



Universiteit
Leiden
The Netherlands

De toekomst van de rijksdienst, als onderdeel van een multi-level governance systeem.

Berg, C.F. van den

Citation

Berg, C. F. van den. (2010). De toekomst van de rijksdienst, als onderdeel van een multi-level governance systeem. In . Den Haag. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/18213>

Version: Not Applicable (or Unknown)
License: [Leiden University Non-exclusive license](#)
Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/18213>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

De toekomst van de rijksdienst... ... als onderdeel van een multi-level governance systeem

C.F. van den Berg – casparvandenber@gmail.com

Centrum voor Publieke Sectorhervormingen
Bestuurskunde Universiteit Leiden
- December 2010



Programma

- Context: wat is er aan de hand?
- Veranderingen voor rijksdienst
- Naar een lege huls of een strategische hub?
- Issues om rekening mee te houden



Context: Wat is er aan de hand?

Besturing van de samenleving wordt steeds meer gekenmerkt door **multi-level governance**, met de positie van de nationale staat als een **enabling state** i.p.v. een *active state*.



Verschuiving van politieke macht en bestuurlijke activiteit

Concreet krijgt dit vorm d.m.v. een overdracht van beslissingsbevoegdheid en uitvoerende taken:

- ↑ Naar boven: Europese integratie en Europeanisering
- ↓ Naar beneden: decentralisatie, deconcentratie en devolutie
- → Naar opzij: privatisering, verzelfstandiging, outsourcing



Veranderingen rijksdienst: **Organisatorisch ontwerp**

- Taakafstoting
- Functionele fragmentatie
- Regulatory governance
- Integratie van de bedrijfsvoering
- Van programmaministeries naar superministeries?



Veranderingen rijksdienst: **Personeelssysteem**

- Integrale benadering voor ambtelijke top
- Toegenomen interdepartementale mobiliteit vanaf directeur-niveau
- Managementprofessionalisering → afname inhoudelijke expertise
- Aansluiting hoger middenniveau en ambtelijke top?
- Mobiliteit met private sector
- Integratie en centralisatie kaderstelling, toenemende HRM autonomie op unit-niveau

Het potentieel voor **ambtenarenmacht**

- Ambtenaren hebben macht
- Controle op ambtenarenmacht vanuit democratisch oogpunt noodzakelijk
- Via welke mechanismen vindt dit plaats? Politiek leiderschap, parlement, rechterlijke macht, mede-overheden, belangengroepen, media.



Ambtenarenmacht: veranderende verhoudingen

- Parlement
- Rechterlijke macht
- Mede-overheden
- Belangengroepen
- Media



Een gedifferentieerde ambtelijke top

	Functioneel gepolitiseerd	Functioneel gebureaucratiseerd	
	<u>Hofhouding van de minister</u>	<u>Departementsmanagers</u>	<u>Beleidsexperts</u>
Omschrijving	Politiek adviseurs, persoonlijk adviseurs, leden van ministerieel <i>cabinet</i> , senior woordvoerders en voorlichters, liaisons met het parlement.	Managers van het reilen en zeilen van het departement, directoraat of dienst, hoge omloopsnelheid.	Specialisten in een bepaald veld of op een bepaald onderwerp, met een uitgebreid netwerk binnen de betreffende wetenschappelijke gemeenschap en/of het maatschappelijke veld.
Kwaliteit	Strategische mindset, vaardig in externe communicatie, hoeder van het persoonlijk merk en belangen van de minister.	Management vaardigheden, regisseurs van projecten en programma's, focus op effectiviteit and efficiëntie.	Bezit expertise, staat borg voor continuïteit en institutioneel geheugen, sterk netwerk, geloofwaardige onderhandelingspartner.
Valkuil	Beperkte geloofwaardigheid voor externe partijen, beperkte intrinsieke betrokkenheid bij en begrip van inhoud van beleidsagenda.	Intern gericht, beperkte intrinsieke betrokkenheid bij en begrip van inhoud van de beleidsagenda.	Risico om een ongecontroleerde beleidsondernemer te worden.

Een veranderend politiek-ambtelijk samenspel

	Politiserend / bureaucratiserend	Verandering in belangrijkheid/prestige
Regeringsleider	Politiserend	+
Ministers	Bureaucratiserend	-
Hofhouding van de minister	Sterk politiserend	+
Top beleidsexperts	Mild politiserend	-
Departements- managers	Mild politiserend	-
Midden- en lagere ambtenaren	Mild bureaucratiserend	0

Twée theoretische scenario's

Lege huls

Een inhoudelijk verarmd, naar binnen gericht apparaat t.b.v. een uitgeholde staat. Achterhoedegevecht om maatschappelijke sturing en gezag.

Strategische hub

Centrum van kennis, expertise, invloed, en verbindende kracht binnen de politiek-bestuurlijke jungle die MLG heet.



Relevante issues naar de toekomst toe

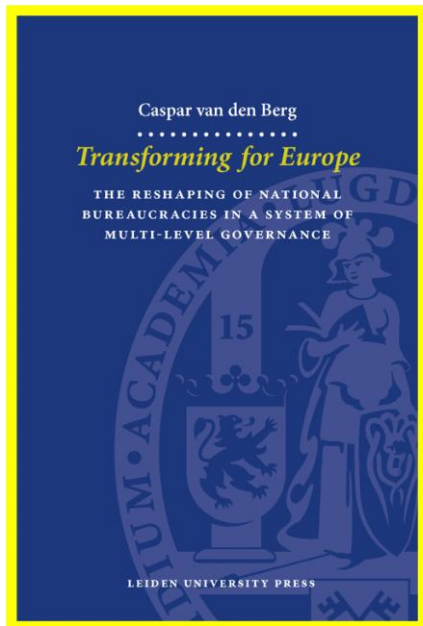
- Bezuinigen, bezuinigen, bezuinigen
- Grijs exodus, groene exodus
- Instabiel politiek klimaat
- Informatie, kennis, deskundigheid
- Verdere mediatisering
- Ambtelijke status nieuwe stijl
(niet alléén arbeidsrechtelijk)





***De koning van het
schaakbord of Jan
zonder Land: over
programmaministers
Van Gorcum (2010)***

***Dappere nieuwe wereld:
Jonge denkers over de
toekomst van Nederland
Van Gennep (2011)***



***Transforming for Europe:
the reshaping of national
bureaucracies in a system
of multi-level governance
Leiden University Press
(2010)***

Meer weten / lezen?

***Naar een overheid en
ambtenarenstatus nieuwe stijl:
Het eigene van de overheid en
haar personeel vanuit een
internationaal perspectief
Leiden University Press (2011)***