



# CAOP



## Het publieke domein vernieuwt

Een bespiegeling op kwaliteit bij overheid en onderwijs en het belang van kenniseconomie

---

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

---



# Het publieke domein vernieuwt

Een bespiegeling op kwaliteit bij overheid en onderwijs en het belang van kenniseconomie

“Er wachten boeiende tijden aan het Lange Voorhout”

Het congres op 20 maart van dit jaar kreeg de titel mee: 'Het publieke domein vernieuwt'. Een titel die de sprekers volop de mogelijkheid gaf hun visie te geven op de toekomst en het functioneren van de overheid. In deze publicatie zijn de verschillende inzichten in en visies op de vernieuwing van het publieke domein handzaam gebundeld.

De publicatie bestaat uit drie gedeelten: een sfeerverslag van de dag, de weergave van de speeches en presentaties die zijn gehouden en, tot slot, een aantal korte interviews met bezoekers die hun mening geven over de aangesneden thema's.

Het congres was voor het CAOP een bijzonder congres: een tastbaar begin van een nieuwe fase in zijn bestaan. Het CAOP vernieuwt zich tot een klant- en marktgerichte – door sociale partners gedragen – organisatie, gericht op arbeidsverhoudingen en arbeidsmarktbeleid in het publieke domein.

Een van de speerpunten van het nieuwe CAOP is het verstevigen en verdiepen van zijn ontmoetingsfunctie. Voor onze stakeholders in het publieke domein willen we hét ontmoetingsplatform zijn waar kennis wordt gedeeld en actuele en spraakmakende thema's vanuit verschillende invalshoeken worden belicht.

Ik hoop dat ik u binnenkort (weer) mag verwelkomen bij het CAOP. Via de digitale nieuwsbrief van het CAOP en via de site ([www.caop.nl](http://www.caop.nl)) houden we u graag op de hoogte.

Mr. N.Ph (Philip) Geelkerken,  
Directeur CAOP



|                          |          |
|--------------------------|----------|
| <b>SFEERVERSLAG.....</b> | <b>4</b> |
|--------------------------|----------|

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| <b>SPEECHES .....</b> | <b>13</b> |
|-----------------------|-----------|

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| H.J.L. VONHOFF .....        | 14 |
| K.G. DE VRIES .....         | 18 |
| W.J. KUIJKEN .....          | 22 |
| K. VIJLBRIEF .....          | 26 |
| J. VAN DEN BANDT-STEL ..... | 30 |
| C.N. TEULINGS.....          | 36 |

## **INTERVIEWS**

|                      |    |
|----------------------|----|
| EDITH SNOEY.....     | 7  |
| MARTIN KNOOP .....   | 11 |
| JOB DE RUITER .....  | 17 |
| TON HORREVORTS ..... | 21 |
| PIM BELJAARS.....    | 25 |
| SJOERD SLAGTER.....  | 29 |
| CHARLEY RAMDAS.....  | 35 |
| FREDDY WEIMA .....   | 39 |

Het is dinsdagmiddag 20 maart als aan het Lange Voorhout nummer 9 de eerste genodigden plaatsnemen in de congreszaal van het CAOP. Het thema 'Het publieke domein vernieuwt' spreekt getuige de hoeveelheid stoelen een grote groep genodigden aan - onder hen uitsluitend toonaangevende sprekers en sleutelpersonen uit de sector arbeidsmarktbeleid, inclusief leden van het voormalige Stichtingsbestuur en leden van de nieuwe Bestuursraad CAOP.

"We hebben vandaag een groot aantal sprekers in huis met korte prikkelende inleidingen van thema's die ons bezighouden. We hebben het daarbij over de vernieuwing van het publieke domein, die we vanuit verschillende invalshoeken zullen belichten", aldus dagvoorzitter drs. X.J. den Uyl.



# Conferentie 'Het publieke domein vernieuwt' 20 maart 2007

CAOP

> X.J. den Uyl,  
dagvoorzitter

## sfeerverslag

De eerste spreker die zijn visie beschouwend, informerend en ook met de nodige humor belicht, is prof. H.J.L. Vonhoff. Als voormalig voorzitter van het Stichtingsbestuur licht hij de eerste schreden op het pad van de aanpak van sturingsvermogen toe. Hierin blikt hij terug op de ondernomen initiatieven sinds de eerste kritische studies over het functioneren van de overheid rond 1980. Dat deze in zijn ogen niet het gewenste effect hebben gesorteerd, wordt in het daarop volgende betoog duidelijk aan de hand van diverse voorbeelden. Hij gaat daarbij in op het ontstaan en de mogelijkheden van het CAOP, waarvoor hij in de toekomst een duidelijke rol ziet weggelegd als facilitair bedrijf. Volgens Vonhoff betekent facilitair zijn echter meer dan alleen technische dienstverlening, het betekent ook beschikbaarheid van kennis en ervaring. Een dimensie die deze rol versterkt, is de actuele politieke situatie en het voornemen om drastisch in te grijpen in het ambtelijk apparaat dat ondanks de inspanningen van de secretarissen-generaal nog niet zeer concreet onderbouwd is. “Het mag duidelijk zijn dat dit voor het CAOP alert volgen van wat staat te gebeuren met zich meebrengt. Er wachten boeiende tijden aan het Lange Voorhout”, besluit Vonhoff zijn twintig minuten durende inleiding.



< H.J.L. Vonhoff en K.G. de Vries





## AFGENOMEN RESPECT JEGENS AMBTENAREN

Het daaropvolgend betoog komt van mr. K.G. de Vries, sinds 1 januari 2007 voorzitter van de Bestuursraad van het CAOP, die direct met de deur in huis valt. “Mijn stelling is dat de afgelopen decennia het respect voor werkers in het publieke domein, mensen die rechtspositioneel ambtenaar zijn, is afgenomen. Dat is onterecht jegens deze mensen, het is schadelijk voor het functioneren van de publieke sector en het is dus slecht voor de samenleving.” Wat volgt is een onverbloemd betoog met de nodige wrange humor – de aangehaalde anekdotes uit zijn verleden worden door de genodigden met gelach als blijk van herkenning gehonoreerd. Zo herinnert De Vries zich: “Aantoonbaar is dat mensen in de publieke dienst vroeger minder werden getreiterd en uitgescholden, in elkaar werden geslagen of over uit het bureau werden getrokken. Toen ik als minister vroeg hoe daartegen werd opgetreden, was het eerste ambtelijke voorstel om een brochure te maken.”

De Vries vat het vervolg van zijn betoog in een vraag/antwoordstructuur, waarin hij de zaal drie sprekende voorbeelden geeft ter ondersteuning van zijn visie ‘de overheidswerkgever houdt niet van zijn mensen. Het ziet ze als een kostenpost, niet als kapitaal’. Eén van de praktijkvoorbeelden uit de koker van De Vries, waaruit hij de zaal lering wil laten trekken: ‘Alle grote partijen hadden in hun verkiezingsprogramma draconische bezuinigingen op het ambtenarenapparaat opgenomen, om met de daarmee bespaarde gelden (750 miljoen euro) andere mooie dingen te doen. Geen van de partijen had echter de moeite genomen om aan te geven welke door ambtenaren verrichte werkzaamheden overbodig worden geacht. Er konden gewoon tienduizenden uit. Vraag: zou men dat in het bedrijfsleven ook zo doen of durven? Mensen ontslaan zonder een zorgvuldig onderzoek te hebben gedaan naar de toegevoegde waarde van hun werkzaamheden voor het bedrijf?’ Is hier nu wat aan te doen, stelt De Vries zichzelf de vraag na toelichting van het derde voorbeeld. Als voormalig voorzitter van de SER ziet hij de kracht van de frequente en informele overlegvormen in dit orgaan, waarin bestendigheid qua inspanning, een brede oriëntatie en een vooruitziende blik op problematiek de boventoon voeren – dit in tegenstelling tot het overleg in de Raad voor Overheidspersoneel. “Het soort overleg als in de SER vindt binnen de overheidssector te weinig plaats, maar gelukkig is hierover binnen de gastvrije kaders van het CAOP bezinning merkbaar”, aldus de Vries.

“Een werkgever dient respect voor zijn mensen te hebben en te tonen. Dat valt niet binnen de huidige kaders te realiseren. Politiek en werkgeverschap is geen goede combinatie. Hier zal naar andere structuren gezocht moeten worden. De ROP zou hier het voortouw kunnen nemen. Inmiddels is het urgent om ook binnen de bestaande verhoudingen eens grondig te spreken over wederzijds respect. Wie het geeft, zal het ontvangen; wie het niet geeft, zou het moeten worden afgedwongen. Als dat niet gebeurt, dreigt voor ons publiek domein, voor onze samenleving en voor de trouwe en deskundige werkers in het publieke domein een steeds somberder perspectief. Ligt hier een taak voor het CAOP? En voor de sociale partners in het publiek domein voor wie het CAOP een ontmoetingsplaats wil zijn? Mij dunkt dat het evident is. Het CAOP is altijd bedoeld om meer te zijn dan een facilitair bedrijf. Het kan ook de kwaliteit van de relaties tussen sociale partners op lange termijn trachten te verbeteren. Daar ligt een grote agenda. Ik daag u allen uit daarover mee te denken.”

## INTERVIEW MET EDITH SNOEY, VOORZITTER ABVAKABO FNV

“Deze conferentie duidt voor mij een afsluiting aan van een roerige periode van het CAOP en de start van een nieuwe periode. Kennelijk is het bestuur erin geslaagd uit de problemen te komen en de rol als ondersteunend instituut voor de gehele publieke sector weer voortvarend op te pakken. Ze hebben het op een goede manier onder controle en dat betekent alle reden om optimistisch vooruit te kijken.”

“Niet alleen het CAOP vernieuwt, maar ook de discussie over de reikwijdte van de publieke sector. We hebben een aantal jaren achter de rug waarin privatisering en marktwerking schering en inslag waren. Langzamerhand zie je weer een herwaardering voor de overheid. Nu gaan de discussies over of we zaken niet terug moeten halen naar het publieke bestel. Naar mijn mening is er altijd ruimte voor een sterke publieke sector als je de bakens maar tijdig verzet en gezamenlijk goed meedenkt.”

## TROTS OP WERKEN BIJ HET RIJK

Een geheel andere visie op de te veranderen werkwijze van de Rijksdienst komt van drs. W.J. Kuijken, onder meer secretaris-generaal van het ministerie van Algemene Zaken. In plaats van dat hij net als De Vries de reductie van het ambtenarenbestand beschimpt, ziet hij juist kansen zolang wordt bijgedragen aan een vernieuwde werkwijze van het Rijk. “Ik ben zelf in dienst van het Rijk en vind het fantastisch om bij het Rijk te werken. Als ambtelijke leiding zijn wij ook buitengewoon trots op mensen die bij het Rijk werken.” Verwezen wordt naar de behaalde prestaties tijdens het invoeren van het nieuwe zorgstelsel, het omzetten van de WAO naar de WIA en het opzetten van de terreurbestrijdingorganisatie. “We kunnen dus wel iets. Maar we kunnen dat vooral als het onder leiding en regie gaat van één minister. Het wordt moeilijker als het, en dat is toch een kenmerk van deze tijd, meerdere organisaties betreft. Kuijken doelt daarbij op de toenemende coördinatie. “Uit die klem wilden wij als ambtelijke leiding van de Rijksdienst proberen te komen. Nou heb je als je anders wilt werken, en dat willen we écht, wél politiek draagvlak nodig. En er moeten ook soms hele sterke, scherpe politieke keuzes gemaakt worden. We hebben tegen elkaar gezegd: het moet nu eerst van onszelf komen. Ook dat is een vorm van zelfbewust opereren en zelfrespect. Iets dat, vind ik, in de ambtelijke leiding jarenlang te weinig aanwezig is geweest. En die overtuiging lag ten grondslag aan het verslag dat wij maakten, medio vorig jaar, met de titel ‘In dienst van het Rijk’.”

In dit verslag staat helder omschreven waar volgens de secretarissen-generaal de drie grootste kernpunten in de Rijksdienst zitten: ‘vorm volgt vraagstuk’, ‘goed beleid is uitvoerbaar beleid’ en ‘je gaat erover of je gaat er niet over’. Het rapport is onder meer tijdens een overleg met de ondernemingsraden van dertien ministeries besproken en daaruit kwamen positieve reacties naar voren. Ondertussen kwamen volgens Kuijken nieuwe ontwikkelingen op tijdens de introductie van de verkiezingsprogramma’s, waarin enorme bezuinigingsbedragen stonden zonder enige toelichting. Volgens Kuijken was en bleek het belangrijk om niet passief te zijn, maar juist de kans te grijpen en te zeggen ‘we kunnen best iets minder, maar dan wel onder onze voorwaarden. En dat is: anders werken, het afbreken van de controletoren, het weghalen van de versnipperde adviesstructuren en nog een aantal zaken.’ Kortom productiever werken en, om een stap verder te gaan, differentiëren tussen beleid, uitvoering, staf

en ondersteuning. Kuijken begrijpt hierbij de cynische weerstand, maar heeft er zelf veel vertrouwen in.

“De begintekenen zijn positief. Programmaministers, er is altijd over gesproken maar het is nooit ingevuld. Voor het eerst is er nu een programmaminister met een eigen begrotingshoofdstuk, twee zelfs. Niemand had ooit gedacht dat dit kon. Ik vind de tekenen bemoedigend dat je wel degelijk de organisatie van de Rijksdienst kan veranderen, te beginnen bij de politieke organisatie. Ze zullen het wel zelf moeten invullen en wij zullen als SG’s er alles aan doen om de politiek wat dat betreft bij de les te houden. En dan zou het inderdaad mogelijk moeten zijn de komende vier jaar met minder ambtenaren het werk te doen. Even los van intensiveringen, want aan het eind, kan ik u vertellen, is het saldo echt nog niet minder, omdat er ook geïntensiveerd wordt. Maar wél met een andere werkwijze, met keuzes van de politiek, bijvoorbeeld ten aanzien van de controletoren. En in heel nauw contact met elkaar. En dan hoop ik dat het derde luik kan verschijnen: de weerstand voorbij. Want dat zal nu moeten gebeuren. De weerstand van de Colleges van Staat, de weerstand van adviesorganen. En van iedereen die bedreigd wordt of zich bedreigd voelt in zijn voortbestaan. Er is dus heel veel werk aan de winkel. Ons politiek bestuur moet wat dit betreft toch echt aan de bak. En ik hoop dat het betekenisvol zal zijn wat er de komende jaren gebeurt in het belang van de Rijksdienst.”

## FOCUS OP BUREAUCRATIE

De laatste spreker voor de pauze, maar niet minder gedreven in het uitdragen van zijn visie is drs. K. Vijlbrief, plaatsvervangend directeur-generaal Algemene Bestuursdienst. Ook hij start met een omgevingsanalyse, waarin hij het onbehagen van burgers en politici op het functioneren van de overheid erkent. Volgens hem is de verklaring van de focus op bureaucratie gelegen in het feit, dat de inhoudelijke adviestaak van de ambtenaar is verdwenen en de managementtaken de overhand nemen. Vijlbrief verwoordt vervolgens in zijn tussenbalans dat inmiddels veel ten goede is gekeerd, geeft hiervoor diverse voorbeelden en verwijst naar het rapport ‘De lerende overheid’ van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid waarin een pleidooi wordt gehouden voor probleemgerichte politiek. “Deze veranderingen worden in de literatuur aangeduid als New public management. Indicatoren, presteren, meten, transparantie, verantwoordelijkheidstoedeling en afrekenbaarheid zijn uitdrukkingen van deze

benadering. Ambtenaren worden goede uitvoerders en beschikken over competenties en vaardigheden geënt op het bedrijfsleven.”

Hiermee komt hij aan bij, zoals hij het zelf noemt, ‘een nieuw evenwicht’. Vijlbrief benadrukt hierbij dat het primaat van de probleemsturing om een vergroting van de flexibiliteit vraagt van de politieke en ambtelijke organisaties. Hierin ziet hij een belangrijke rol voor de ABD weggelegd. “Er is een beeldvorming ontstaan alsof het hoogste doel van de ABD mobiliteit is en dat uitsluitend managementkwaliteiten voorop staan. Begrijpelijk tegen de achtergrond van de ideeën over new public management, maar onjuist.” Volgens Vijlbrief heeft de inhoudelijke kennis als noodzakelijke bagage voor een leidinggevende nooit ter discussie gestaan. Alleen biedt de combinatie van opleiding, kennis en ervaring de leidinggevende meer mogelijkheden en winst dan uitsluitend het eigen opleidingsdomein. Visie is daarbij onontbeerlijk. “Zijn er naast opleiding, kennis en ervaring

nog speciale competenties die belangrijk kunnen zijn? Integriteit staat bovenaan. Luisteren, communiceren en met respect onderhandelen. Ook vraagt de nieuwe Rijksdienst om flexibiliteit in inhoud, functie en tijd”, aldus Vijlbrief.

Dagvoorzitter drs. X.J. den Uyl kondigt daarop de pauze aan in de Theo Sonneveldzaal. Gedurende een half uur komen de eerste inhoudelijke discussies los – een belangrijk nevendoeel van deze conferentie georganiseerd door het CAOP. Toch gaat de tijd, zoals vaak, te snel. De klok geeft aan dat de laatste twee sprekers gereed zijn om op het belang van een kenniseconomie in te gaan evenals op de rol van de overheid daarin om de gewenste sociaal-economische doelstellingen te bereiken.



> J. Duijnhouwer, C. Teulings, K. Vijlbrief en J. van den Bandt-Stel

### KENNIS, KENNIS, KENNIS

In tegenstelling tot de eerdere sprekers beperkt mevrouw drs. J.A. van den Bandt-Stel zich niet tot de interne situatie bij de overheid, maar kijkt zij, als secretaris Innovatie & Technologie binnen VNO-NCW meer vanaf de buitenkant naar de overheid. “Wat ik voor de pauze miste, was ‘waar doen we het allemaal voor, zodat we daar doelen aan kunnen hangen’.” Aan de hand van sheets op een groot presentatiescherm gaat zij in op het Manifest ‘Kennis, kennis, kennis’ uit 2003 ten tijde van het Kabinet Balkende-1 – een periode waarin de woorden kennis, innovatie en onderzoek niet voorkwamen. In dit manifest is een kennisstrategie bepaald, waarin tien actiepunten zijn geformuleerd: van een coördinerende structuur (met een Innovatieplatform en Kennisinvesteringsagenda) tot aandacht voor dit onderwerp in het regeerakkoord. Vervolgens wordt de huidige stand van zaken besproken omtrent de Kennisinvesteringsagenda (“Meer samenhang in projecten is nodig”) en het Regeerakkoord. Van den Bandt-Stel: “Het Regeerakkoord heeft als tweede pijler een innovatieve, concurrerende en ondernemende economie. Het akkoord komt met een vernieuwd Innovatieplatform, inclusief

innovatief ondernemerschap, en er komt een projectdirectie Innovatie. Erg belangrijk is ook de ‘Task force Technologie, onderwijs en arbeidsmarkt’.”

Voor de toekomst zijn vanuit het perspectief van VNO-NCW nog genoeg lessen te leren. Van droom naar daad is daarbij een heel belangrijke, waarbij vertrouwen en risico’s durven (laten) nemen onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. “Ook continuïteit in beleid is essentieel evenals de samenhang in het beleid. Wanneer goede maatregelen bestaan, moet daarmee worden doorgegaan in plaats van dat er nieuwe worden gemaakt. Verder behoeft de FES-systematiek aandacht en moet meer aandacht komen voor de uitvoering van het beleid. Tot slot het aspect snelheid. Nederlandse bedrijven opereren in een internationale omgeving. In andere landen, ook dichtbij zoals Duitsland en Frankrijk, kunnen bedrijven toch vaak sneller doorpakken. In Nederland mag dit beslist meer aandacht hebben, ook van een overheid die zich, hoewel begrijpelijk, nu sterk met zichzelf bezighoudt.”



< C.A. Vriens



## SKILLVERDELING IN NEDERLAND

Na haar informerende betoog geeft zij het stokje over aan prof. dr. C.N. Teulings. Als directeur Centraal Planbureau laat hij in zijn twintig minuten – eveneens aan de hand van sheets – zien op welke wijze is vast te stellen wat de bijdrage van de overheid in een functionerende samenleving is. Volgens hem is de beste manier hiervoor door aan te geven waarop dat bij het onderwijs gebeurt – hiervoor passeren diverse studies de revue. Hij komt tot een aantal niet verrassende conclusies: het is duidelijk te meten dat elk jaar extra onderwijs leidt tot 5 tot 15 procent meer loon. Ook blijkt dat met name kwantitatieve vaardigheden erg belangrijk zijn voor iemands succes op de arbeidsmarkt. Als het gaat over grote aantallen individuen komt onderwijs de samenleving als geheel ten goede. Het leidt zelfs tot een stijging van het nationaal inkomen. Teulings: “Het idee is zelfs dat meer onderwijs tot meer innovaties leidt aangezien goed opgeleide mensen slimmere oplossingen voor problemen kunnen bedenken. Dit geeft dus een reden voor de overheid om hier extra aandacht aan te geven.”

Maar wat betekent dit voor Nederland? – deze studie is nog in ontwikkeling. Recente studies wijzen volgens Teulings echter op het belang van de bovenkant van de ‘skillverdeling’ als het gaat om groei en innovatie – vooral in hoog productieve landen. “Kijkend naar de cultuur in het Nederlandse onderwijs heerst traditioneel een cultuur die veel aandacht heeft voor achterblijvers, allochtone leerlingen en voortijdig schoolverlaters. Internationaal gezien is Nederland daar sterk in, met name vergeleken met bijvoorbeeld Amerika. In Nederland heerst meer een cultuur van ‘erbij betrekken’ in plaats van ‘uitblinken’.” Nu is de vraag hoe de bovenkant van de skillverdeling in Nederland ervoor staat...”

“Ik heb vanmiddag beloofd dat deze conferentie onderhoudend en intrigerend zou zijn”, besluit de dagvoorzitter. “Dat is het ook geworden. We hebben stilgestaan bij de ontwikkeling van het CAOP, die synchroon loopt met ontwikkelingen in het publieke domein – daarbij maakten we een uitstapje naar het belang van kennis en innovatie. Ook bij het CAOP wordt een periode afgesloten en breekt sinds de bestuurswisseling een nieuwe periode aan. Zo moet het ook gaan, zo gaat het ook bij de Rijksdienst. Graag tot een volgende keer!” Het is tijd voor het aperitief.

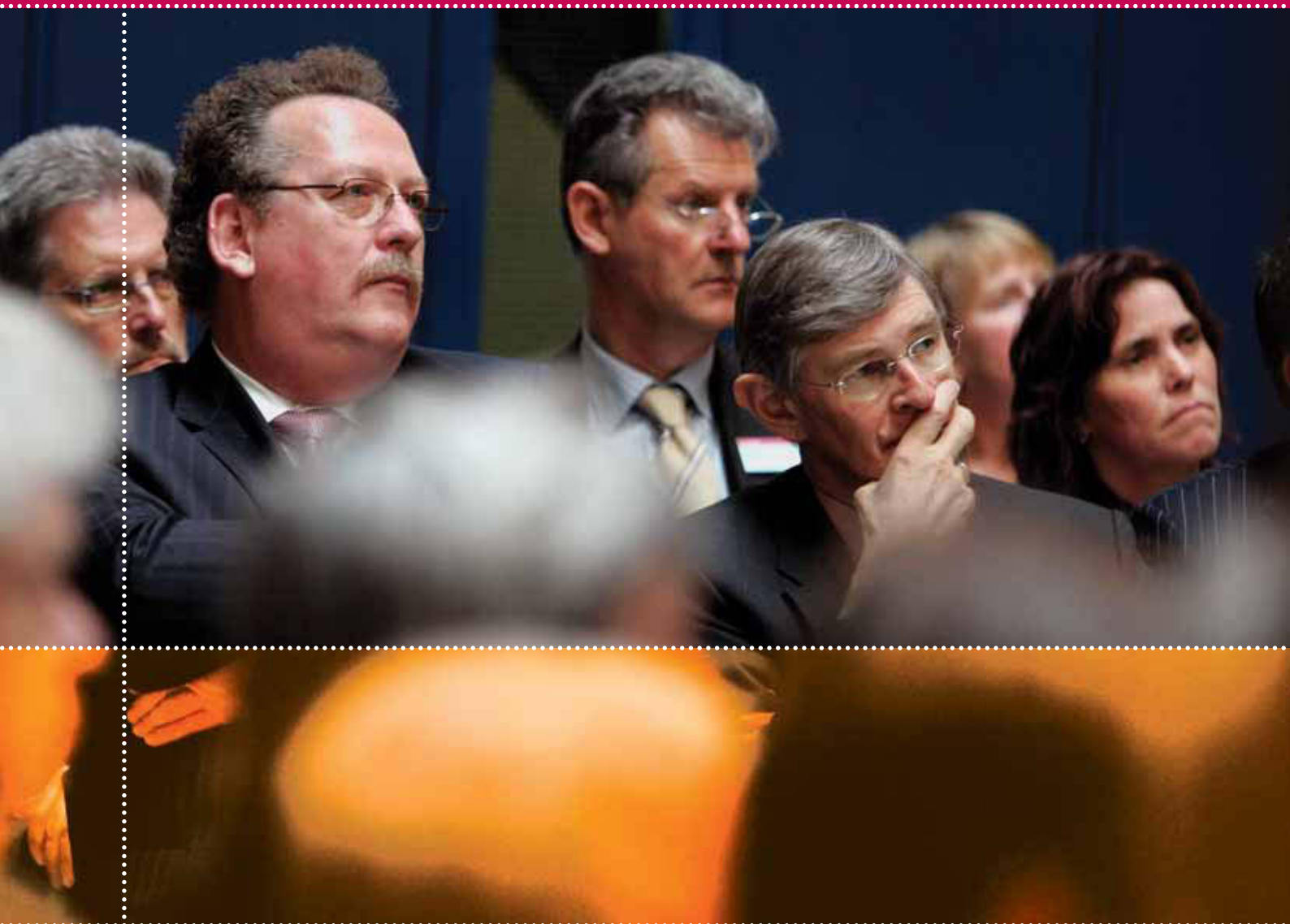
## INTERVIEW MET MARTIN KNOOP, VOORZITTER ALGEMENE ONDERWIJS- BOND (AOB)

“Ik hoop dat de discussie op deze conferentie gaat over vrijheid, decentralisatie en toch bewaking van de kwaliteit. En als ik de sprekerslijst zo bekijk... Vonhoff, De Vries en dagvoorzitter Den Uyl. Op het moment dat zij hun medewerking aan een conferentie verlenen, weet je dat het een interessante dag belooft te worden.”

“Het onderwijs is de laatste jaren gedecentraliseerd en wel op het moment dat de overheid zich minder zorgen maakte om de inhoud van het onderwijs. De verantwoordelijkheden zijn toen doorgeschoven naar de HBO-raad, MBO-raad en VO-raad. Ik hoop vandaag van een aantal sprekers te horen dat de overheid haar eigen verantwoordelijkheid moet zien terug te pakken in het bewaken van de kwaliteit. Dat zal niet van de ene op de andere dag gebeuren, maar zo’n conferentie is een goede stap.”

“Toen ik van de titel ‘Het publieke domein vernieuwt’ hoorde, dachten we bij de Algemene Onderwijsbond direct aan onderwijs binnen de overheid. Als je de situatie in concentrische cirkels zet, heb je dus die grote overheid met daarbinnen onderwijs. Zowel het een als het ander gaat vernieuwen en wat is nu de relatie in deze vernieuwde situatie met elkaar?”





# speeches

### “ELK KENT DE LAAN DIE DERWAART GAAT”

De afsluiting van de arbeid voor de Commissie Hoofdstructuur Rijksdienst leidde in het rapport “Elk kent de laan die derwaart gaat” tot een reeks van aanbevelingen voor oplossingsrichtingen.<sup>1</sup>

Die terminologie was niet toevallig, want de opstellers van het rapport waren zich zeer bewust dat het toevoegen van een gefixeerd model aan de reeks die in de loop der jaren was ontstaan weinig productief zou zijn. Vandaar dat werd gekozen voor een systeem-benadering waarbij de Rijksdienst in een omgevingsmodel werd geplaatst.<sup>2</sup> Daarbij werd de overtuiging bevestigd dat tussen arbeidsorganisatie, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden een vaak onderschatte sterke samenhang bestond. Dat werd in die dagen niet algemeen ervaren door politici.

Die onderschatting lijkt volstrekt irrationeel, maar was verklaarbaar door de politieke component, die er toe leidde dat het arbeidsvoorwaardenbeleid en de arbeidsorganisatie vaak sluitstuk van een budgettair proces waren. De interesse voor de arbeidsorganisatie is bij politici in het algemeen buitengewoon gering. De capaciteitsvraag wordt vrijwel nooit gesteld bij de discussie over het aanpakken van overheidstaken of de verscherping van toezicht en handhaving.<sup>3</sup>

Regulering vind vaak op onsamenhangende wijze plaats en deregulering, die tot meer beheersbaarheid zou moeten leiden was in dat opzicht niet minder een toevallig product van het politiek proces. In dat opzicht is een kritische beschouwing van de voornemens van dit kabinet om de ambtelijke organisatie sterk te beknotten op zijn plaats. Ik kom daar aan het einde van mijn betoog op terug.



H.J.L. VONHOFF

“Wie mijn overtuiging daar over kent zal niet verbaasd zijn als ik uitspreek dat ik daar niets tegen heb, zo lang de ambtelijke status maar blijft voortbestaan.”



Het geringe sturingsvermogen dat klaarblijkelijk een probleem was (en vrees ik, is) werd op verschillende manieren aangepakt. In de eerste plaats door te streven naar beperking van de omvang van het overheidsapparaat. Een oud desideratum was een klein maar goed gehonoreerd ambtenarencorps. Daarvan was na de Tweede Wereldoorlog niets terechtgekomen. Integendeel het aantal ambtenaren nam sprongsgewijze toe en de arbeidsvoorwaarden waren sluitstuk.

In de tweede plaats door het introduceren van beheersingsmechanismen, zoals een Kosten, Batenanalyse. De naam van de betrokken beleidsambtenaar 'Tante Koba' was in Haagse kringen vrijwel spreekwoordelijk. De introductie van planprocedures om bureaucratische processen te vereenvoudigen had een woud van onduidelijke regelgeving ten gevolge.<sup>4</sup>

Het leek daar voor de hand liggend om te bezien hoe de arbeidsorganisatie vrijer kon worden gemaakt ten opzichte van de politieke besluitvorming.

De rol die daarbij is gespeeld door de Minister van Binnenlandse Zaken, Koos Rietkerk is sterk onderbelicht gebleven.<sup>5</sup>

Toen om klassieke begrotingsredenen het eerste kabinet Lubbers besloot om de ambtenarensalarissen aan te pakken en het voordien gevolgde trendbeleid aan te tasten en geleidelijk af te schaffen, waren de rapen gaar. Er ontstonden zeer heftige en omvangrijke acties van ambtenaren. Spectaculair was de actie van brandweer en politie. De leiders van de ambtenarencentrales werden nationaal bekende figuren. Die harde confrontatie liep weliswaar uit op het overeind houden van het kabinetsbeleid, maar Rietkerk begreep dat als het daarbij zou blijven, hij telkenmale geconfronteerd zou worden met een soort 'Boos op Koos' actie.

Teneinde meer evenwicht te scheppen in de eenzijdige structuur die ambtelijke arbeidsvoorwaarden nu eenmaal kenmerkt besloot hij tot de instelling van de Advies- en Arbitrage Commissie, in de wandeling de Commissie Albeda, nu de Ruiter. Zeker in de beginjaren heeft die Commissie een belangrijke rol gespeeld in de realisatie naar een meer normale overlegstructuur.<sup>6</sup> Als de opvolger van Rietkerk minister Van Dijk op een doodpunt is aangeland bij zijn besprekingen roept hij de ver- tegenwoordigers van de ambtenarenbonden toe: "Ga met God en groet heer Albeda." Die laatste typeerde dit als de Christelijk Historische manier van 'doel' zeggen.

Hoeksteen in de jurisprudentie van de A.A.C. werd de formulering dat er sprake moet zijn van 'Open en reëel overleg'. Dat zette eenvoudige redeneringen als "er is geen budget of dit is een beslissing van de Tweede Kamer" bij het grof vuil. Dit criterium sloot aan bij een uitspraak van de president van de Haagse rechtbank<sup>7</sup>.

Hierdoor werd een andere wijze van onderhandelen over het arbeidsvoorwaardenbeleid onontkoombaar. Met name de allesoverheersende rol van het ministerie van Binnenlandse Zaken was niet te continueren. Namens de minister werden niet alleen de notulen van de overlegvergadering gehouden, maar zo nodig tussen de vergadering inhoudelijk bijgesteld als dat de bewindsmen beter uitkwam. Tijdens de ambtsperiode van minister Van Dijk werden de verhoudingen geleidelijk veranderd. Het leidde uiteindelijk tot een zekere verzelfstandiging van dat deel van het ambtelijk apparaat dat zich met het arbeidsvoorwaardenbeleid in het bijzonder belastte. Dat werd hoog tijd omdat zich voor hen in steeds sterkere mate een conflict tussen verschillende loyaliteiten ging voordoen.

<sup>1</sup> Elk kent de laan die derwaart gaat. - Rapport nummer 3 van de Commissie Hoofdstructuren Rijksdienst 's-Gravenhage 1980.

<sup>2</sup> Zou Thorbecke nu tevreden zijn. - Rapport nummer 1 van de Commissie Hoofdstructuren Rijksdienst - 's-Gravenhage - 1979.

<sup>3</sup> Vonhoff, H.J.L. - Duiken of stenen vangen. Aspecten van bestuurlijke verantwoordelijkheid - 's-Gravenhage - 2000.

<sup>4</sup> Carnavalsoptocht der planprocedures. Eind rapport van de adviescommissie sanering planprocedures - 's-Gravenhage - 1985.

<sup>5</sup> Becking, K.M. - Grand Design - een onderzoek naar processen van normalisering en de-mocratisering in de arbeidsverhoudingen voor overheidspersoneel in de periode 1990-2000 - blz. 71 - 's-Gravenhage - 2001.

<sup>6</sup> Albeda, W. - Ik en de verzorgingsstaat - blz. 245 v.v. - Amsterdam - 2004.

<sup>7</sup> Akkermans, M.V.W.M. - Gelijk hebben en gelijk krijgen - blz. 39 - 's-Gravenhage - 1994.

Uit die nucleus aan de Lange Voorhout zou het Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel ontstaan. Te meer noodzakelijk toen door toedoen van minister Dales de onderhandelingen een sterk sectoraal karakter kregen. Veel ingrijpender werd de discussie over de status van de overheidsdienaren.

Het voor of tegen de ambtenaarstatus en de formeel eenzijdige arbeidsovereenkomst die daarmee samenhangt is nog steeds onderwerp van discussie. Wie mijn overtuiging daar over kent zal niet verbaasd zijn als ik uitspreek dat ik daar niets tegen heb, zo lang de ambtelijke status maar blijft voortbestaan. De discussie over het voortbestaan van de Eerste Kamer der Staten-Generaal is een vergelijkbare orde.

Toch nog een enkele opmerking over dat onderwerp. Het is begrijpelijk dat door het uitbreiden van het overheidsapparaat een aantal functies binnen de overheid worden gebracht die in de private sector volstrekt gelijkwaardige tegenhangers hebben. Zeker is dat bij allerlei uitvoerende diensten het geval. Die tendens wordt bovendien versterkt door het verzelfstandigen of zelfs privatiseren van overheidstaken teneinde enige greep te krijgen of tenminste te suggereren over een onbeheersbare organisatie. De volkomen gelijkgeschakeling van de ambtenaar met elke andere werknemer zou die flexibiliteit kunnen bevorderen. Dat gaat niet altijd van een leien dakje, maar na wat strubbelingen denkt men te kunnen slagen, zoals bij de privatisering van het openbaar vervoer.

Hier lijkt mij een kanttekening op zijn plaats. U zult van mij geen bezwaren verwachten tegen de werking van het marktmechanisme. Ik ben daar een voorstander van. Alleen betekent dat niet dat dit een onbeperkt te hanteren middel is om de verhoudingen in de samenleving te optimaliseren. Er zijn dunkt mij twee beperkingen.

De markt is niet het geëigende instrument in situaties waarin rechtmatig de overheid dwang of gezag uitoefent of laat uitoefenen op medeburgers. Zo kan er mijns inziens van privatisering of verzelfstandiging van het gevangeniswezen geen sprake zijn.

Het geweldsmonopolie van de overheid is de best mogelijke garantie, geen volledige, dat geweldsmisbruik in de samenleving zo veel mogelijk wordt beperkt. Bij publieke voorzieningen moet de-zelfde afweging plaatsvinden. Het is een liberaal, Treub, geweest die daar de norm heeft gesteld en de inbreuken daarop beschouw ik met enige reserve. Publieke zaken dienen immers publiekelijk te kunnen worden verantwoord.

Onduidelijkheid schept onzekerheid. Onzekerheid tendeert naar gevoel van onvermogen. Dat is te veel aanwijsbaar in de publieke sector en het politiek bestel.

Bij mijn afscheid van de Albeda Leerstoel heb ik aandacht gevraagd voor de wijze waarop het Parlement en met name de Tweede Kamer krampachtig probeert invloed op deze processen te krijgen maar zeer vaak te gedetailleerd bezig is om de zaak in de hand te houden. Ik wees daarbij op het onderscheid dat men zou moeten maken tussen controle en toezicht. Verschil in niveau zou men kunnen zeggen zoals dat van een accountant ten opzichte van de Raad van Commissarissen in een onderneming. De Kamer neigt naar controle omdat de totale groep van het toezicht (soeverein toezicht ben ik geneigd te zeggen) te moeilijk wordt in het woud van ZBO's, quango's, consultants, ambtenaren en trendvolgers om u nu ook eens op een onoverzichtelijke opsomming te trakteren.

Ordering in die arbeidsorganisatie brengen is een eerste vereiste om tot goede duidelijk arbeidsverhoudingen te geraken. Een duidelijke markering van het ambtelijk apparaat van de verschillende overheden en in de verschillende sectoren is daarom een eerste vereiste om tot gezonde verhoudingen te komen.<sup>8</sup> In dat verband is het te overwegen om bij aanstelling het afleggen van een ambtseed, maar dat is in onbruik geraakt, te herstellen of waar gewenst te introduceren. Esprit de corps is niet verkeerd. Het dwingt bovendien tot bezinning waar de grenzen moeten liggen van de ambtelijke status.

<sup>8</sup> Vonhoff, H.J.L. - In: Management Control - redactie Spijker, W.J.H. van 't en Voogt, W.P.L.G. - blz. 184 v.v. - Leiden - 1987.



Een facilitair bedrijf als het CAOP zou daar – overigens in de overwegende sfeer en ten dienste van de sociale partners conform de doelstellingen van dit centrum een rol in kunnen en moeten spelen. Facilitair zijn betekent meer dan technische dienstverlening, het betekent zonder meer ook beschikbaarheid van kennis en ervaring. Een ernstige kwaal, het zeer verzwakt zijn van het collectief geheugen, die zowel de Rijksdienst als de sectoren en de vertegenwoordigende lichamen parten speelt, maakt zo'n functie beduidend belangrijker.

De actuele politieke situatie geeft daaraan nog een extra dimensie. Het voornemen om zeer drastisch in te grijpen in de omvang van het ambtelijk apparaat lijkt ondanks de inspanningen van de secretarissen-generaal nog niet zeer concreet onderbouwd. Tegelijkertijd wordt de roep om handhaving en toezicht groter. Dat zou er toe kunnen leiden dat de voornemens in het regeerakkoord op zijn minst luchtvaardig en wellicht lichtzinnig moeten worden genoemd.

Tenzij de uitweg wordt gevonden van een nieuwe golf van uitplaatsing van taken en functies in semi-officiële organisaties. Maar daar wordt in het algemeen niet voor gevoeld. In ieder geval zullen sociale partners alert moeten zijn dat het voorgenomen proces aan de regelen van de kunst voldoet. Dat is zeker mogelijk zoals bij de ingrijpende hervorming van het defensie apparaat in de afgelopen jaren is gebleken. Minister Kamp en Staatsecretaris Van der Knaap hebben daaraan voortreffelijk politieke leiding gegeven, zonder het vertrouwen van hun arbeidsorganisatie te hebben verloren. De uitdaging ligt nu op nog veel grotere schaal op tafel. Het zal duidelijk zijn dat dit voor het CAOP alert volgen van wat er staat te gebeuren met zich mee brengt.

Er wachten boeiende tijden aan het Lange Voorhout.

## INTERVIEW MET JOB DE RUITER, OUD-MINISTER VAN DEFENSIE

“Deze conferentie leek me een goed initiatief – vooral omdat je weer eens wordt bijgepraat door verschillende sprekers over het verleden en hun blik op de toekomst. De uitkomst is niet concreet, het gaat om algemene gezichtspunten die men weer leert zien.”

“Schitterend vond ik de verschillende meningen van alle sprekers en vooral: dat het kapitaal dat in de organisatie aanwezig is eerst ten volle moet worden benut. En – en dat heb ik tijdens de conferentie minder horen doorklinken – dat je de motivatie die je binnen het ambtelijke apparaat hebt niet moet schaden door onbezonnen te veel te generaliseren.”

“Het betoog van Wim Kuijken over het managen, waarbij de inhoud op de achtergrond komt te staan ten opzichte van het leidinggeven als zelfstandige activiteit ... Hij vertelde het prachtig, maar daar zet ik toch wel grote vraagtekens bij. Het los zien van management van inhoud roept vooral in het onderwijs enorme spanningen op. Het kan zelfs een belemmering voor goed onderwijs worden.”

### EEN ZELFBEWUST PUBLIEK DOMEIN

Mijn stelling is, dat de afgelopen decennia het respect voor werkers in het publieke domein, mensen die rechtspositioneel ambtenaar zijn, is afgenomen. Dat is onterecht jegens deze mensen, het is schadelijk voor het functioneren van de publieke sector en het is dus slecht voor de samenleving. Professor Geelhoed zei onlangs in een interview: “Nergens is de minachting voor de ambtenaar zo groot als hier.”

Als decennia geleden grappen over ambtenaren werden gemaakt, hadden ze vaak een ondertoon van afgunst. Ik herinner me uit mijn jeugd dat als iemand ambtenaar was, hij of zij het maatschappelijk had ‘gemaakt’. Check dit bij uw ouders als dat nog kan. In ieder geval is aantoonbaar dat mensen in publieke dienst vroeger minder werden getreiterd en uitgescholden, in elkaar werden geslagen of over het bureau werden getrokken. Toen ik als minister vroeg hoe daartegen werd opgetreden, was het eerste ambtelijke voorstel om een brochure te maken.



**K.G. DE VRIES**  
CAOP

---

“Ik daag u allen uit daarover  
mee te denken.”

---



De vraag dringt zich op, of deze verruwing maar moet worden begrepen en geaccepteerd als aspect van de algemene maatschappelijke verruwing, waar nog dagelijks voedsel aan wordt gegeven en nog nauwelijks tegen wordt opgetreden. Denk bijvoorbeeld aan het racistisch gedrag tijdens voetbalwedstrijden en het fenomeen reltoeristen.

Dat is de makkelijke afdoening. Maar het verschijnsel heeft ook te maken met het feit dat de ambtenaar de afgelopen decennia een soort verweesde werknemer is geworden, voor wie niemand echt opkomt. Er is een ongelukkige trend in de relatie tussen werkgever en werknemer in de publieke sector. Het respect voor elkaar neemt zienderogen af.

Ik moet mij natuurlijk hoeden voor een al te kortademige voorstelling van zaken. Het proces is al decennia lang aan de gang. Mijn eigen nulmeting van respect voor werknemers dateert uit 1968 toen de Overheid met een grote 'O' langzaamaan een overheid met een kleine 'o' werd. Ik meldde mij op uitnodiging bij het departement van justitie voor mijn eerste werkdag. Noch de in de centrale hal zetelende rijkspolitieaanvoerder, noch het hoofd van de afdeling personeelszaken, noch mijn toekomstige chef bleek toen op de hoogte van mijn komst. Ik heb daar toen goede nota van genomen. Net als van het feit dat ik pas een bureaulamp kon krijgen als mijn chef er ook een kreeg.

De afgelopen jaren is veel gesproken over een normalisatie en later van harmonisatie van de arbeidsrelaties in het publiek domein. De discussie ging in hoofdzaak over de vraag of de ambtenaar een bijzondere status moest houden of dat hij net als een 'gewone' werknemer in het bedrijfsleven een tweezijdige arbeidsrelatie met de overheid zou kunnen aangaan. Deze discussie is niet afgerond en ik verwacht ook niet dat dat snel zal gebeuren. Er blijven essentiële verschillen tussen werken voor de overheid en in de marksector. Professor Ron Niessen heeft daarover bij herhaling uiterst relevante opmerkingen gemaakt.

Al te eenzijdig echter is in die discussie de aandacht uitgegaan naar de positie van de werknemer. Die moest genormaliseerd of geharmoniseerd worden. Te weinig is stil gestaan bij de vraag of het werkgeverschap niet moet worden genormaliseerd of geharmoniseerd.

Ik zeg het maar zoals het is: de overheidswerkgever houdt niet van zijn mensen. Hij ziet ze als een kostenpost, niet als kapi-

taal. Hij investeert er nauwelijks in. Zo kweek je geen mensen met hart voor de zaak. Dat begrijpt men op veel plaatsen in het bedrijfsleven een stuk beter.

Kortom, het zou goed zijn als door de overheidswerkgevers wat meer respect voor hun werknemers zou worden getoond. Dat zou op zich al terecht zijn. En de maatschappelijke uitstraling zou ongelooflijk positief zijn.

U proeft bij mij dus onvrede over hoe de overheden – en dan bedoel ik daarmee expliciet de politieke bestuurders – hun werkgeversrol invullen. Zij zijn uitsluitend in formele zin werkgever. Uitzonderingen daargelaten, voelen zij zich geen werkgever in materiele zin. Ze hebben met personeelsbeleid meestal geen enkele affiniteit of ervaring en gaan er vanuit dat daar politiek geen droog brood mee te verdienen is. Ze laten het personeelsbeleid dus in de praktijk grotendeels over aan andere ambtenaren voor wier werk zij maar matig belangstelling koesteren, en die zij niet inspireren. De politiek houdt de 'grote' beslissingen aan zich: over prijs en aantal. Ik moet onwillekeurig denken aan Sam en Moos. Die hadden het over de situatie thuis. Sam had altijd ruzie met zijn vrouw over de dagelijkse problemen. Moos niet, die deed thuis alleen de belangrijke zaken: ontdekkingen in het heelal, vrede in het Midden-oosten en terreurbestrijding.

Het nieuwe kabinet reikt me drie sprekende illustraties aan. Maar het zou geen enkele moeite kosten ook voorbeelden aan een reeks van voorgaande kabinetten te ontleen.

Voorbeeld een: Alle grote partijen hadden in hun verkiezingsprogramma draconische bezuinigingen op het ambtenarenapparaat opgenomen, teneinde met de daarmee bespaarde gelden (750 Miljoen euro) andere mooie dingen te kunnen doen. Geen van de partijen had echter de moeite genomen om aan te geven welke door ambtenaren verrichte werkzaamheden overbodig worden geacht. Er konden gewoon tienduizenden uit.

De secretarissen-generaal, die de bui wel zagen hangen, hebben in een nota – overigens voorzover bekend zonder enig overleg met personeelsvertegenwoordigers – aangegeven dat zo'n reductie onder voorwaarden mogelijk is.

En ziet, het kabinet legitimeert met die nota zijn beslissing om vijftienduizend ambtenaren te korten. Ik paraphraseer vrijelijk een uitspraak van minister Bos: 'Als de hoofdkalkoenen ook zelf van

**“De afgelopen decennia is het respect voor werkers in het publieke domein, mensen die rechtspositioneel ambtenaar zijn, afgenomen.”**

mening zijn dat hun volkje te talrijk is, kan het kabinet zonder gewetensbezwaar een copieuze maaltijd aanrichten’.

Vraag: Zou men dat in het bedrijfsleven ook zo doen of durven? Mensen ontslaan zonder een zorgvuldig onderzoek te hebben gedaan naar de toegevoegde waarde van hun werkzaamheden voor het bedrijf?

Voorbeeld twee. In het kader van deze algemene bezuinigingen wordt namens de minister van binnenlandse zaken aan de politie meegedeeld dat er ter waarde van 32 miljoen in het personeel zal worden gesneden. Na wat verbazing, verontwaardiging en protest blijkt dat dit niet nodig is. Minister Bos heeft volgens de NRC 25 miljoen vrijgemaakt uit een reservepotje van Financiën –die staan daar immers niet voor niets buiten het budgetrecht van de Kamer-, dus nu blijft er nog maar 7 miljoen te bezuinigen over de verantwoordelijke minister, Guusje Ter Horst, verklaart na de ministerraad: “Ik denk dat de politie daar wel enthousiast over zal zijn.”

En jawel hoor, de voorzitter van de politiebond ACP spreekt zijn vreugde uit dat de minister de bezuiniging tot 7 miljoen heeft weten te beperken. Overigens staat het politieapparaat nog een efficiency korting te wachten van 100 miljoen, maar de minister weet dat die zodanig kan worden ingevuld dat die niet ten koste gaat van het aantal agenten op straat. Dus naar ik aanneem ook niet door het aantal agenten dat op straat gezet wordt.

Vraag: kunt u zich een groot bedrijf voorstellen waar een vertegenwoordiger van de bedrijfsleiding naar een van de bedrijfsonderdelen stapt om ontslagen aan te kondigen, die enkele weken daarna niet noodzakelijk blijken? Foutje?

En kunt u zich een vakbond voorstellen die zich verheugd toont dat de bedrijfsleiding deze ontslagen kennelijk onnodig heeft aangekondigd? Had behalve deze verheugde reactie ook niet wat verontwaardiging kunnen doorklinken over de onnodige onrust die door deze aankondiging bij de politiemensen en hun gezinnen was gewekt? En had een behoorlijk werkgever niet zijn excuses moeten aanbieden voor de gang van zaken in plaats van te veronderstellen dat de medewerkers wel enthousiast zouden zijn?

Voorbeeld drie: het kabinet is het eens geworden over de invulling van de personeelsreductie. De minister van Financiën wil echter niet vertellen welk departement hoeveel moet inleveren. Het is ook nog niet duidelijk of de operatie tot gedwongen ontslagen zal leiden.

Vraag: zou dit in het bedrijfsleven denkbaar zijn zonder dat intensief met de vakbonden over de personeelsreductie overleg zou zijn gepleegd? Ik zal u mijn veronderstelling geven: ik denk dat het bedrijf plat gaat.

Drie recente voorbeelden. En anders dan sommigen van u wellicht denken strekken ze er niet toe om het huidige kabinet te kritiseren. Integendeel, minister Ter Horst heeft het spel goed gespeeld. Eerst heeft ze onrust gewekt en op basis van de ontstane verontwaardiging is ze teruggaan naar het kabinet om daar mee te delen dat het ontslag niet kan. En minister Bos verstaat zijn vak ook. Er is op Financiën altijd wel een potje voor een sympathiek doel. Mijn punt is dat een behoorlijk werkgever zo niet met zijn personeel omgaat. Maar de politiek voelt zich geen werkgever maar maakt voortdurend een inventaris van positieve en negatieve reacties in de samenleving. Ambtenaren afschaffen is populair, maar aan de politie komen even niet.

Is hier nu wat aan te doen? Het is mij als voormalig SER-voorzitter natuurlijk opgevallen dat het overleg tussen werkgevers en werknemers zoals dat bij de SER plaatsvindt, zich onderscheidt van het overleg in de ROP, de Raad voor Overheidspersoneel. Het overleg in de SER is bestendig qua inspanning, breed qua oriëntatie en vooruitziend qua problematiek. Mede gestimuleerd en ondersteund door een voortreffelijk secretariaat onderzoeken werkgevers en werknemers daar vragen die in de toekomst onvermijdelijk op hen af komen. Naast het consequent werken aan adviezen biedt het overleg in de SER ook gelegenheid om voortdurend met elkaar over aspecten van goed werkgeverschap en werknemerschap te overleggen. Ook het frequente informele contact motiveert en inspireert beide partijen.

“Vraag: zou dit in het bedrijfsleven denkbaar zijn zonder dat intensief met de vakbonden over de personeelsreductie overleg zou zijn gepleegd?”



Dit soort overleg vindt met betrekking tot de overheidssector te weinig plaats. Gelukkig vindt hierover thans binnen de gastvrije kaders van het CAOP bezinning plaats. Het is voor de kwaliteit van het publieke domein wenselijk dat die snel tot conclusies leidt. Zonder zelf veel te zien in pogingen van de overheidsector om aan te schuiven bij de SER, komt bij mij wel de vraag op of er op het gebied van sommige vraagstukken betreffende arbeid binnen de overheidssector, niet meer met de SER zou kunnen worden samengewerkt.

Interessant is dat de SER in zijn vergadering van marktpartijen ook de overheid in de vorm van Kroonleden een plaats geeft. Het zou een interessant experiment zijn om te beproeven wat vertegenwoordigers van het bedrijfsleven aan het overleg in de ROP zouden kunnen bijdragen.

Terug naar de overheid als werkgever. Een oproep aan het kabinet om van nu af aan meer verbondenheid en verantwoordelijkheid voor de werkgelegenheid van medewerkers te tonen zal vrees ik niet helpen. Het vorige kabinet heeft zijn eigen oproep om mensen langer te laten werken met bakken geld ongeloofwaardig gemaakt. Zo gaat het dus niet. Er zal dunkt mij iets structureel moeten veranderen. De werkgever van de ambtenaren dient zich wezenlijk te interesseren voor hun loopbaan, hun ontplooiingsmogelijkheden, hun werkgelegenheid, de kwaliteit van hun werk en alles wat hun potentieel kan ontwikkelen. Een werkgever dient respect voor zijn mensen te hebben en te tonen.

Dat valt niet binnen de huidige kaders te realiseren. Politiek en werkgeverschap is geen goede combinatie. Hier zal naar andere structuren gezocht moeten worden. De ROP zou hier het voortouw kunnen nemen. Dat is toekomstmuziek, die overigens wel verleidelijk klinkt.

Inmiddels is het urgent om ook binnen de bestaande verhoudingen eens grondig te spreken over wederzijds respect. Wie het geeft zal het ontvangen, wie het niet geeft zou het moeten worden afgedwongen.

Als dat niet gebeurt, dreigt voor ons publiek domein, voor onze samenleving en voor de trouwe en deskundige werkers in het publieke domein een steeds somberder perspectief.

Ligt hier een taak voor het CAOP? En voor de sociale partners in het publiek domein voor wie het CAOP een ontmoetingsplaats wil zijn? Mij dunkt dat het evident is.

Het CAOP is altijd bedoeld om meer te zijn dan een facilitair bedrijf. Het kan ook de kwaliteit van de relaties tussen sociale partners op lange termijn trachten te verbeteren. Daar ligt een grote agenda.

Ik daag u allen uit daarover mee te denken.

## INTERVIEW MET TON HORREVORTS, DIRECTEUR HMS MANAGEMENT

“Als adviseur ben ik sterk bezig met verandering en vernieuwing van de overheid. Ik zie steeds meer dat de overheid vastloopt in een aantal zaken, waarvan de onmin van de burger er een van is. Aan de andere kant is er ook een onderwerp dat nog weinig uit de verf is gekomen en dat is de managersziekte. Alles wordt gemanaged, alles verloopt via processen. Aandacht voor de inhoud is vaak afwezig, waardoor daar ook minder aan wordt gewerkt.”

“Ik vind deze erg nuttig als het gaat om ‘public governance’. Ik herkende me volledig in het verhaal van Klaas de Vries in tegenstelling tot het verhaal van Wim Kuijken. Ik vind hem daarin bijna naïef. Zo gaf hij aan dat de coördinatiemechanismen minder moeten – dat staat ook in het rapport van de SG’s – maar in het regeerakkoord wordt het juist opgetuigd. Dat is tegendraads.”

“Ik neem de opgedane kennis zeker mee het bedrijfsleven in. Het is niet kennis die we morgen direct kunnen toepassen, maar we kunnen wel kijken naar middelen om in de uit te voeren adviesopdracht meer te verschuiven naar inhoud en resultaten en weg te blijven van het proces.”

Met genoeg heb ik naar mijn oud-minister van Binnenlandse Zaken mogen luisteren, Klaas de Vries. Ik heb een paar jaar onder hem mogen dienen. Ik vind het altijd een genot om naar je te luisteren, Klaas, ook met de boodschap die je net gaf.

Vanuit mijn perspectief, als Secretaris-Generaal bij het ministerie van Algemene Zaken en voorzitter SG-beraad, zal ik iets zeggen over 'In dienst van het rijk'. Ik ben zelf in dienst van het rijk. Ik vind het fantastisch om bij het rijk te werken en ik vind het ook heel erg stimulerend om de kans te krijgen om op een volgende plek verder te gaan, bij Verkeer en Waterstaat.

Vergist u zich niet: Wij zijn als ambtelijke leiding van het Rijk buitengewoon trots op de mensen die bij het rijk werken. Dat is trots die ook tot uitdrukking is gekomen in de adviezen die wij de afgelopen jaren hebben gegeven. Ik zal dat toelichten.

Trots die overgaat in ambitie. En dat is nodig. Wij vonden aan het begin van dit jaar dat we te lang als ambtelijke leiding afwezig waren op het speelveld van de discussie over de ambtelijke dienst. En dat terwijl, ook als je naar de afgelopen jaren kijkt, je feitelijk kan vaststellen dat er gigantisch gepresteerd is: Bij het invoeren van een nieuw zorgstelsel, bij het omzetten van de WAO naar de WIA, bij het opzetten van een terreurbestrijdingsorganisatie. Hoe je daar politiek over denkt laat ik even in het midden, maar er zijn gigantische prestaties geleverd in een korte tijd. Het is voor mij dan ook onbegrijpelijk geweest om in verkiezingsprogramma's iets te moeten lezen over de omvang van de rijksdienst zonder argumentatie.

Ook de aanpak van administratieve lastenverlichting voor ondernemers (in vier jaar 25% minder) is gewoon gelukt. 'Dor hout'? Misschien 'dor hout'. Maar er is echt in voor degene die er naar wil kijken, meer gebeurd dan 'dor hout kappen'. Niet zonder reden is door de OESO ook als best practice aangeduid.

We kunnen dus wel iets. Maar we kunnen dat vooral als het onder leiding en regie gaat van één minister: VWS, Sociale Zaken, BZK. Het wordt moeilijker als het, en dat is toch een kenmerk van deze tijd, als het meerdere organisaties betreft.

Stephan van Eijck, ik zag dat hij hierboven ook een kamer heeft, heeft met zijn 'Operatie-Jong' dat heel helder aangetoond. Hoe



**DRS. W.J. KUIJKEN**

Algemene Zaken

'In dienst van het Rijk'.

Een eigentijdse visie op de werkwijze van de Rijksdienst.





kinderen en hun ouders verstrikt kunnen raken in een web van ministeries, provincies, gemeentelijke instanties, organisaties voor kindbescherming etc. Dat gebeurt allemaal niet met opzet. Maar het gebeurt. En het is heel lastig om vanuit die bestaande situatie terug te komen en naar het maatschappelijk vraagstuk te kijken en dan te bepalen hoe we dat nou het beste gaan organiseren.

Kijk naar de Randstad: Er zijn de afgelopen jaren allerlei gezaghebbende adviezen verschenen. Allemaal vanuit de wetenschap en de kennis dat het heel druk is met bestuurders, gemeenten, provincies, en regio's en orgaantjes die het zelf niet lukt om de druk te verminderen. Professor Van Leeuwen heeft dit als volgt beschreven: Bestuurders zien gebrek aan resultaten, zij verhogen hun bestuurlijke inspanning en gaan coördineren. Maar omdat het probleem niet daar ligt, wordt het resultaat eerder slechter dan beter. Met als gevolg nog meer inspanning en nog meer coördinatie.

Uit die klem wilden wij als ambtelijke leiding van de rijksdienst proberen te komen. Wij zijn goed in het bedenken van nieuwe dingen, het organiseren van nieuwe dingen. Het is als 'kop' ergens op. Dat bevordert democratie, vertel ik u. En het duurt even voordat we ons aanpassen aan de eisen die aan ons gesteld worden. Er is bijvoorbeeld een motie-Abtroot voor nodig in de Tweede Kamer om ons uiteindelijk ertoe te brengen om die inspecties beter te laten samenwerken, op één moment een bedrijf te laten bezoeken, elkaars werk mee te nemen, tijdig af te spreken etc. Dat trekken wij onszelf aan.

Nou heb je als je anders wil werken en dat willen we écht, wél politiek draagvlak nodig. En er moeten ook soms hele sterke, scherpe politieke keuzes gemaakt worden, ik kom daar direct op. We hebben tegen elkaar gezegd: het moet nu eigenlijk eerst van onszelf komen. Ook dat is een vorm van zelfbewust opereren en zelfrespect. Iets dat, vind ik, in de ambtelijke leiding jarenlang te weinig aanwezig is geweest. En die overtuiging lag ten grondslag aan het verslag dat wij maakten, medio vorig jaar, met de titel 'In dienst van het Rijk'.

En dat verslag, 18 pagina's, was al veel geanalyseerd door heel veel mensen om ons heen. Wij in drie sessies verslag gedaan van waar volgens ons de drie grootste kernpunten in de rijksdienst zitten.

### 1. Vorm volgt vraagstuk

Het vraagstuk is leidend. De organisatie, de bemensing, de ICT moeten zich plooiën naar het maatschappelijk probleem en niet andersom. Dat is door heel veel mensen gezegd, maar is nooit uitgevoerd. We hebben het geprobeerd met, en ik noem een willekeurig voorbeeld, de Directie 'Werken en leren'. Het duurde negen maanden voordat hij kon draaien. Dat kan dus niet en dat is onze verantwoordelijkheid.

### 2. Goed beleid is uitvoerbaar beleid

Dat is het tweede grote knelpunt. We moeten het echt eenvoudiger en 'dichterbij' brengen. We zullen dus in de organisatie van onze overheid uitvoeringspraktijk en beleidsvorming in allerlei vormen en op allerlei manieren dichterbij moeten krijgen. We moeten early warnings krijgen en we moeten ook kunnen experimenteren.

### 3. Je gaat er over of je gaat er niet over

Laten we alsjeblieft ophouden met het stapelen van coördinatie op coördinatie. Het is ingewikkeld, je weet het niet in één keer, maar toch hebben we een appèl gedaan op de politiek om te beginnen bij de politieke organisatie, dat te doen. Vertrouwen in elkaar. Vertrouwen dat ook een collega je punt kan meenemen in een overleg. We hebben goede voorbeelden. Wijkaanpak hebben we gedaan op die manier, in het vorige Kabinet ook. Dat alles hebben wij opgeschreven in een veel betere communicatie en, kan het zijn, samenwerking tussen politieke en ambtelijke leiding. Daar heeft het jarenlang aan ontbroken en ik hoop dat daar een kentering in is gekomen.

Het vorige kabinet las dit advies, minister Nicolai nam het in ontvangst, vond het wel goed en stuurde het naar de Tweede Kamer. Tot het in Beetssterzwaag op tafel lag en toen stond het ineens in de krant, werd het opgevraagd. Is dat openbaar? Ja, dat is al drie maanden openbaar. In zekere zin ben ik daar trots op. Ik ben er ook trots op dat we met de gezamenlijke ondernemingsraden over dit stuk praten. Ik ging daar naar toe en ik dacht: grotere flexibiliteit... zal wel weer een moeilijk overleg worden. Maar nee, daar zaten de gezamenlijke ondernemingsraden van 13 ministeries en die zeiden: eindelijk, eindelijk een stuk, de visie waar we op gewacht hebben. Wij zijn niet bang voor flexibiliteit, als het fatsoenlijk gebeurt en als we dat we het onderling goede manier kunnen bespreken, dan is het geen probleem.

**“Ik heb er vertrouwen in. Het Kabinet, het coalitieakkoord laat ook zien met de tien gezichtbepalende projecten en de twee programmaministers dat er echt wel een verandering in zit.”**

We hebben gesproken met 140 man in de top van de rijksdienst: draagvlak. En 'Beetsterzwaag' leverde ook draagvlak op, alsof ze het zelf bedacht hadden.

Ondertussen waren er nieuwe ontwikkelingen en ik kom nu op het punt waar Klaas de Vries zich begrijpelijk fors zijn pijlen op richtte. Wij lazen de verkiezingsprogramma's met bezuinigingsbedragen op de laatste pagina, vaak oplopend tot 1,4 miljard, Overheidsapparaat, punt.

Nou kun je afwachten, passief, wat de afgelopen decennia gebeurde zeg ik nu, als ambtelijke top. Kijken wat er uiteindelijk uit komt, daar kun je dan tegen zijn en vervolgens het uit moeten voeren. Of je kunt de situatie zien als een kans, dat hebben wij gedaan. Om met de visie van de andere aansturing, 'In dienst van het Rijk', iets neer te leggen bij de politiek wat absoluut niet uitkomt. En waarin staat: Okay, we kunnen best iets minder, maar dan wel onder onze voorwaarden. En dat is: anders werken, het afbreken van de controletoren, het weghalen van de versnipperde adviesstructuur en nog een paar van dat soort zaken. Overhevelen van specifieke uitkeringen naar gemeentefondsen etc.

Een deel noemen we maar even productiever werken, laten we dat dan wel allemaal moeten doen, ook de Colleges van Staat, de Tweede Kamer. Laat ze dat nou allemaal doen, dat helpt om de 'drukke' te verminderen. En laten we dan, als we toch verder gaan, differentiëren tussen beleid, uitvoering, staf & ondersteuning en inspectie.

Hebben we gedaan. Het rapport heet 'De verkokering voorbij' en werd ineens opgevraagd door de informateur. Dat kan ook als je bij Algemene Zaken zit, dan is dat dichtbij.

We deden dat vanuit zelfbewustheid, vanuit zelfrespect en we wilden aan zet zijn. Dat kan bekritiseerd worden, geen probleem, begrijp ik ook. Maar als een Kabinet vervolgens met open blik met open ogen het stuk gelezen hebbende, zegt dat ze het nagenoeg conform overnemen, dan verwacht ik dat in de uitvoering dus ook al die politiek keuzes die we hebben gekoppeld aan een minder grote overheid aan bod zullen komen. Kan je cynisch over zijn. Ik ben het niet. Waarom niet? Omdat geen van de andere adviezen daarbij werd overgenomen. Laat het nou op het hoogste niveau gebeuren. Laat nou een, wat ik dan noem, programma-SG op ons eigen niveau voor twee, tweeënehalf,

drie jaar aan deze klus sleuren, namens ons en met ons. En in direct contact met onze politieke opdrachtgevers, de minister-president, de twee vice-premiers en de minister van BZK.

Ik heb er vertrouwen in. Het Kabinet, het coalitieakkoord laat ook zien met de tien gezichtbepalende projecten en de twee programmaministers dat er echt wel een verandering in zit. Het moet ingevuld worden. Natuurlijk, als er in een project één minister aanspreekbaar is en de vijf betrokken ministers gaan allemaal het 'oude gedrag' vertonen, dan gaat het mis. Maar de begintekenen zijn positief. Programmaministers, er is altijd over gesproken maar het is nooit ingevuld. Voor het eerst is er nu een programmaminister met een eigen begrotingshoofdstuk, twee zelfs. Niemand had ooit gedacht dat dat kon. Het zijn nu ook ministers zonder portefeuille. We hadden geadviseerd dat het zelfs de 'minister van' kan zijn. Die kan je ook een programma geven dat verder gaat dan zijn eigen domein van het ministerie.

Ik vind het bemoedigend de tekenen dat je wel degelijk de organisatie van de rijksdienst kan veranderen, te beginnen bij de politieke organisatie. Ze zullen het wel zelf moeten invullen en wij zullen als SG's er alles aan doen om de politiek wat dat betreft bij de les te houden. En dan zou het inderdaad mogelijk moeten zijn de komende vier jaar met minder ambtenaren het werk te doen. Even los van intensiveringen, want aan het eind, kan ik u vertellen, is het saldo echt nog niet minder, omdat er ook geïntensiveerd wordt. Maar wél met een andere werkwijze, met keuzes van de politiek, bijvoorbeeld ten aanzien van de controletoren. En in heel nauw contact met elkaar. En dan hoop ik dat het derde luik kan verschijnen:

### DE WEERSTAND VOORBIJ

Want dat zal nu moeten gebeuren. De weerstand van de Colleges van Staat, de weerstand van adviesorganen. En van iedereen die bedreigt wordt of voelt in zijn voortbestaan.

Er is dus heel veel werk aan de winkel. Ons politiek bestuur moet wat dit betreft toch echt aan de bak. En ik hoop dat het betekenisvol zal zijn wat er de komende jaren gebeurt in het belang van de rijksdienst.

Dank u wel.



#### INTERVIEW MET PIM BELJAARS, MANAGER KENNIS & CONSULT LOYALIS

“Opvallend was dat een aantal sprekers elkaar tegensprak. Wim Kuijken zei bijvoorbeeld ‘we zijn best trots op onze ambtenaren’ en sommige anderen zeiden: ‘de overheidsmanager moet zich juist meer als betrokken werkgever opstellen’. Dat vind ik heel interessant. Ik zou graag zien dat de overheidsmanager zich meer zou profileren als een werkgever voor zijn werknemers en trots zou uitstralen over bereikte prestaties. Dit zou leiden tot het meer boeien en binden van personeel. Met name bij de jongere ambtenaren.”

“Wat ik heel boeiend vond, was de vergelijking tussen de Raad voor Overheidspersoneel en de Sociaal Economische Raad. Wellicht dat een uitwisselingsprogramma en vergelijking van werkwijzen tussen de secretariaten van beide instanties aanscherping in de ondersteuning zou kunnen brengen.”

## DE AMBTENAAR IN HET PUBLIEKE DOMEIN: PROFESSIE MET PASSIE



### K. VIJLBRIEF

Algemene Bestuursdienst

“De inhoudelijke adviestaak van de ambtenaar is verdwenen.”

### EEN EERSTE OMGEVINGSANALYSE

Er bestaat bij burgers en politici een groot onbehagen over het functioneren van de overheid. Al snel wordt in dit verband de beschuldigende vinger gericht op de ambtenaar/de bureaucratie. In de verkiezingsprogramma's van de politieke partijen vertaalde dit onbehagen zich onlangs in voorstellen voor een drastische vermindering van de bureaucratie. Een taakstelling van tussen de 20% en 25 % voor de komende vier jaar is dan ook uitgangspunt van het nieuwe regeringsbeleid.

Een verklaring voor deze focus op de bureaucratie is het beste verwoord door Tjeenk Willink, zeker gezien de grote instemming die hij kreeg over zijn beschrijving van de veranderende rol van de bureaucratie.

“De traditionele opvatting van de rol van de bureaucratie als instrument ten dienste van de politieke besluitvorming en ten dienste van de professionele dienstverlening aan de burger is vervangen door een bureaucratisch- bedrijfsmatige logica met de nadruk op management, prestatieafspraken en toezicht. In de ambtelijke dienst is de inhoudelijke vakkennis gereduceerd ten gunste van kennis van procesmatig management en is het collectieve geheugen beperkt”

Als oorzaken wijst hij op de bewuste stimulering van de mobiliteit tussen overheidsdiensten, vervroegde uittreding, het afstoten van uitvoerende taken en de sterke oriëntatie op procesmanagement en financieel beheer.

Samengevat de inhoudelijke adviestaak van de ambtenaar is verdwenen hij wordt uitsluitend aangesproken op zijn managementvaardigheden om loyaal de implementatie van de genomen besluiten te realiseren.

Ook de WRR heeft zich deze problematiek eigen gemaakt en in het rapport over de lerende overheid, een pleidooi voor probleemgerichte politiek analyseert ook zij de gewijzigde politiek-bestuurlijke verhoudingen en doet zij een dringend beroep op de overheid (politici en ambtenaren) om te leren, om te gaan met 'ongetemde' maatschappelijke problemen. Zij worden voor alles gekenmerkt door cognitieve en normatieve onzekerheid.



(Hogere ambtenaren moeten worden aangesproken als inhoudelijk adviseur van de politiek en als coproducteur van beleid. Inhoud en kennis zijn een eerste vereiste. Ook moeten zij in staat zijn arena's waar kennis bijeen wordt gebracht te activeren. De rol van de manager wordt naar de achtergrond geschoven.

### EEN TUSSENBALANS

De overheid is in de afgelopen periode zeker tegemoet gekomen aan de wens van de burger om politieke besluiten omgezet te zien in concrete resultaten.

Allereerst hield de aangebrachte scheiding tussen beleid en uitvoering in de erkenning die uitvoering een andere set van kennis en vaardigheden vereist dan beleid maken. De ontwikkeling van agentschappen en ZBO's boden ruimte voor de nieuwe gewenste uitvoeringsprofessionaliteit (bedrijfsmatiger, efficiënter en met een verbeterde dienstverlening).

Vervolgens heeft aandacht voor resultaatsgerichtheid, voortkomend uit het financiële beheer, de beleidsmakers aangezet om te komen met concrete doelen op hun beleidsterrein en dit heeft een zuiverende werking gehad bij het vaststellen van de rol van de overheid. De groeiende toezichtsrol is zeker een antwoord geweest op maatschappelijke wensen maar roept tegelijkertijd de vraag op hoever kan de overheidsverantwoordelijkheid reiken. De problemen bij complexe bouwprojecten laten zien dat een herijking van verantwoordelijkheden opdrachtgever/opdrachtnemer en één toezichtloket van de overheid noodzakelijk is. Ook voor de bureaucratie en de ambtenaren veranderden er veel. In de eerste plaats werd het topmanagement aangezet tot mobiliteit 10 jaar geleden met de komst van Bureau ABD werd de mobiliteit als nadrukkelijk doel geïntroduceerd als antwoord op de bestaande verkokering en de erkenning dat de maatschappelijke vraagstukken zich niet lieten regisseren binnen de bestaande departementale kaders; ook de levenslange carrières per departement en het vastlopen van de organisatie was aanleiding voor verandering. Na enige jaren werd voor de topmanagementgroep mobiliteit zelfs verplicht. Er ontstond een beeld dat het niet uitmaakte waar je als overheidsmanager leiding aan gaf, leidinggeven aan processen daar ging het om met resultaat.

In veel beschouwingen wordt deze doorgeschoten mobiliteit uiteindelijk als negatief beschreven voor de instandhouding van de inhoudelijke kwaliteit. Toch is het een misvatting dat de opgelegde mobiliteit uit het verleden heeft bijgedragen aan een inhoudelijke verarming. Veel opgelegde mobiliteit vond plaats binnen een herkenbaar kennisveld bijvoorbeeld economie, infrastructuur en bestuurlijke omgeving. Voorts zorgde de gekozen mobiliteit ervoor dat, gegeven bepaalde omstandigheden, er gericht mensen konden benoemd die de KLUS aankonden.

De bovengenoemde veranderingen worden in de literatuur aangeduid als New public management. Indicatoren, presteren, meten, transparantie, verantwoordelijkheidstoedeling en afrekenbaarheid zijn uitdrukkingen van deze benadering. Ambtenaren worden goede uitvoerders en beschikken over competenties en vaardigheden geënt op het bedrijfsleven.

### EEN NIEUW EVENWICHT

Zoals gezegd wordt in het WRR rapport de lerende overheid een pleidooi gehouden voor de ambtenaar die aangesproken kan worden als inhoudelijk adviseur van de beleidsverantwoordelijken, erkend wordt als coproducteur van beleid; hij stuurt niet alleen het beleid maar hij stuurt ook met beleid. Bij de start van de maatschappelijke problemen, vaak 'ongetemd', moet je als ambtenaar op zoek gaan naar bronnen van kennis en ervaring, aandacht hebben voor verschillende posities, verschillende actoren onderscheiden, behoud van wendbaarheid en werken met het besef dat DE oplossing niet bestaat.

In het rapport 'In dienst van het Rijk' doet het overleg van secretarissen-generaal drie inhoudelijke pogingen over de vernieuwing van de rijksdienst. Het primaat van de probleemsturing zoals nadrukkelijk neergezet door de WRR vraagt een vergroting van de flexibiliteit van de politieke en ambtelijke organisatie. Organisaties moeten beleid volgen en niet andersom. De geslaagde emancipatie van de uitvoering heeft vervolgens een afstand geschapen die hersteld moet worden. Sturing op beleid en uitvoering aan de voorkant moet HOOG in de organisatie verankerd zijn. Ten slotte een heldere toewijzing van verantwoordelijkheden: je gaat er over of niet.

**“Het is een serieuze opgave voor de Rijksdienst kennis vast te houden en over te dragen. De huidige mobiliteitwens onder jongeren moet positief ingevuld worden.”**

### DE ROL VAN DE ABD

Samen met de departementen werkt het bureau ABD aan het waarborgen en bevorderen van de kwaliteit van leidinggevend in dienst van het rijk, met oog voor de toekomst en voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken over de organisatiegrenzen heen.

Daartoe investeren wij in de optimale verbinding tussen organisatie en individu: tussen ontwikkelingen in het rijk en in de omgeving, en drijfveren en talenten van verantwoordelijken. Er is een beeldvorming ontstaan alsof het hoogste doel van de ABD mobiliteit is en dat uitsluitend managementkwaliteiten voorop staan bij werving en selectie. Begrijpelijk tegen de achtergrond van de ideeën over new public management binnen de overheid maar onjuist.

Zoals eerder gezegd in de eerste jaren van BABD stond mobiliteit als opdracht bovenaan maar de drijfveer was vooral de ontschotting te bevorderen en de aanwezige kwaliteit breder en gericht in te zetten dan binnen het eigen departement. Vervolgens is de ABD doelgroep sterk uitgebreid en kon BABD meer aandacht schenken aan strategisch loopbaanbeleid, niet voor niets gaan wij nu over 900 leidinggevende functies. In de turbulente van de laatste jaren hebben wij nadrukkelijker nagedacht over het profiel van de leidinggevende binnen het Rijk.

Voor alle duidelijkheid bij ons heeft de inhoudelijke kennis als noodzakelijke bagage voor een leidinggevende nooit ter discussie gestaan. Alleen hebben wij geleerd dat de combinatie van opleiding, kennis en ervaring de leidinggevende meer mogelijkheden biedt dan om binnen het eigen opleidingsdomein te blijven. Ook constateerden wij dat juist met de kennis en ervaring in een ander beleidsdomein maar met dezelfde bestuurlijke vraagstukken een grote winst te behalen valt.

Ook is het mogelijk dat een leidinggevende blijkt geeft van zulke specifieke vaardigheden dat niet zozeer het domein maar de klus de bepalende factor is voor verandering en succes.

Kijken wij naar de leden van de topmanagementgroep dan komen wij tot de conclusie dat niet elke TMG'er succesvol zal zijn in elke TMG functie. Voorop staat de klus die hij of zij meekrijgt. Natuurlijk beschikt de TMG'er over de noodzakelijke kennis en ervaring, is hij/zij in staat in netwerken en teams kwaliteit te organiseren, de dialoog met de omgeving te regisseren en resultaat te boeken. Ook beschikt de TMG'er over het noodzakelijke zelfinzicht dat hem of haar in staat stelt ruimte te bieden, verbinding te maken en verantwoordelijkheid te nemen. Deze kwaliteiten heeft de TMG'er opgedaan gedurende zijn loopbaan. Alleen in deze fase is zijn vermogen om met visie de klus te klaren ESSENTIEEL voor de functie.

De topambtenaar is echt de adviseur van de minister of de staatssecretaris, zowel wat betreft het beleidsveld alsook met betrekking tot de politiek bestuurlijke omgeving. De managementtaak moet niet onderschat worden. Het is hoogst ongebruikelijk dat bij een regeringswisseling de hele beleidsagenda totaal verandert. De leidinggevende is vaak voor 75% verantwoordelijk voor het going concern en voor 25% adviseur voor verandering of vernieuwing.

Zijn er naast opleiding, kennis en ervaring nog speciale competenties die belangrijk kunnen zijn? Integriteit staat bovenaan. Luisteren, communiceren en met respect onderhandelen. Ook vraagt de nieuwe rijkdienst om flexibiliteit in inhoud, functie en tijd.

Dit beeld wijkt sterk af wat modieus over ambtenaren wordt gezegd en wijkt sterk af wat Tjeenk Willink als ambtelijke cultuur typeerde. Natuurlijk is veel know how verloren gegaan door vervroegde uittreding en de komende vergrijzing golf vraagt dan ook om een ander beleid dan VUT en FPU. Het is een serieuze opgave voor de Rijksdienst kennis vast te houden en over te dragen. De huidige mobiliteitwens onder jongeren moet positief ingevuld worden. De ambtenaar die alles wist van één klein beleidsonderdeel is echt verdwenen. De ICT biedt ons echter alle mogelijkheden een echte kennisbank op te bouwen.



Graag willen wij ons strategisch personeelsbeleid verder uitbouwen met dit TMG profiel in ons achterhoofd. Dit betekent dat wij mobiliteit tussen verschillende beleidsvelden, tussen verschillende functies en in verschillende omgevingen erg belangrijk vinden. Een TMG'er zijn leer je niet, dat word je al lerend via verschillende loopbaanstappen. Voor ons is het een uitdaging collega's te begeleiden in hun carrière en gegeven de eigen wil, kansen en mogelijkheden een stapje verder te brengen op de loopbaantrede.

#### INTERVIEW MET SJOERD SLAGTER, VOORZITTER VO-RAAD

"Er waren veel sprekers aanwezig, maar er bleek weinig ruimte voor discussie. Dat is een gemiste kans. Persoonlijk vond ik vooral de visie van Wim Kuijken en de sprekers na de pauze interessant; zij lieten de maatschappij het meeste binnen. Of, zoals Joke van den Bandt-Stel het zo mooi verwoordde, 'voor de pauze was het vooral intern gericht'."

"Deze bijeenkomst van het CAOP bood voor mij vooral herkenning. Zoals het verhaal van Coen Teulings waarin hij aangaf: 'Nederland is goed in erbij betrekken, maar niet in uitblinken'. Ik voel me dan ook gesteerd in ons onderwijsmanifest 'Investeren in vertrouwen', dat ik onlangs aan Staatssecretaris Van Bijsterveldt heb overhandigd. Het eerste speerpunt hierin is investeren in excellente leerlingen, investeren in ambitie."

"Ook een uitspraak waar ik mij erg in kon vinden, komt uit het betoog van Joke van den Bandt-Stel gericht aan de minister: 'Niet altijd sturen op regels en wetten, soms helpt vertrouwen geven meer'. Trots gaat namelijk over in ambitie. En het vijfde en laatste speerpunt in ons manifest gaat over het bereiken van een trotse en zelfbewuste onderwijssector."

## VAN "KENNIS, KENNIS, KENNIS" NAAR KENNIS- INVESTERINGSAGENDA 2006-2016



**J.A. VAN DEN BANDT-STEL**  
VNO-NCW

Versterking van de hele keten  
van kenniscreatie tot innovatieve  
toepassing, vanuit de visie van  
VNO-NCW

### HET MANIFEST

In 2003 heeft VNO-NCW het Manifest 'Kennis, kennis, kennis' vastgesteld. Dit was bedoeld als input voor de verkiezingen die toen plaatsvonden voor Kabinet-Balkenende II. In het Kabinet-Balkenende I kwamen de woorden kennis, innovatie en onderzoek niet voor. Onder meer door VNO-NCW is toen bekeken wat er op dat gebied nodig was. Met het Manifest heeft men zich, samen met een paar andere partijen, geconcentreerd rond het thema kennis. In het Manifest is een kennisstrategie neergelegd, met een analyse, een actieplan, benodigde investeringen en de benodigde structuur om politiek en relevante partijen met elkaar te verbinden.

Aan de hand van de 10 actiepunten die in 2003 in het Manifest zijn geformuleerd, geeft spreker aan welke actiepunten zijn gerealiseerd en welke nog niet:

#### 1. Coördinerende structuur

Er is gepleit voor een Innovatieplatform en dat is er ook gekomen. Hetzelfde geldt voor de Kennisinvesteringsagenda. Hieraan kan het beleid voortdurend worden getoetst.

#### 2. Extra publieke investeringen

VNO-NCW heeft in eerste instantie om 100 miljoen euro op structurele basis verzocht, gericht op de versterking van de Nederlandse positie in Europa. Het bedrijfsleven dat bij VNO-NCW is aangesloten opereert internationaal. Nederland moet de concurrentie met de buitenwereld aan kunnen gaan. Uiteindelijk is er een Smart Mix gekomen, die pas in 2008 voor het eerst echt gaat draaien. Na lange interdepartementale discussies is uiteindelijk besloten dat de helft van het geld naar de begroting van het Ministerie van OCW gaat en de andere helft naar die van EZ. Ook is via Bsik, een potje geld uit de aardgasbaten, geïnvesteerd in kennisprojecten, tamelijk ad hoc. Door VNO-NCW is om extra investeringen verzocht voor kennisbedrijven. Wat er gebeurde is dat bij EZ bezuinigingen zijn doorgevoerd ten koste van innovatieprogramma's voor het bedrijfsleven.





### 3. Verhoging instroom bèta techniek

Een Platform Bèta Techniek is opgericht, evenals de actie Jet Net. Ook was er het plan-Leijnse, om het beroepsonderwijs te veranderen vanuit het onderwijs samen met het bedrijfsleven. Ook zijn er ad hoc tijdelijke plannen en acties op touw gezet door EZ met het FES/Bsik-geld.

### 4. Versterking Nederlandse positie in internationaal perspectief

Het bedrijfsleven moet de internationale ontwikkelingen zien en daarop reageren. Spreker meent in de afgelopen jaren weinig bemerkte te hebben dat dit een rol bij het overheidsbeleid heeft gespeeld.

### 5. Invoeren effectieve systeemprykkels 'focus en massa'

Mensen die veel met onderwijs en onderzoek te maken hebben, hebben gemerkt dat er veel papier aan is gewijd. Veel structuurwijzigingen zijn echter nog niet doorgevoerd. Aan de andere kant is er wel enige beweging zichtbaar. Het feit dat er veel over wordt gesproken leidt soms ook tot gedragswijzigingen, zoals dat elke universiteit inmiddels over een eigen strategisch plan beschikt. In 2007 is echter nog lang niet geëffectueerd wat in 2003 is beschreven.

### 6. Het stimuleren van private R&D

Op dit gebied gebeurt wel iets, maar wat VNO-NCW graag zou zien is continuïteit van een aantal programma's die zich hebben bewezen en waarover VNO-NCW tevreden is. De WBSO bijvoorbeeld is een constante stimuleringsfactor in de private sector voor R&D gebleken. De innovatieprogramma's van EZ echter moeten steeds op de schop. Vanuit VNO-NCW bepleit men meer continuïteit.

### 7. Verhogen van een aantal high tech starters

Dit onderdeel loopt redelijk goed, door stimulering van EZ en acties van universiteiten.

### 8. Aantrekken en behouden van buitenlandse kenniswerkers

Een doorbraak is bereikt met de kennismigrantenregeling. De regeling is er nu, maar VNO-NCW is nog regelmatig bezig met de bestaande haken en ogen van de regeling.

Er is recent een advies van de SER verschenen op het gebied van de arbeidsmigratie.

De inzet bij het behouden van buitenlandse kenniswerkers is goed, maar de uitwerking ervan behoeft nog veel aandacht en zal nog tijd kosten. Er is weinig mogelijkheid om te experimenteren aangezien wetten en regels dit vaak in de weg staan.

### 9. Tegengaan versnippering departementale onderzoekssubsidies

Op dit gebied is de versnippering even groot als altijd en enige verbetering is naar het oordeel van spreker nog niet bemerkte.

### 10. Aandacht in het Regeerakkoord

Onder meer door VNO-NCW is deze aandacht gegeven.

## KENNISINVESTERINGSAGENDA

De Kennisinvesteringsagenda (KIA) heeft een verbeteringsslag aangebracht op het toch qua doelstelling beperkte Manifest. Zo zit bijvoorbeeld de slag naar de markt wat steviger in de agenda dan in het Manifest.

Bij de KIA gaat het om een goed opgeleide beroepsbevolking, een versterking en betere benutting van kennis en een versterking van het innovatief vermogen. Ook wordt voorgesteld een andere systematiek van het FES in te voeren omdat het gaat om grotere bedragen in plaats van de vele kleine potjes met geld bedoeld voor kleine projecten. Meer samenhang in de projecten is nodig en daarom zal men op hoofdlijnen geld moeten wegzetten dat wordt gekoppeld aan bestaande organisaties, zoals EZ.

De investeringen die in de KIA zijn opgenomen bedragen 2 tot 3 miljard euro per jaar.

Steeds moet worden gezien waar men staat en aan de hand daarvan moet de Kennisinvesteringsagenda worden bijgesteld.

In tegenstelling tot eerdere sprekers richt spreker zich niet tot de interne situatie bij de overheid, maar kijkt zij meer vanaf de buitenkant naar de overheid.

VNO-NCW als koepelorganisatie heeft als doelstelling te zorgen voor een aantrekkelijk ondernemingsklimaat voor het bedrijfsleven in Nederland. Bedrijven zijn lid van deze organisatie op vrijwillige basis. Vanuit die optiek zal spreker het thema Kennis bekijken, en bezien hoe de overheid hierop inspeelt.

## HET REGEERAKKOORD 2007

Het Regeerakkoord heeft als tweede pijler een innovatieve, concurrerende en ondernemende economie. Het akkoord komt met een vernieuwd Innovatieplatform inclusief innovatief ondernemerschap. Er komt een projectdirectie Innovatie. Erg belangrijk is ook de 'Task Force Technologie, Onderwijs en Arbeidsmarkt'. Dit onderdeel is belangrijk gezien de tekorten op de arbeidsmarkt.

De eerste indruk van het Regeerakkoord is dat de Kennisin investeringsagenda er in doorklinkt, maar naar mening van VNO-NCW zit de financiële ambitie er nog te weinig in.

## DE LESSEN VOOR DE TOEKOMST

Voor de toekomst ziet VNO-NCW de volgende aspecten:

- Van droom naar daad: zet wat op papier staat om naar daden.
- Belangrijk is vertrouwen en risico durven en laten nemen.
- Continuïteit in beleid is essentieel, evenals de samenhang in het beleid. Wanneer goede maatregelen bestaan moet daarmee worden doorgedaan in plaats van dat er nieuwe worden gemaakt.
- De FES-systematiek behoeft aandacht.
- Meer aandacht moet ook krijgen de uitvoering van het beleid.
- Tot slot het aspect snelheid. Nederlandse bedrijven opereren in een internationale omgeving. In andere landen, ook landen dichtbij zoals Duitsland en Frankrijk, kunnen bedrijven toch vaak sneller doorpakken. In Nederland mag dit beslist meer aandacht hebben, ook van een overheid die zich, hoewel begrijpelijk, nu sterk met zichzelf bezighoudt.

## SHEETS



## De 10 actiepunten toen en nu

1. Coördinerende structuur
  - Innovatieplatform (IP)
  - Kennisinvesteringsagenda
2. Extra publieke investeringen
  - Smart Mix
  - Bsik
  - Bezuinigingen EZ/innovatieprogramma's/ vouchers

VNO NCW

## 7. Verhogen aantal *high tech* starters

- EZ stimulering
- Acties universiteiten
- Loopt redelijk

## 8. Aantrekken en behouden buitenlandse kenniswerkers

- Kennismigrantenregeling
- SER-advies arbeidsmigratie
- Inzet goed, uitwerking vergt nog veel aandacht

VNO NCW

## 3. Verhoging instroom bèta techniek

- Platform Bèta Techniek
- Jet Net
- Plan Leijnse
- Aparte acties EZ / FES

## 4. Versterking Nederlandse positie in internationaal perspectief

- ???

VNO NCW

## 9. Tegengaan versnippering departementale onderzoekssubsidies

- Nog niets van gemerkt.

## 10. Aandacht in Regeerakkoord

- Is gebeurd

VNO NCW

## 5. Invoeren effectieve systeemprikkels focus en massa

- Veel papier
- Nog geen structurele acties
- Wel enige beweging zichtbaar

## 6. Stimuleren R&D in private sector

- Aanpakken omgevingsfactoren
- WBSO
- Innovatieprogramma's EZ
- Er is weer sprake van groei

VNO NCW

## Waar staan we nu?

□ Kennisinvesteringsagenda

□ Regeerakkoord

VNO NCW

## Doelen Kennisinvesteringsagenda

- ▣ Goed opgeleide beroepsbevolking
- ▣ Versterking en betere benutting van kennis
- ▣ Versterking van innovatief vermogen
- ▣ Andere systematiek FES
- ▣ Investerings 2 - 3 mrd. euro per jaar

VNO NCW

## Regeerakkoord 2007

- ▣ Pijler 2: een innovatieve, concurrerende en ondernemende economie
- ▣ Een vernieuwd IP, inclusief innovatief ondernemerschap
- ▣ Projectdirectie Innovatie
- ▣ Task force Technologie, onderwijs en arbeidsmarkt
- ▣ Eerste indruk: KIA klinkt door, maar financiële ambitie nog te weinig

VNO NCW

## Lessen voor de toekomst

- ▣ Van droom naar daad
- ▣ Vertrouwen
- ▣ Risico durven (laten) nemen
- ▣ Continuïteit in beleid
- ▣ Samenhang in beleid
- ▣ FES-systematiek
- ▣ Uitvoering beleid
- ▣ Snelheid

VNO NCW

---



## INTERVIEW MET CHARLEY RAMDAS, BESTUURDER ABVAKABO FNV

“Het thema ademde een verfrissende boodschap uit. Het geeft aan dat het stoffige imago van het rijk, dat kunstmatig in stand wordt gehouden en iedere keer naar buiten komt, niet overeenkomt met de werkelijkheid.”

“Aan alle sprekers merk ik dat ze een lans breken voor mensen die bij de overheid werken – in weliswaar andere bewoordingen – en ik denk dat dit ook zeer terecht is. Als belangenbehartiger van mensen in deze sector weten we voor welke uitdagingen ze soms staan. Neem als voorbeeld de zorgwet: als je ziet met wat voor efficiency, passie en snelheid mensen die omschakeling voor elkaar hebben gekregen, dan kun je daar behoorlijk trots op zijn.”

“Een onderwerp dat helaas onderbelicht bleef tijdens de conferentie is de agressie als gevolg van de uitlatingen over ambtenaren. Er wordt volop verondersteld dat ze niets doen en je merkt dat dit averechts werkt met een golf van agressie tegen brandweerlieden, mensen van de sociale dienst, etc. Ik zou graag zien dat politici meer stilstaan bij ‘de hypocrisie van het geweld afkeuren, maar wel ongezouten blijven roepen dat ambtenaren niets doen’. Er heerst onvoldoende besef dat ze door dergelijke uitlatingen ambtenaren in een kwaad daglicht stellen.”



**C.N. TEULINGS**  
CPB

“In Nederland heerst meer een cultuur van ‘erbij betrekken’ in plaats van ‘uitblinken’.”

### SKILLS EN PRODUCTIVITEIT: HET INDIVIDU

Spreker richt zich eerst op het individu binnen het thema Skills en productiviteit.

Het is duidelijk te meten dat extra onderwijs leidt tot een hogere beloning. Theoretisch gezien zou je verwachten dat iemands loon voor ieder jaar dat hij of zij langer op school zit met een bepaald percentage omhoog gaat. Dat percentage zou iets boven de hypotheekrente moeten liggen. En dat klopt precies. Het komt er steeds op neer dat iemand die een jaar langer op school blijft tussen de 5 en 15% meer loon ontvangt.

De vraag die men bij dat soort resultaten tegenkomt is of er een causaal effect is tussen onderwijs en meer verdienen. Verschillende onderzoekers hebben aan de hand van studies, onder meer studies met identieke tweelingen, geconcludeerd dat dit waarschijnlijk zo is.

In de laatste decennia is het rendement op onderwijs eigenlijk toegenomen. Er is een race tussen onderwijs en technologie gaande. De technologie vraagt steeds meer van het onderwijs, het onderwijs biedt steeds meer hoog opgeleide mensen aan. Als de technologie de race wint kan de vraag het aanbod niet bijhouden en gaat het rendement op onderwijs omhoog. In deze situatie is Nederland de laatste 10 jaar verzeild geraakt. Met name het hoger en universitair onderwijs neemt de laatste jaren sterk toe, hetgeen suggereert dat onderwijs steeds belangrijker wordt. Dit is te meten aan de input (een jaar onderwijs volgen), maar ook aan de output (welke vaardigheden hebben mensen als ze een jaar onderwijs hebben gehad).

De vraag is of dit effect op het loon heeft. Hier heeft met name de OESO onderzoek naar gedaan. Een aantal vaardigheden van mensen is gemeten en gemeten is of die vaardigheden bijdragen aan wat men op de arbeidsmarkt verdient. Daaruit komt naar voren dat hogere vaardigheden leiden tot hogere lonen.



## SKILLS

Spreker geeft aan dat met name kwantitatieve vaardigheden (het kunnen rekenen) erg belangrijk zijn voor iemands succes op de arbeidsmarkt.

Wat betreft de sociale vaardigheden moet worden gezegd dat internationaal eigenlijk geen goede instrumenten bestaan om die vaardigheden goed te kunnen meten. Duidelijk is wel dat topwetenschappers belangrijk zijn voor individuele bedrijven en dat deze bedrijven daar duidelijk van kunnen profiteren.

## SKILLS EN PRODUCTIVITEIT: LANDEN

Onderwijs is er niet alleen ten gunste van diegene die het onderwijs geniet, maar komt ook de samenleving als geheel ten goede. Meer onderwijs geeft meer productie en leidt tot een hoger nationaal inkomen; het Bruto Binnenlands Product stijgt met 8% voor een jaar hoger gemiddeld onderwijsniveau, precies het percentage dat ook voor een individu geldt. Dat duidt erop dat de private en de sociale baten ongeveer gelijk zijn. Dan is er weinig reden voor overheidsingrijpen.

Belangrijk is echter ook de vraag of een hoger opleidingsniveau ook leidt tot meer groei. Het idee is dat meer onderwijs tot meer innovaties leidt aangezien goed opgeleide mensen slimmere oplossingen voor problemen kunnen bedenken. Daar profiteert niet alleen deze generatie van, maar ook alle toekomstige generaties. Dan zijn de sociale baten dus hoger dan de private baten. Dit geeft dus een reden voor de overheid om hieraan extra aandacht te geven. Spreker geeft aan dat er onduidelijkheid was over de uitkomsten van de onderzoeken op dit terrein.

Vervolgens kan de vraag worden gesteld of het maatschappelijk rendement gelijk is aan het private rendement. De meest recente studies hebben uitgewezen dat onderwijs hoge externe effecten heeft. Spreker noemt studies van Iranzo & Peri uit 2006 (het aandeel hoger opgeleiden leidt tot groei; er zijn omvangrijke externe effecten), Vandenbusche & Aghion uit 2005 (het aandeel hoger opgeleiden vooral belangrijk voor groei in landen dicht bij de 'technology frontier'), Glaeser & Saiz uit 2003 die Boston en Detroit hebben vergeleken (Boston herstelt zich van crisis in jaren 80 door hoog opleidingsniveau, Detroit niet) en van Hanushek & Woessman uit 2007 (bij het effect van vaardigheden van de beroepsbevolking op de economische groei blijkt het effect groter aan de bovenkant van de verdeling dan aan de onderkant).

## WAT BETEKENT HET VOOR NEDERLAND?

Recente studies wijzen op het belang van de bovenkant van de skill verdeling, vooral in hoog productieve landen. In de bovenkant van de skill verdeling zitten de grote externe effecten. Eerdere onderzoeken hebben laten zien dat de onderkant juist belangrijk is voor de sociale integratie, maar als het gaat om innovatie en groei moet men het echt hebben van de bovenkant van de skills.

Kijkend naar de cultuur in het Nederlandse onderwijs geeft spreker aan dat Nederland traditioneel een cultuur heeft die veel aandacht heeft voor achterblijvers en voortijdig schoolverlaters. Internationaal gezien is Nederland daar sterk in, met name vergeleken met bijvoorbeeld Amerika, waar een crisis in het onderwijssysteem te zien is. In Nederland heerst meer een cultuur van 'erbij betrekken' in plaats van 'uitblinken'.

Spreker eindigt met de vraag hoe de bovenkant van de skill verdeling in Nederland ervoor staat...

De heer Teulings is directeur van het CPB en wil deze middag in kaart brengen op welke wijze is vast te stellen wat de bijdrage van de overheid in een functionerende samenleving is. De beste manier is om een aantal manieren aan te geven waarop dat bij onderwijs gebeurt.

Het CPB heeft in de afgelopen vijf jaar veel energie gestoken in het verkrijgen van zicht op welke manier de bijdrage van onderwijs in de samenleving kan worden gemeten. 20 Jaar onderwijs in de economische discipline over de hele wereld geeft een mogelijkheid om redelijk goed in beeld te brengen wat nou echt de bijdrage van het onderwijs in deze samenleving is.

## SHEETS

**cpb**

CAOP

**Skills, excellentie en productiviteit**

Coen Teulings  
CAOP, 20 maart 2007

Den Haag  
20 maart  
2007

**cpb**

CAOP

**Recente studies**

- Iranzo & Peri (2006)
  - Gegevens van staten in VS 1960-1980.
  - Instrumenten: leerplicht en immigratie
  - Leerplicht: geen effect
  - Immigratie: wel effect
  - Aandeel hoger opgeleiden leidt tot groei, omvangrijke externe effecten
- Vandenbusche & Aghion(2005a, 2005b)
  - 22 OECD landen 1960-2000, 26 geboortecohorten in staten in VS
  - Instrumenten: onderwijsuitgaven, samenstelling van federale commissies voor onderzoek en hoger onderwijs
  - Aandeel hoger opgeleiden vooral belangrijk voor groei in landen dicht bij de 'technology frontier'

Den Haag  
20 maart  
2007

**cpb**

CAOP

**Skills en productiviteit: individuen**

- 5 tot 15 % meer loon per jaar onderwijs
- Is dit causale effect .....
- Waarschijnlijk wel
  - Studies met identieke tweelingen (Ashenfelter & Krueger, 1995)
  - Natuurlijke experimenten, bv veranderingen in leerplicht (Angrist & Krueger, 1991)
- Laatste decennia toename van rendement op onderwijs
- Vooral voor hoger onderwijs, ook in Nederland.
- Het effect van vaardigheden op lonen
  - Hogere skills (testscores) leiden tot hogere lonen
  - Sociale vaardigheden? (Heckman)
  - Topwetenschappers belangrijk voor individuele bedrijven (Zucker, et.al., 2002, Darby & Zucker, 2002)

Den Haag  
20 maart  
2007

**cpb**

CAOP

**Recente studies**

- Glaeser & Saiz (2003)
  - Boston vs Detroit
  - Beide steden: crisis in jaren 80
  - Boston herstelt zich door hoog opleidingsniveau, Detroit niet
- Hanushek & Woerman (2007)
  - Effect van skills (testscores) op economische groei
  - Effect groter aan de bovenkant van de verdeling dan aan de onderkant

Den Haag  
20 maart  
2007

**cpb**

CAOP

**Skills en productiviteit: landen**

- Meer onderwijs geeft meer productie
  - 8 % meer BBP voor een jaar hoger gemiddeld onderwijsniveau (De la Fuente and Domémech, 2006)
- Meer onderwijs, meer groei?
  - Veel studies vinden dat, soms hoge effecten
  - Uitkomsten nog niet duidelijk
- Maatschappelijk = privaat rendement?
  - Recente studies: hoge externe effecten onderwijs

Den Haag  
20 maart  
2007

**cpb**

CAOP

**Wat betekent dit voor Nederland?**

- Recente studies wijzen op belang van bovenkant van skill verdeling, vooral in hoog productieve landen
- In Nederland traditioneel veel aandacht voor achterblijvers, allochtone leerlingen, voortijdig schoolverlaters, enz.
  - "Erbij betrekken" i.p.v.
  - "Uitblinken"
- Hoe staat de bovenkant van de skill verdeling in Nederland ervoor?

Den Haag  
20 maart  
2007





**INTERVIEW MET FREDDY WEIMA,  
DIRECTEUR SECTORBESTUUR ONDERWIJS-  
ARBEIDSMARKT (SBO):**

“Ik vind deze conferentie een goed initiatief. Ik denk dat het goed is dat het CAOP zich aan het ontwikkelen is tot een dienstverlenende organisatie voor de publieke sector. En dat betekent dat wij ook inspirerende bijeenkomsten moeten organiseren voor mensen die tot ons netwerk behoren.”

“Het dagprogramma bestond uit een aantal interessante sprekers die, als het om de publieke sector gaat, een centrale rol vervullen en actuele lezingen konden houden. Ik hoop dan ook dat de deelnemers iets van deze conferentie hebben opgestoken, goede contacten hebben opgedaan en zeker nog eens terugkomen.”

“Zeker de lezing van Klaas de Vries had de nodige scherppte. Dat vroeg eigenlijk om wat meer debat, daar moeten we de volgende keer zeker de mogelijkheid voor creëren”.





ISBN 978-90-75256-03-1

Samenstelling: Loes Spaans

Tekst sfeerverslag: Katja Henderickx, Het Nederlands Tekstbureau

Vormgeving en lay-out: Paul Pleijs

Fotografie: Gerrit de Heus

Druk: Den Haag Media Groep

© 2007 CAOP, Den Haag

# CAOP

**BEZOEKADRES** Lange Voorhout 9-13, 2514 EA Den Haag  
**POSTADRES** Postbus 556, 2501 CN Den Haag  
**TELEFOON** 070 - 376 57 65  
**FAX** 070 - 345 75 28  
**INTERNET** [www.caop.nl](http://www.caop.nl)  
**E-MAIL** [info@caop.nl](mailto:info@caop.nl)

## MEER INFORMATIE

Voor verdere informatie over deze publicatie kunt u contact opnemen met Loes Spaans, telefoon: 070 - 376 57 11, e-mail: [l.spaans@caop.nl](mailto:l.spaans@caop.nl)

# vertrouwd met arbeidszaken

