

Ambtenaar centraal

Position paper uitvoeringsorganisaties



oktober 2020



Luister naar de stemmen van de werkvloer!

CNV hecht er grote waarde aan dat de stem van de medewerkers op de werkvloer wordt gehoord. Daar wordt dagelijks met grote toewijding gewerkt aan de publieke zaak ondanks bezuinigingen, reorganisaties, automatisering, digitalisering, sluiting van kantoren etc. CNV heeft grote bewondering voor de medewerkers die in een politiek-dynamisch krachtenveld werken en ondanks de (soms ook negatieve) schijnwerpers, zich blijven inzetten om de maatschappij draaiende te houden.

Daarom zetten we in deze position paper de mening van medewerkers van uitvoeringsorganisaties centraal. *Waar lopen ze tegen aan? Welke kansen en mogelijkheden zien zij in hun dagelijkse werk? Wat zijn verbeterpunten om het werk elke dag een beetje beter te maken richting burgers en bedrijven?* De input is door medewerkers geleverd via een CNV-enquête in de zomer, een verdiepende brainstorm, een expertmeeting en een brede vragenlijst. Met deze position paper weten politiek, de directies van de uitvoeringsorganisaties, de leidinggevenden en de uitvoerende medewerkers veel beter hoe ze de samenleving kunnen dienen.

De zes belangrijkste verbeterpunten

Politici: neem geen besluiten zonder heldere (risico)analyse en gebruik de kennis van medewerkers die bij de uitvoeringsorganisaties werken. Laat je voorafgaand aan een besluit goed informeren over de uitvoerbaarheid, door medewerkers in de uitvoering.

“Betrekt de werkvloer bij de uitvoeringstoets. En kom als politicus/hoogste directie eens op de werkvloer kijken; dan pas weet je echt waar je het over hebt.”

Medewerkers in uitvoeringsorganisaties hebben aangegeven dat hun kennis niet of nauwelijks wordt benut, terwijl zij elke dag in de praktijk werken. Bij de uitvoeringstoets en vorming van nieuw beleid worden te weinig medewerkers in de uitvoering betrokken. Sterker, tussentijds worden risico's afgezwakt, stranden waarschuwingen of signalen in een van de vele leemlagen en wordt een zuiver en scherp beeld over de uitvoering nooit bekend. Dit tot frustratie van de medewerkers. Er ontstaat onnodige spanning als politieke wensen of afspraken met het maatschappelijk middenveld in de praktijk onuitvoerbaar blijken. Het is belangrijk dat de politiek zich bezig houdt met het doel (wat) en een helder beeld heeft van het werk in de uitvoering. Het is aan de uitvoeringsorganisaties om opvolging te geven aan nieuw beleid, wet- en regelgeving én te zorgen voor solide en betrouwbare uitvoering (hoe).

Directie/leiding: stop met louter sturen vanuit kwantitatieve doelen en richt je op de kwaliteit van het werk.

“Zeg wat je bedoelt en stop met termen waar ieder zijn eigen interpretatie bij kan hebben, zoals het huidige begrip consequentiemanagement. Wat is dat, hoe ziet dat eruit, wat wordt er echt mee bedoeld, hoe meet je dat etc.?”

“We zijn vooral een Excel gedreven organisatie, waarin de managers hun targets willen halen, zodat het hogere management en de directie zich kan verantwoorden naar het ministerie.”

Het 'public management' heeft tot te strakke en starre aansturing geleid, gericht op KPI's, targets en is veelal budget gedreven. Medewerkers geven aan dat de interne verantwoording is doorgeslagen, zich op de verkeerde zaken richt en het vakmanschap daardoor ondergesneeuwd raakt. Er is geen twijfel over het feit dat er verantwoording moet zijn over de publieke middelen en inzet in tijd en geld. Echter, het evenwicht is zoekgeraakt. Per organisatie zou veel scherper moeten worden gemaakt wat het doel is van de politieke opdracht richting burgers en bedrijven en welke impact of effect men wil bereiken. Dit vraagt minder management, maar vooral leiderschap. Op basis daarvan kunnen kwalitatieve aspecten worden benoemd waar vervolgens op kan worden toegezien en gemonitord. Te denken valt aan klanttevredenheid bij re-integratie- of scholingstrajecten of ondersteuning bij uitkeringsaanvragen of aangifte.



Luister naar input vanuit de werkvloer en zorg voor terugkoppeling.

“Signalen van de werkvloer nimmer negeren, maar actie ondernemen en geen slap excuus en uitstelgedrag.”

“Zorg dat de leiding ook kennis heeft van belastingzaken. Nu worden er mensen aangesteld, zonder enige kennis van de organisatie en inhoudelijke kennis van fiscale zaken.”

Suggesties, signalen en waarschuwingen stranden bij hoger management. Dat is wat medewerkers in onze enquête lieten weten. De direct leidinggevende pakt de signalen wel op, maar daarna is het niet duidelijk wat er mee gebeurt. Terugkoppeling ontbreekt. Natuurlijk kunnen niet alle medewerkers de financiële, juridische, wetgevende en politieke achtergronden kennen. Juist daarom is er veel behoefte aan terugkoppeling waarom signalen niet worden overgenomen. Het bevordert niet alleen meer begrip, maar zorgt voor onderlinge verbondenheid en betrokkenheid. Samen de schouders onder hetzelfde doel. Het is dan wel belangrijk om iedereen serieus te nemen, tijdig mee te nemen en voorkomen dat medewerkers afhaken door teleurstelling en onbegrip.

Kabinet: benadruk de kracht van de uitvoering. Ga staan voor de publieke zaak. Ga staan achter jouw medewerkers.

“Nu mijn eigen baas ons heeft laten stikken, ben ik minder geloofwaardig in mijn werk in de uitvoering.”

“Jammer dat er alleen maar naar negatieve aspecten wordt gekeken. Dat er per week/maand tienduizenden uitkeringen juist worden beoordeeld en (elke maand weer) toegekend worden, daar wordt geen positieve aandacht aan besteed.”

De overheid is nodig om onze Nederlandse samenleving veilig, rechtvaardig en sociaal draaiende te houden. Een overheid die ruimte biedt aan bedrijven en burgers om te leven en te werken, maar ook een overheid die toeziet op misstanden, fraude of onrecht. De opgaven van de uitvoeringsorganisaties zijn groot. Miljoenen euro's aan uitkeringen worden uitbetaald, forse studieleningen aangegaan, miljarden aan aangiftes opgehaald bij particulieren en bedrijven en fraude en onrecht worden dagelijks aangepakt in onze (lucht)havens en door invallen bij bedrijven. Als er iets mis gaat, lijkt de kritiek nu eenzijdig terecht te komen bij de mensen die in de uitvoering werken, terwijl de oorzaak vaak bij politieke besluiten ligt. Het is belangrijk dat betrokken bewindspersonen oog hebben voor het belangrijke werk in de uitvoering. Als politiek verantwoordelijke moeten zij opkomen voor hun medewerkers en achter hen blijven staan.



Politiek/ambtelijke top: toon bestuurlijk lef; zeg vaker nee tegen moties, nieuwe wet- en regelgeving.

“ Duidelijke NEE tegen de politiek zeggen als zaken niet uitgevoerd kunnen worden. Blote reële cijfers tonen aan de politiek en laten zien wat de impact van de bezuinigingen is.

“ Gewoon toegeven dat iets niet kan in de ICT-systemen. Leren nee zeggen, het eigen paadje niet schoonvegen.”

Werk met elkaar aan een open en veilige cultuur, waarbij kritiek, feedback, transparantie en vakmanschap centraal staan.

“ Eerlijkheid en werknemers die met hun kop boven het maaiveld uitsteken waarderen. De tegenspraak die leven geeft aan de discussie is nagenoeg verdwenen.”

“ Ik struikel over al de managers die beweren achter het personeel te staan. Als het penibel wordt, draai je niet om, want ze zijn in geen velden of wegen te bekennen. Onze dienst heeft behoefte aan leiders die voor de troepen gaan staan. De angst terroriseert de Belastingdienst.”

De politieke en maatschappelijke dynamiek zorgen voor veel tussentijdse aanpassingen in wet- en regelgeving door amendementen en moties. In de meeste gevallen is er geen sprake van een afgewogen voorstel en ontbreekt een motivatie rondom uitvoerbaarheid. Ook bij bezuinigingen (in tijd, mankracht of geld) wordt niet duidelijk welke consequenties dat heeft voor de uitvoering, zoals beschikbare tijd om burgers en bedrijven te ondersteunen, vervallen van bepaalde dienstverlening en vervallen van klantketten. Bovendien benut de politiek nauwelijks de mogelijkheid tot een 'besloten technische briefing'. Daardoor komen risico's, dilemma's, problemen en ingrijpende consequenties voor de wet- en regelgeving niet of te laat in het besluitvormingsproces bovendrijven. Dit zou veel eerder besproken moeten worden, om frustratie op de werkvloer, irritatie in de politiek en onbegrip in de maatschappij te voorkomen.

Om als overheid goed te functioneren, is het belangrijk dat er intern een open cultuur is, waarin er ruimte is voor eerlijkheid, feedback, reflecties of kritiek. Binnen grote uitvoeringsorganisaties is het belangrijk dat de leiding een voorbeeldrol vervult bij het neerzetten van de wenselijke cultuur. Niet alleen door erover te spreken, maar vooral door het concreet te maken, voor te leven, uit te blijven stralen en medewerkers daarop aan te spreken. Ook medewerkers zelf hebben een rol in het mede bepalen van de sfeer. Er moet ruimte zijn om elkaar vragen te stellen en feedback te geven. Dit is de basis voor een veilige omgeving waarbij iedereen serieus genomen wordt en op een ontspannen manier wordt omgegaan met kritiek.



bezoekadres

Tiberdreef 4
3561 GG Utrecht

postadres

Postbus 2510
3500 GM Utrecht

info@cnv.nl
030 751 1003

www.cnverheid.nl
www.cnvpubliekedienslen.nl
www.cnvvakmensen.nl