

De Overheidslezing 2011

*door de minister van Veiligheid en Justitie
mr. I.W. Opstelten, ter gelegenheid van
de Verkiezing Overheidsmanager van het jaar 2011*

in De Ridderzaal te Den Haag d.d. 23 november 2011

Dames en heren,

Ook ik wil u graag van harte welkom heten in deze prachtige ambiance, **DE BAKERMAT VAN ONZE DEMOCRATIE, DE RIDDERZAAL!**

Mij is de eer te beurt gevallen om de Overheidslezing 2011 te houden. Vorig jaar mocht mijn collega van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de heer Donner, dat doen. Die zult u vanavond ook weer zien, maar dan in een andere - eveneens eervolle - rol. Hij mag straks de award uitreiken die hoort bij die prestigieuze titel 'Overheidsmanager van het Jaar'.

Een volle zaal, drie genomineerden, een jury en een spreekstalmeester: het lijkt wel of we een avondje The Voice Of Holland tegemoet gaan! Het enige wat nog ontbreekt is een rechtstreekse televisie uitzending - maar het zou me niets verbazen als óók daar achter de schermen aan wordt gewerkt. De verkiezing van de Overheidsmanager van het Jaar mag zich namelijk verheugen in een groeiende belangstelling. Want goede managers hebben we hard nodig bij een overheid die zo zeer in verandering is - en die ook in verandering blijft. Dat laatste is immers een van de weinige zekerheden die een ambtenaar vandaag de dag nog heeft...

En gelukkig hebben we **HEEL GOEDE OVERHEIDSMANAGERS**, die begrijpen wat een organisatie en de ambtenaren die er werken, in tijden van transitie nodig hebben. Ik heb de cv's van de drie genomineerden eens goed bestudeerd en ik moet zeggen: ik zou niet graag in de schoenen van de jury staan. Het gaat hier om drie werkelijk uitmuntende kandidaten, die heel erg aan elkaar gewaagd zijn. Het zal er zeer om gaan spannen. Dat geeft deze verkiezing iets van een loterij - en dat heeft wel iets toepasselijks.

Want wat niet iedereen meer zal weten, is dat deze oude, eerbiedwaardige Ridderzaal ruim 150 jaar lang ook wel de **LOTERIJZAAL** werd genoemd. Vanaf 1726 vond hier de trekking plaats van de ‘Generaliteitsloterij’ - beter bekend onder de naam die zij sinds 1848 draagt: de Staatsloterij. Niet iedereen vond dat overigens gepast. Sommigen achtten het zelfs een vorm van heiligschennis.

“Die zaal van heilige herinneringen”, fulmineerde de 19^{de} eeuwse letterkundige Potgieter, “dient in onze dagen niemand die van die gruwel onbewust is - tot de trekking der Loterij! Geen wonder dat de zin onzer vaders voor poëzie zo is uitgedoofd, wanneer wij zulk een plaats zo misbruiken!” Potgieter was overigens een erkende mopperpot. In zijn befaamde oudejaarsvertelling Jan, Jannetje en hun jongste kind - uit 1841 - verwijt hij de Nederlanders van die dagen een Jan Saliegeest - een uitdrukking die tot op de dag van vandaag staat voor ‘lamlendigheid’, ‘niet van aanpakken weten’.

Dames en heren, een **JAN SALIEGEEEST** lijkt me zo ongeveer het laatste wat we de drie genomineerde overheidsmanagers van dit jaar kunnen aanwrijven. Paul Huijts, Barend Rombout en Peter Teesink zijn stuk voor stuk energieke, ondernemende managers, die hun sporen in overheidsland ruimschoots hebben verdiend en vaak lastige koerswijzigingen in hun organisaties tot een goed einde hebben gebracht. Dat gebeurde in heel uiteenlopende takken van sport en ieder deed het uiteraard op zijn eigen wijze. Maar in de managementstijl van alle drie de genomineerden zie ik in ieder geval één belangrijke eigenschap terugkomen die mij bijzonder aanspreekt en dat is: ruimte geven aan professionals.

Zo is Paul Huijts ervan overtuigd dat het personeel in de zorg zelf meer te zeggen moet krijgen en zelf meer verantwoordelijkheid moet kunnen nemen. Barend Rombout laat de veldwerkers van zijn interventieteams, die ingrijpen in probleemgezinnen, uiteraard werken volgens een protocol, maar geeft ze een relatief grote handelingsvrijheid om maatwerk te kunnen leveren. En Peter Teesink voerde een grote koerswijziging door in zijn organisatie door zijn medewerkers er nauw bij te betrekken. Immers: “Je moet **MENSEN DE RUIMTE GEVEN**, zodat ze vanuit hun eigen kracht kunnen werken.”

Dat is een gedachte waarin ik mij zeer goed kan vinden. Als minister van Veiligheid en Justitie ben ik verantwoordelijk voor een organisatie die voor het overgrote deel - wel zo'n 95 procent - uit uitvoering bestaat. Denkt u maar aan het personeel in de justitiële inrichtingen, bij de jeugdbescherming, het Openbaar Ministerie en straks - als de Nationale Politie een feit is - ook de politie.

Daarbij gaat het vaak om medewerkers die beslissingen nemen die diep kunnen ingrijpen in iemands leven. Dat vraagt aan de ene kant om duidelijke regels, die de professionals op de werkvloer houvast bieden. Maar aan de andere kant vraagt dat ook om regelruimte: een bepaalde vrijheid die de professional krijgt om elke situatie, elk geval individueel te kunnen beoordelen en te kunnen handelen volgens de geest van de wet.

Ik noemde zojuist al de vorming van de Nationale Politie. Door de politie onder de directe verantwoordelijkheid te brengen van één minister, bevorderen we de eenheid en het gemeenschappelijk functioneren van de politie. Dat moet leiden tot een politie-organisatie die sneller, flexibeler en slagvaardiger kan inspelen op de veiligheidsproblematiek, die immers continu in verandering is.

Dat zijn **STEVIGE AMBITIES** en ik ben er dan ook van overtuigd dat daarvoor méér nodig is dan een organisatiewijziging alleen. Daarvoor is ook een cultuurverandering nodig - een cultuurverandering die voor een belangrijk deel eruit bestaat dat de politieprofessional meer ruimte krijgt om zijn vakmanschap te tonen. Dat wil zeggen: niet 'mechanisch' de regels toepassen, maar maatwerk leveren. In elke situatie goed kijken welk probleem hier aan de orde is en hoe dat probleem het beste kan worden opgelost. En dat is lang niet altijd door het uitschrijven van een bon. Ook via bemiddeling, de-escalerend optreden en het aanspreken van mensen op hun verantwoordelijkheid kun je situaties vaak al in gunstige zin beïnvloeden. En als het echt niet anders kan: via gerichte drang of dwang.

Agenten zelf weten dat vaak maar al te goed. Maar onder druk van prestatiecontracten, verantwoordingsdwang en administratieve lasten hebben we de ruimte voor die professionals om hun vakmanschap ten volle te kunnen tonen en toe te passen danig ingeperkt. Tot soms absurde situaties aan toe. Zoals die agent die een bruidstoet aanhield en de bruid op de bon slingerde omdat het bruidmeisje voorin de auto bij haar

op schoot zat. Formeel had die agent natuurlijk gelijk, maar ik denk dat iedereen hier in de zaal er begrip voor zou hebben gehad, als hij in deze situatie niet letterlijk volgens de regels zou hebben gehandeld.

Dames en heren, ik wil de professionals die ruimte om hun vakmanschap goed te kunnen uitoefenen teruggeven. In het kader van de vorming van de Nationale Politie zijn we dan ook druk bezig allerlei overbodige en soms ook ronduit ergerlijke bureaucratische regeltjes en administratieve lasten te schrappen. Ik ben daar vorig jaar mee begonnen, door een streep te halen door de bonnenquota die de korpsen hanteerden. En via het Actieprogramma **MINDER REGELS, MEER OP STRAAT** zetten we het snoeimes in een groot aantal formulieren en protocollen. Dat alles is bedoeld om ruimte te scheppen voor de professional om zijn vakmanschap te kunnen uitoefenen. Zoals ik het in het actieprogramma heb geformuleerd: papier en systemen moeten ondersteunend worden, in plaats van leidend.

Tegelijkertijd werken we aan versterking van dat vakmanschap - bijvoorbeeld via het Programma **VERSTERKING PROFESSIONELE WEERBAARHEID** dat momenteel door de Politieacademie wordt ontwikkeld. Een combinatie van opleiding en training die politiemensen helpt zich te ontwikkelen tot autonome professionals, die de ontstane handelingsruimte in alle situaties goed kunnen benutten.

Dames en heren, ik sta nu dan wel wat uitgebreider stil bij deze ontwikkelingen in de politie-organisatie, maar eenzelfde verschuiving van focus zien we momenteel in tal van andere sectoren van de overheid.

- Daar zijn enkele diensten bij die vallen onder mijn verantwoordelijkheid als minister van Veiligheid en Justitie. Neem de Raad voor de Kinderbescherming, waar een experiment met 'Regelvrij sturen' loopt. Of het Centraal Justitieel Incassobureau, dat het 'eigen ondernemerschap' en 'pro-actief denken' stimuleert bij zijn medewerkers. En de Dienst Justitiële Inrichtingen denkt na over de mogelijkheden met 'zelfroosteren'. Stuk voor stuk projecten en initiatieven gericht op het stimuleren van de eigen autonomie en verantwoordelijkheid van de medewerkers.

- Als minister van Veiligheid en Justitie ken ik deze 'eigen' projecten natuurlijk het beste en ik juich ze ook van harte toe. Maar deze ontwikkeling is natuurlijk veel breder. Een van **DE MOOISTE EN MEEST INSPIRERENDE INITIATIEVEN** op dit punt vind ik het nieuwe concept van Buurtzorg Nederland voor de verpleging en verzorging aan huis. Ze werken daar nu met kleine, autonome 'Buurtzorgteams', bestaande uit hoog opgeleide wijkverpleegkundigen en wijkzickenverzorgenden. Die medewerkers krijgen de ruimte én de verantwoordelijkheid om de zaken zelf in te richten, vanuit een gedeelde visie op wat goede zorg is. Zo benut je hun professionaliteit en oplossend vermogen ten volle. Slimme ICT-toepassingen maken het bovendien mogelijk de administratieve lasten tot een minimum te beperken. Kortom: betere zorg tegen lagere kosten! Winst in meerdere opzichten dus: voor de cliënt, voor de professional zelf, die meer voldoening haalt uit zijn of haar werk, én voor de verzekeraar.

- Wat ik vooral ook zo mooi vind aan deze ontwikkeling, is het feit dat de Rijksoverheid hier niet het primaat heeft. Tal van initiatieven om de professional meer ruimte te geven zijn begonnen in de gemeenten. Een mooi voorbeeld vind ik de wijkcoaches in Enschede. Dat zijn een soort 'frontlijnwerkers' op het gebied van zorg en hulpverlening, met verregaande bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Of neem de stadsmariniers in Rotterdam, een vergelijkbaar soort functionarissen, maar dan op het gebied van veiligheid. Ook hier **VEEL RUIMTE EN MANDAAT OM HANDELEND OP TE TREDEN**. Ook kleinere gemeenten gaan mee in deze ontwikkeling. Zo hoorde ik onlangs van een project in de gemeente Aalten, waar ambtenaren meer vrijheid krijgen om zelf hun werkuren in te delen. Vanaf 1 januari is het gemeentehuis geopend van 's ochtends zeven tot 's avonds tien uur. Ambtenaren kunnen dan, uiteraard in goed overleg, naar eigen voorkeur inplannen wanneer zij willen werken. Aalten verwacht daar veel van: medewerkers met een pro-actieve houding, die méér eigen verantwoordelijkheid nemen en die gemotiveerd en met plezier naar hun werk gaan.

Dames en heren, zo zou ik nog wel even door kunnen gaan, maar wees gerust: dat zal ik niet doen. Ik denk dat mijn punt inmiddels wel duidelijk is.

Waar ik nog wel bij stil wil staan is de - cruciale - vraag wat deze **EMANCIPATIE VAN DE PROFESSIONALS** in de uitvoering, om het zo maar te noemen, voor gevolgen heeft voor u, als managers binnen de overheid? Belangrijk is dat u een nieuw

soort leiderschap gaat tonen, een leiderschap dat gebaseerd is op vertrouwen. Dat betekent een behoorlijke omschakeling. Stond het “traditionele” leiderschap binnen de overheid vooral in het teken van command and control, het moderne leiderschap vindt zijn basis in vertrouwen: vertrouwen geven én vertrouwen krijgen. In het kader van Het Nieuwe Werken geeft u uw medewerkers de ruimte en u geeft ze ook de verantwoordelijkheid om die ruimte zelfstandig in te vullen, op basis van hun eigen professionele inzicht, kennis en ervaring.

Als **‘OVERHEIDSMANAGER VAN DE TOEKOMST’** gaat u ook veel meer dan nu het gesprek aan met uw medewerkers. Dit om gezamenlijk te discussiëren over de kaders waarbinnen de professionals hun werk doen. Liefst aan de hand van concrete, herkenbare situaties uit de dagelijkse praktijk. Dit of dat probleem deed zich voor - hoe hebben jullie het aangepakt? Door regelmatige reflectie en feedback te stimuleren, zorgt u dat uw medewerkers veel meer betrokken raken bij hun werk en er ook bewuster mee bezig zijn. Zo ontstaat er ook – breed gedragen – duidelijkheid over de eigen regelruimte die ze als professional hebben.

Verder, eveneens heel belangrijk, stimuleert u uw medewerkers om goed samen te werken - waar nodig ook met collega’s uit andere organisaties of disciplines. Het gaat tenslotte om het beste maatschappelijke resultaat - en dat is iets wat uw organisatie of -onderdeel niet altijd alleen voor elkaar kan krijgen. Een mooi voorbeeld hiervan vind ik de multidisciplinaire aanpak in de Veiligheidshuizen. Onder regie van de gemeente, werken ‘justitiepartners’ als politie, OM, reclassering en kinderbescherming daar nauw samen met partners uit de zorg, het maatschappelijk werk, leerplicht - etcetera. Samen zoeken ze heel gericht naar een oplossing: een aanpak op maat, goed afgestemd op de specifieke problematiek van die veelpleger, de risicojongere, de huiselijk geweldpleger of de nazorgklant. Dat zijn soms onorthodoxe oplossingen - optimaal benutten van de vrije ruimte, tenslotte - maar ze werken wel! En daar gaat het uiteindelijk toch om: het maatschappelijk resultaat! In dit geval: een gestage afname van de recidivecijfers.

Dames en heren, we gaan een interessante en spannende avond tegemoet, met als hoogtepunt: de verkiezing van de Overheidsmanager van het Jaar. Nogmaals: drie uitstekende kandidaten, wier kijk op leiderschap mij uitermate aanspreekt. **MODERNE MANAGERS DIE VERTROUWEN HEBBEN IN HUN MEDEWERKERS.**

Die op basis van dat vertrouwen hun professionals de ruimte bieden om hun vakmanschap ten volle in de praktijk te brengen. En die, ten slotte, voor dat vertrouwen dubbel en dwars worden terugbetaald in de vorm van uitstekende resultaten. Relevante, maatschappelijke resultaten, waar de burger ook daadwerkelijk bij gebaat is. Het lijkt me dat dit zeer veel voldoening moet geven. En met een beetje geluk, levert het nog een mooie onderscheiding op ook: de titel Overheidsmanager van het Jaar.