inzet ondersteunt de NVWA in haar taak. Het bedrijfsleven zet dan zelf ook stappen en die inzet ontlast de NVWA. Ik denk dat het bedrijfsleven en de publieke sector deze vormen van maatschappelijk samenwerken meer zullen moeten aangaan.

### 1.3 **Veranderingen, veranderpotentieel en -management**

Meer en tegelijk minder. Dat klinkt misschien wel te mooi om waar te zijn. Is het realistisch? Duidelijk is dat we aan de vooravond staan van een nieuwe periode van grote veranderingen. Over die veranderingen en de veranderende rol van de publieke sector wordt veel nagedacht en veel geschreven. Ontwikkelingen als ‘New public management’, ‘Leanmanagement in de publieke sector’ en ‘Overheid 2.0’ (of nu zelfs ‘3.0’) zijn daar voorbeelden van. Het gaat daarbij om een veranderende kijk op de taak van de overheid, op de inrichting van de overheid, de samenwerking binnen de publieke sector en een veranderende kijk op de samenwerking tussen private en publieke sector. In dit boek ga ik niet in op deze bewegingen zelf, maar kijk ik naar het veranderpotentieel van de publieke sector en zijn managers. Is de sector in staat de noodzakelijke beweging te maken en kunnen de managers in de publieke sector daaraan persoonlijk een actieve bijdrage leveren?

#### **Groot veranderpotentieel**

Wij hebben in Nederland een publieke sector die behoort tot de top van de wereld. Die positie geeft ons een relatief hoog veranderpotentieel. Daar-

naast kennen wij in Nederland een uitstekende infrastructuur voor overleg. Publieke sector, bedrijfsleven en burgers treffen elkaar regelmatig in tal van constructies. We zijn gewend samen verantwoordelijkheid te nemen. Dat is logisch vanuit onze geschiedenis. Een samenleving die leeft beneden het zee-niveau moet afspraken maken en heeft samenwerkingsverbanden nodig om de risico's de baas te blijven. De overleginfrastructuur en een goed functionerende publieke sector vergroten het veranderpotentieel.

Dit potentieel moet worden benut om in het publieke domein 'meer met minder' te doen. Dat gaat niet vanzelf. Daarvoor moeten het publieke domein, het bedrijfsleven en de burgers samen belangrijke veranderingen realiseren. In dit boek focus ik mij op de bijdrage van de publieke sector en de betekenis van die bijdrage voor de managers in de publieke sector. Wat moet de manager in de publieke sector anders doen om 'meer door minder' te realiseren? Wat vraagt dit van zijn verandermanagement? Ik ga in dit boek kijken naar de overtuigingen en competenties die de managers in de publieke sector nodig hebben om veranderingen te realiseren.

### 1.4 **Nieuwe stappen voor managers in de publieke sector**

De publieke sector kent veel verschillende managers met verschillende namen. We noemen ze chef, teamleider, afdelingshoofd, directeur, lid van de raad van bestuur of – meer populair – de baas. Samen hebben zij een geweldig vak. Zij boeken resultaten, maken goede producten of diensten voor inwoners, burgers of klanten en laten de mensen in hun organisaties groeien. Die taak was nooit eenvoudig. De komende tijd echter krijgt die taak een extra dimensie die van hen als spelverdelers het uiterste vraagt. Zij moeten ervoor gaan zorgen dat de publieke sector 'meer met minder' realiseert.

Aan zittende managers in het publieke domein stel ik de vraag of zij in staat zijn de publieke sector te innoveren. Krijgen zij met hun teammedewerkers voor elkaar dat hun teams, afdelingen of organisaties ‘meer met minder’ realiseren? Het antwoord op die vraag is niet zonder meer positief. Die dubbele uitdaging vraagt om nieuwe stappen in het ontwikkelen van hun managementvaardigheden. Of de managers met hun teams, afdelingen of organisaties de noodzakelijke innovaties en prestatieverbetering realiseren, hangt af van hun bereidheid om daadwerkelijk die nieuwe stappen te zetten. Het hangt daarmee dus maar van één ding af: van de individuele manager zelf.

Ik krijg soms kritiek dat ik de rol en het belang van de manager in een organisatie overbelicht. Het draait immers niet alleen om managers; het draait om alle mensen die in de publieke sector werken. Natuurlijk doen managers hun werk nooit alleen. Managers geven altijd sturing aan anderen en samen met die collega's werken zij aan het resultaat. Het succes hangt dus af van een keten van mensen. Maar in die keten is de manager een van de belangrijkste, zo niet de belangrijkste, schakels. Zijn invloed op het succes van de keten is doorslaggevend. Die invloed maakt het vak van manager zo bijzonder. Als de manager het goed doet, presteert zijn organisatie. Als hij een zwakke(re) schakel is, krijgt de inwoner, burger of klant gewoon minder. Natuurlijk betekent dit niet dat alles valt of staat met de manager. Gelukkig zorgt de professionaliteit van zijn medewerkers ervoor dat er ook bij slecht functionerend management nog veel goed blijft gaan. Maar met een manager die wel goed onderneemt, innoveert, regisseert en inspireert, is het effect van het team groter. Een manager die een zwakke schakel is, beperkt nu eenmaal het resultaat.

De uitdaging waarvoor publieke organisaties in Nederland nu staan, kan geen zwakke of zwakkere schakels gebruiken. Ik hoop dat dit boek de toegevoegde waarde van managers op dit vlak kan vergroten. Ik zet de managers stevig in de *drivers seat*, omdat ik zeker weet dat hun gedrag doorslaggevend is voor het succes. Voor het realiseren van de noodzakelijke innovatie- en prestatieslag van organisaties in het publieke domein, zullen veel managers daarom een fundamentele, persoonlijke verandering van hun eigen gedrag moeten realiseren. Als zij dat doen heeft dit een groot effect. Mensen doen immers niet wat de managers zeggen, maar wat zij doen! De persoonlijke gedragsverandering van een manager krijgt daarmee een multiplier die ongekend is.

### 1.5 Publiek

Mijn passie ligt bij de publieke sector en zijn managers. Managers in de publieke sector werken voor het collectief en besteden middelen die door anderen bij elkaar zijn gebracht. Daarmee hebben zij de dure plicht om het beste resultaat voor de samenleving te realiseren.

Ik heb voor deze managers veel compassie. Managers in de publieke sector moeten hun resultaten boeken in het glazen huis van de openbaarheid. Dat betekent dat het succes of falen van hun organisatie, en dus het eigen falen of succes, zichtbaar is voor alle Nederlanders. Dat geeft, zo heb ik dat ook zelf gevoeld, een hoge druk.

Om manager in de publieke sector te zijn, heb je passie nodig. Passie voor het wel en wee van de samenleving. Ik heb bij mijn werk in het publieke domein altijd ervaren dat voor mijn collega's die passie vanzelfsprekend was en is. Ook in die zogeheten grote bureaucratieën waarin ik zelf heb gewerkt. Natuurlijk

kun je jezelf in die organisaties verstoppen en niet veel meer doen dan overleven. Ik heb echter ervaren dat juist grote organisaties managers de kans bieden om met die grotere massa het verschil te maken. Het verschil waartoe je als 'kleintje' niet in staat bent. Ik zie daarom geen principiële verschil in 'klein' of 'groot'. Voor mij wordt het verschil gevormd door de manager en zijn team. Grijpen zij de kans of niet?

Voor publieke organisaties geldt dat de samenleving, en daarmee de volksvertegenwoordigers of raadsleden, hoge verwachtingen hebben. En dat stelt hoge eisen aan de manager in het publieke domein. Aan die hoge eisen moet de manager voldoen in een omgeving die extra kritisch is als de prestaties onvoldoende blijken. Die kritische houding zorgt, ook in de publieke sector, voor een soort externe toets. Die toets is weliswaar anders dan de marktwerking van de private sector, maar zeker niet minder uitdagend.