



AMBTENAARSCHAP BIJ HET RIJK IN DE 21E EEUW

Competenties voor de toekomst gebaseerd op het Rijkstraineeprogramma

Trigueña Pulgar

Studentnummer: 9913696

Master thesis Public Administration and Public Affairs

Universiteit Leiden

9 augustus 2019

Begeleider: Dr. A.D.N. Kerkhoff

Tweede lezer: Prof. dr. Z. van der Wal

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding	2
1.1. Probleemstelling	2
1.2. Onderzoeksvraag en deelvragen.....	3
1.3. Relevantie.....	4
1.3.1. Maatschappelijk.....	4
1.3.2. Wetenschappelijk.....	5
1.4. Methode en opbouw	6
Hoofdstuk 2: Theorie	8
2.1. Inleiding	8
2.2. Concepten.....	8
2.2.1. (Rijks)ambtenaar.....	8
2.2.2. Ambtelijk vakmanschap	9
2.2.2.1. (Ambtelijke) Competenties.....	9
2.2.2.2. (Publieke) Normen / Waarden / Deugden.....	10
2.3. Trends, uitdagingen en theorieën.....	12
Hoofdstuk 3: Methodologie	20
3.1. Inleiding.....	20
3.2. Onderzoeksdesign.....	20
3.3. Methode.....	20
3.4. Validiteit/betrouwbaarheid.....	23
Hoofdstuk 4: Analyse en bevindingen	25
4.1. Inleiding.....	25
4.2. Het ontstaan van het RTP.....	25
4.2.1. Werving en selectie voor het RTP 1998-2014.....	25
4.2.2. Wijzigingen binnen het RTP 2014-2018.....	26
4.3. Opzet van het RTP (2014-heden)	27
4.4. Inhoud van het RTP huidige situatie.....	29
4.5. Analyse van de inhoud van het RTP huidige situatie.....	35
4.5.1. Algemeen beeld.....	39
Hoofdstuk 5: Conclusie, reflectie en aanbevelingen voor verder onderzoek	41
5.1. Beantwoording vraag.....	41
5.2. Openstaande vragen.....	43
Literatuurlijst.....	44
Bijlagen (VERTROUWELIJK).....	47

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1. Probleemstelling

Door de sterke groei en diversificatie van overheidstaken ontstond er, vooral na WOII, de behoefte aan een professioneler, meer capabel en technisch ervaren ambtelijk apparaat (Meer van der & Kerkhoff, 2016; 144-145). Met de veranderende sociale, economische en politieke omgeving wordt van ambtenaren verwacht dat ze er in mee kunnen gaan. Kwesties als bijvoorbeeld terrorisme, ICT-ontwikkelingen, en bedrijfsmatig werken zijn maar enkele uitdagingen waar ambtenaren mee geconfronteerd worden. Kerkhoff (2019) spreekt ook wel over uitdagingen waarmee de ambtenarij geconfronteerd wordt vanwege een veranderende politiek-bestuurlijke en maatschappelijke omgeving. Van der Wal (2017: 16) benoemt 'microtrends' (gebeurtenissen die deels onzichtbaar zijn en plotselinge wendingen veroorzaken) en 'megatrends' (graduele onherroepelijke gebeurtenissen). Deze uitdagingen worden in de literatuur vaker genoemd, en geven aanleiding voor enkele belangrijke en gerelateerde problemen met betrekking tot de relatie tussen benodigde competenties van ambtenaren en een alsmaar veranderende omgeving. Deze relatie staat in dit onderzoek centraal.

Een eerste probleem is een 'kennisprobleem'. Er ontbreekt simpelweg empirisch onderzoek en kennis over de beleving van deze uitdagingen. Een tweede probleem is een 'opleidingsprobleem'. Er bestaan grote verschillen tussen ambtenaren qua functie/werkzaamheden: beleidsvormend, uitvoerend, toezichhoudend, procesgericht of inhoudelijk ('t Hart, 2014: 6). Dit betekent dat niet iedere ambtenaar hetzelfde zou moeten leren of kunnen. Dat levert het probleem op hoe verschillende ambtenaren dan opgeleid moeten worden om uitdagingen van de 21^e eeuw tegemoet te kunnen treden. Een derde probleem is een 'handelingsprobleem'. Van der Wal (2017) geeft aan dat bestuurskundige onderzoekers theoretisch op de hoogte zijn van de enkele opgaven voor de overheidsmanager voor de toekomst, maar dat studenten onvoldoende praktisch worden geïnstrueerd over *hoe* ze zich deze eigen moeten maken. Enkele van deze opgaven zijn het kunnen interacteren met en managen van veel stakeholders, innovatiekracht hebben en tegelijkertijd continuïteit van de dienstverlening waarborgen en efficiënt kunnen schakelen tussen het kortetermijndenken en vooruitkijken (p. 38-39). Het handelingsprobleem gaat zodoende over de vraag hoe moeten ambtenaren moeten handelen gezien de voortdurende en deels onzichtbare en dus moeilijk

te voorspellen veranderingen en uitdagingen? Wat wordt van hen verwacht? Een laatste gerelateerd probleem is het 'kwaliteitsprobleem'. Diverse onderzoekers, waaronder de Raad van het Openbaar Bestuur in 2004, stellen dat er een integratie van 'oude' Weberiaanse en 'nieuwe' competenties nodig is (Steijn, 2009: 6), ook al lijkt een aantal van deze competenties met elkaar strijdig te zijn, zoals bijvoorbeeld integriteit en flexibiliteit. Het kwaliteitsprobleem moet zo gezien worden in relatie tot de trend diversificatie van overheidstaken. Is de overheid kwalitatief in staat om in alle veranderende omstandigheden (nog) goed haar werk te kunnen doen? Krijgen bepaalde zogenaamde 'zachte' en 'harde' vaardigheden bijvoorbeeld wel genoeg aandacht?

1.2 Onderzoeksvraag en deelvragen

Het centrale probleem, kortom, is of de 21^e-eeuwse ambtenaar de benodigde competenties heeft in het licht van een sterk veranderende overheid. Dat is direct te koppelen aan het Rijkstraineeprogramma (RTP) van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Dit programma is in de loop der jaren ontworpen voor beginnende Rijksambtenaren op WO-niveau. In deze scriptie zal aan de hand van het RTP worden bekeken in hoeverre de nieuwe eisen en verwachtingen ten aanzien van de 21^e eeuw (hoge) rijksambtenaar terugkomen in de inhoud en leerdoelen van dat programma. Dat gebeurt op basis van de volgende onderzoeksvraag:

In hoeverre vinden vermeende uitdagingen en trends voor de 21^e-eeuwse rijksambtenaar hun weerslag in benodigde ambtelijke competenties volgens het RTP tussen 2014 – 2018?

Het RTP is gekozen als maatstaf van de competenties die hoge rijksambtenaren verwacht worden te hebben om optimaal te functioneren in de 21^e eeuw. Naar aanleiding hiervan kunnen de volgende deelvragen afgeleid worden:

1. Wat zegt de recente literatuur over de benodigde competenties van 21^e-eeuwse rijksambtenaar op middelbare tot hoge niveau?
2. Wat is de ontstaansgeschiedenis van het RTP, inclusief de aanmeldingseisen door de tijd heen, geweest?
3. Wat is de inhoud van het programma en hoe heeft dit zich ontwikkeld? Welke competenties werden er gedurende deze periode verwacht van de beginnende rijksambtenaar op WO-niveau?

4. In hoeverre correspondeert de inhoud van het programma met eisen en verwachtingen in literatuur over de 21^e-eeuwse rijksambtenaar?

1.3 Relevantie

1.3.1. Maatschappelijk

De rijksambtenaar draagt in het kort zorg voor de uitvoering van wetten en beleid van de regering en het parlement, die op hun beurt zijn gekozen door de bevolking. De ambtenaar zorgt mede dus voor het reilen en zeilen van het land, dat regels gevolgd worden, dat diensten goed worden verleend maar ook dat de burger goed geïnformeerd wordt over zijn rechten en plichten. Een goed werkende ambtenarij is dus van groot maatschappelijk belang omdat het simpelweg praktisch nuttig is. Per 2018 onderverdeeld in 12 ministeries, omvat het werk van de rijksambtenaar alle facetten van een samenleving die ervoor zorgen dat de maatschappij zo ordelijk en veilig mogelijk kan bestaan. Hiervoor hebben deze ambtenaren verschillende vaardigheden nodig. Uit de literatuur komt namelijk naar voren dat in het verleden de ambtenaar vooral de ambtelijke en politieke baas diende en in mindere of indirecte mate de burger (Wal van der, 2017: 22). De burger is steeds mondiger en beter opgeleid, dus stelt 't Hart bijvoorbeeld dat ambtenaren naast de traditionele 'managing up' (richting de politieke gezagsdragers) zich meer moeten bezighouden met 'managing out' (maatschappelijk draagvlak creëren) ('t Hart, 2014: 14). Aangezien de ambtenaar tegenwoordig grotendeels de burger dient, via intensieve interacties met stakeholders en netwerken, is het interessant om zich af te vragen hoe ontwikkelingen en trends in de samenleving en de wereld de eisen voor een optimaal functionerende ambtenaar hebben beïnvloed. Er ontstaan door deze ontwikkelingen bijvoorbeeld ook nieuwe vormen van communicatie, zoals het beter 'framen' en 'branden' van beleidskeuzes naar stakeholders toe, het beter kunnen communiceren en verhalen vertellen (Wal van der, 2017: 42). Een ander voorbeeld is dat voor de burger niet alleen het binnenlands besturen en communiceren van belang is, maar ook het buitenlandse. Nederland neemt deel aan een aantal grote internationale organisaties en beleidsregimes en de burger verwacht een effectieve lokale, regionale en nationale belangenbehartiging. Hiervoor heeft de ambtenaar bijvoorbeeld kennis van talen, culturen en beleidstijlen van hun internationale partners nodig ('t Hart, 2014: 17). Meer betrokken en geïnformeerde burgers gecombineerd met de bovengenoemde trends en ontwikkelingen zorgen ervoor dat de ambtenaar ook mee moet ontwikkelen en passende vaardigheden moet bezitten om zijn werk

goed uit te kunnen voeren. Hiervoor dienen ze goed uitgekozen, opgeleid en bijgeschoold te worden. Men zou zich dan kunnen afvragen of de ambtenaar (nog steeds) in staat is deze uitdagingen aan te gaan en dus ontstaat er twijfel over hun kunde en vertegenwoordiging. Passen deze veranderingen nu nog in de eisen en verwachtingen van de samenleving ten opzichte van aankomende net afgestudeerde hoge rijksambtenaren? Door het RTP als opleidingsmiddel te gebruiken zal dit onderzoek een toetsing maken met literatuur over de genoemde trends en competenties die de 21^e-eeuwse ambtenaar nodig heeft.

1.3.2. Wetenschappelijk

De in de literatuur genoemde algemene trends - zoals zoeven al benoemd in paragraaf 1.1. - duiden vooral op:

- a. Groei en diversificatie van overheidstaken
- b. Veranderende omgeving: sociaal, economisch en politiek
- c. Micro en megatrends; plotselinge en graduele (deels) onzichtbare gebeurtenissen

In lijn met de groei en diversificatie van de overheidstaken sluiten bijvoorbeeld Binnema et al. (2013) aan met het stellen van een 'gelaagde contextveranderingen', waarmee zowel maatschappelijke trends als die in de sturingscontext en die in de organisatie zelf wordt bedoeld. Er worden 4 beelden van de overheid uitgewerkt, waarmee ambtenaren zich in verschillende rollen aan verhouden. Deze beelden zijn vervolgens te linken aan grotere maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen.

- 1- De ondersteunende overheid; de ambtenaar heeft de rol van opdrachtgever en wordt geacht over de grenzen van beleidsterreinen heen te denken.
- 2- De presterende overheid; de ambtenaar heeft een ondernemende houding en kan beleid uitleggen.
- 3- De sensitieve overheid; de ambtenaar richt zich op de politieke omgeving en leert om te gaan met (social) media.
- 4- De flexibele overheid; de ambtenaar is proactief en flexibel in de samenwerking met collega's (Binnema, 2013: 9).

Hoewel deze 4 beelden in grote lijnen de diversificatie van de overheidstaken aangeven, ontbreekt de benoeming van de specifieke competenties om deze rollen in te kunnen vullen.

't Hart noemt de belangrijkste uitdagingen voor publieke managers in de nabije toekomst als zijnde effectief opereren in netwerkverbanden met bedrijven en non-profit organisaties, vormgeven aan het partnerschap van en met burgers/cliënten en maximaliseren van de publieke waarde-opbrengst van het werk van de eigen organisatie ('t Hart, 2014: 28). Bovendien is het ook belangrijk de verwachte competenties en waarden van het individu in relatie tot de huidige werkomgeving niet achterwege te laten. Integriteit, verantwoording en transparantie zijn vaak gewenste publieke waarden. Steijn benoemt de voortdurend ontwikkelende processen en omdat hierna ook nieuwe processen als globalisering, automatisering en voortgaande democratisering grotere rollen gaan spelen, maakt hij een samenvoeging en aanvulling van de 'oude' en de New Public Management-competenties. Hij stelt hierbij met betrekking tot de verschillende lagen binnen de overheid dat een beleidsmedewerker op een ministerie in redelijke mate 'over alle competenties' dient te beschikken (Steijn, 2009: 11). Hierbij wordt wel vermeld dat de medewerker wordt geacht zijn competenties verder te ontwikkelen. Steijn benadrukt 2 competenties die in zijn ogen belangrijker zijn dan anderen; integriteit en als tweede de PSM, *public service motivation*; 'een bewuste keuze van een ambtenaar voor een baan in publieke dienst omdat zij (een deel van) hun arbeidsmotivatie ontleen aan het kunnen dienen van de publieke zaak' (Steijn, 2009: 8). Hoewel Steijn deels specifieke competenties noemt, is de suggestie dat een beleidsmedewerker 'alle competenties' dient te beschikken erg breed.

Van der Wal spreekt van een 'VUCA-wereld' waar ambtenaren zich overeind in moeten kunnen houden, vertaald; Volatiliteit, Onzekerheid, Complexiteit en Ambigüiteit. Ontwikkelingen als technologische revoluties, politieke turbulentie en opeenvolgende bezuinigingen zijn enkele factoren die bijdragen aan deze omgeving en het min of meer ingewikkelder maken (Wal van der, 2017: 13). Vanwege de verschillende soorten onderdelen en lagen binnen de overheid is er tegelijkertijd ook de noodzaak voor ambtenaren met zowel algemene als specifieke kwaliteiten en kennis.

1.4 Methode en opbouw

Het doel van deze scriptie is door middel van literatuuronderzoek een kwalitatieve analyse te maken om te bekijken in hoeverre de vermeende uitdagingen en trends voor de 21^e-eeuwse ambtenaar hun weerslag vinden in competenties zoals die in het Rijkstraneeprogramma zijn verwoord of ingebed. Dit programma wordt als casus gebruikt vanwege haar omvang,

actualiteit en diversiteit aan onderwerpen en omdat het een toonaangevend en richtinggevend programma is. Voor het literatuuronderzoek zal gebruik worden gemaakt van het werk van 't Hart en Van der Wal en websites van de Rijksoverheid. Voor de analyse van het RTP zal gebruik worden gemaakt van opleiding specifieke documenten en informatiebronnen.

De opbouw van de scriptie verloopt als volgt: Hoofdstuk 2 omvat de operationalisering van gebruikte concepten zoals ambtelijk vakmanschap en geeft de theorieën weer over wat een 'goede' 21^e-eeuwse Rijksambtenaar hoort te kunnen en kennen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het werk van o.a. Van der Wal, Kerkhoff en Van der Meer, waarbij onderzoek is gedaan naar competenties en verwachtingen van de rijksambtenaar en de trends en uitdagingen in onder andere de huidige eeuw. Hoofdstuk 3 omschrijft het idee voor het onderwerp, de onderzoeksmethode en aanpak en de wijze van de verzamelde gegevens. Vervolgens wordt weergegeven hoe deze meetbaar en verwerkt zijn en wat de validiteit ervan is. Hierna wordt in hoofdstuk 4 door middel van inhoudelijke RTP documenten en rapporten de ontstaansgeschiedenis, de opzet en inhoud van het programma uiteengezet, met daarbij een nadruk op de laatste 5 jaar. Hierna worden de bevindingen weergegeven vanuit de vergelijking tussen de theorie en de inhoudelijke informatie, dus of en in welke mate de competenties en verwachtingen die in de theorie genoemd worden werkelijk aanwezig zijn in het RTP van nu. Als laatste wordt in hoofdstuk 5 de conclusie van het onderzoek uitgewerkt en zullen openstaande vragen benoemd.

Hoofdstuk 2: Theorie

2.1. Inleiding

Onder de 21^e-eeuwse vereisten voor ambtelijk vakmanschap valt volgens de literatuur een groot scala aan vaardigheden en specifieke waarden. Dit hoofdstuk zal ingaan op deze literatuur. De concepten '(rijks)ambtenaar' en 'ambtelijk vakmanschap' bestaande uit 'competenties', 'waarden', 'normen' en deugden' zullen eerst beschreven worden. Daarna wordt een selectie uit de recente theorieën over ambtelijk vakmanschap en vermeende uitdagingen en trends voor de 21^e eeuw uitgewerkt. Gezien de hoeveelheid aan concepten zal er uiteindelijk een selectie gemaakt worden van de te onderzoeken thema's.

2.2. Concepten

2.2.1. (Rijks)ambtenaar/Rijkstraine

Allereerst wordt *de ambtenaar* volgens Van Berlo et al. omschreven als 'de uitvoerders van beleid die betrouwbaar en consistent overheidsdiensten leveren aan de samenleving' (Berlo van, 2015: 1). Deze term omvat alle ambtenaren in het algemeen, zoals rijks-/ provincie-/ en gemeenteambtenaren. De *rijksambtenaar* is concreet iemand die in dienst is van het Rijk en valt dus onder één van de ministeries. De rechten en plichten van rijksambtenaren zijn vastgelegd in het Algemeen Rijksambtenarenreglement, het zogenaamde ARAR (Judex, 2019). Nog een verschil tussen een 'gewone' werknemer en een rijksambtenaar is dat de werknemer een arbeidsovereenkomst heeft en de ambtenaar een eenzijdige aanstelling. Daarnaast is er ook een verschil bij ontslag; voor de ambtenaar gelden bijzondere procedures en regelingen.

Rijkstraine: Met rijksambtenaar wordt in de analyse van dit onderzoek nog specifiek een WO-afgestudeerde ambtenaar bedoeld, met een diploma niet ouder dan 2 jaar en toegelaten tot het Rijkstraineeprogramma. Deze trainee heeft daarnaast een aanstelling voor 2 jaar bij de rijksoverheid, is beëdigd als rijksambtenaar en heeft instapschaal 10. In de literatuur worden vaak de termen 'beleidsmedewerker' of 'overheidsmanager' gebruikt. Een trainee is in principe ook een beleidsmedewerker aangezien hij met beleid werkt in de brede zin, dus de termen kunnen verwisselbaar worden gebruikt. Een trainee is echter niet automatisch een overheidsmanager, maar wordt dit later in zijn loopbaan vaak wel.

2.2.2. Ambtelijk vakmanschap

De website van de Kennisbank Openbaar Bestuur, onderdeel van de Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties omschrijft ambtelijk vakmanschap als kwalitatief goede mensen die aan een goed bestuur kunnen bijdragen. De ambtenaar moet zich steeds richten op het dienen van het algemeen belang en goed omgaan met de publieke taak en verantwoordelijkheid van de overheid. Hieruit springen termen als ‘kwalitatief’ en ‘dienen van het algemeen belang en publieke taak’ (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2019). Kerkhoff (2019: 4) neemt een bredere en hierdoor meer omvattende definitie van ambtelijk vakmanschap, namelijk ‘het uitdragen van bepaalde ambtelijke waarden, deugden en normen’ en in engere zin ‘het bezitten van bepaalde praktische professionele vaardigheden, kennis en expertise in de uitvoering van werkzaamheden’. Hieruit kan geconcludeerd worden dat ambtelijk vakmanschap het bezitten van specifieke ambtelijke competenties én waarden, deugden en normen betekent. Een combinatie van de definities van de Kennisbank en Kerkhoff is een actuele en duidelijk overkoepelend geheel, waaruit meerdere specifieke competenties geëxtraheerd kunnen worden. Hieronder volgt een opsomming van de meest recent genoemde ambtelijke competenties, waarden, normen en deugden in de literatuur die gebruikt zullen worden als analyse in dit onderzoek.

2.2.2.1. (Ambtelijke) Competenties

Van der Wal (2017: 48) omschrijft competenties in de context van topambtenaren als ‘specifieke en algemene skills en vaardigheden die in grote mate kunnen worden getraind, aangeleerd en ontwikkeld’. Voor dit onderzoek wordt logischerwijze een selectie gemaakt van de bijna onuitputtelijke lijst aan competenties die in de theorie genoemd wordt. Paul 't Hart heeft naar aanleiding van een enquête een reeks aan gewenste houdingen en competenties verzameld vanuit deelnemers ten opzichte van publieke professionals en publieke managers in de toekomst. Hieronder volgen de meest voorkomende:

Tabel 5 ('t Hart, 2014: 31): Gewenste houdingen en competenties voor publieke managers

	% (toekomstig)	% (actueel)
Samenwerkingsgericht	60.3	18.6
Hart voor de publieke zaak	34.5	46.4
Integer	33.5	27.3
Inspirerend	30.9	7.2
Authentiek	29.4	11.9
Visionair/ruimdenkend	25.3	6.2
Emotioneel intelligent	17.0	5.7

2.2.2.2. (Publieke) Waarden / Normen / Deugden

Naast een aantal competenties dient een ambtenaar zich ook te gedragen volgens de publieke moraal, oftewel het geheel van handelingen en gedragingen die, in een maatschappelijke context, als correct en wenselijk worden gezien. De moraal omvat dus de waarden, normen en deugden van een samenleving.

Publieke waarden worden als werkdefinitie volgens Rutgers omschreven als 'duurzame opvattingen over de vormgeving van en bezigheden in de samenleving die al dan niet nastrevenswaardig worden beschouwd voor het voortbestaan van die samenleving, het welbevinden van haar leden en in samenhang daarmee, de aard en het gedrag van degenen - de publieke functionarissen – die deze waarden moeten behartigen' (Rutgers, 2011: 6). In het kort, waarden die het algemeen belang en het idee van de goede samenleving betreffen. Een meer ontlede en specifieke omschrijving van publieke waarden is te vinden bij Bozeman die stelt dat deze waarden een normatieve consensus genereren wat betreft:

- a) de rechten, voordelen en voorrechten die een burger toekomen
- b) de verplichtingen van burgers aan de samenleving, de staat en aan elkaar
- c) de principes waarop bestuur en beleid gebaseerd dienen te zijn (Bozeman, 2007)

Bozeman maakt een scheiding tussen publieke waarden en het algemeen belang. Het verschil zit in het idee dat het algemeen belang niet een begrip is waar een gemeenschap persé overeenstemming over heeft bereikt. Een uitwerking hiervan wordt niet gegeven.

Rutgers maakt daarentegen een onderscheid tussen publieke en private waarden. Hij omschrijft deze als waarden die voor een individu of groep van belang zijn. De twee waardetypen kunnen samenvallen of strijdig zijn met elkaar. Van der Wal stelt dat waarden,

in tegenstelling tot competenties, al grotendeels geïnternaliseerd moeten zijn. Van belang voor dit onderzoek wordt alweer een uiteenzetting van zogenaamde ‘traditionele’ en ‘nieuwe’ competenties en traditionele en nieuwe waarden gebruikt, waarbij de eerste getraind en ontwikkeld worden en de op de tweede geselecteerd en gestimuleerd wordt.

Fig. 6 (Wal van der, 2017: 49): Traditionele en nieuwe competenties en waarden voor overheidsmanagers

	‘Traditioneel’ maar nog steeds van belang	‘Nieuw’ en steeds meer van belang
Competenties Trainen en ontwikkelen	Politieke sensitiviteit Kritisch adviseren Diplomatie Onderhandelen Domeinexpertise	Netwerkend werken (Omgekeerd) mentorschap Stakeholder-communicatie Digitaal alfabetisme: gebruik van big data, video en socialemediacampagnes Denken vanuit designs Navigeren tussen netwerken
Waarden Selecteren en stimuleren	Beoordelingsvermogen Prudentie Belangeloosheid Menselijkheid Neutraliteit	Empathie Responsiviteit Adaptiviteit Vindingrijkheid Durf Ondernemerszin

Als toevoeging aan het concept van publieke waarden stelt Kerkhoff dat ook publieke normen onderdeel vormen van de publieke moraal. Normen zijn concrete (on)geschreven regels die sociaal gedrag aanbevelen of reguleren, afgeleid van de algemene waarden. En simpel voorbeeld hiervan is het dragen van een helm op een bouwterrein uit veiligheidsoverwegingen (Kerkhoff A., 2016: 3). Voorbeelden van normen binnen de ambtenarij zijn ongewenste omgangsvormen voorkomen, hoe om te gaan met geschenken en voordelen en geheimhouding van vertrouwelijke informatie (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2018). Deugden zijn, tot slot, positieve eigenschappen waar een bepaald persoon over beschikt of een ethisch goede manier van handelen. Aristoteles stelt

dat een deugd het midden (Grieks: meson) tussen twee ondeugden in, tussen tekort en teveel (Aristoteles, 350 v. Chr). Met betrekking tot deugden houdt Van der Wal het beperkt. Hij refereert aan Rod Rhodes die stelt dat binnen de discussie van 'oud' en 'nieuw' juist de traditionele ambtelijke deugden meer aandacht verdienen en minder de huidige tendens van bedrijfsmatig denken. Hij doelt op adviesvaardigheid, rentmeesterschap, praktische wijsheid, diplomatie, prudentie en politieke sensitiviteit (p.42).

2.3. Trends, uitdagingen en theorieën

De trends waar ambtenaren mee geconfronteerd (zullen) worden (zie paragraaf 1.3.2.) leiden volgens de theoretici er mogelijk toe dat competenties anders ingevuld (moeten) worden. Met betrekking tot groei en diversificatie van overheidstaken stelt Van der Meer dat ambtenaren onder andere meer professionaliteit en bekwaamheid nodig hebben om met de verschillende taken om te kunnen gaan. 't Hart en Steijn benadrukken de veranderende omgeving door te stellen dat netwerkend kunnen werken en de nodige competenties voortdurend te blijven ontwikkelen cruciaal zijn voor de toekomst. Uit een enquête onder 194 leden van de Vereniging voor Overheidsmanagement, de Vereniging van Gemeentesecretarissen, lezers van PM: Public Mission en binnen het netwerk van de stichting Innovatie, Kwaliteit en Professionaliteit van het Openbaar Bestuur in 2014 heeft 't Hart een aantal trends opgehaald die ambtenaren waarnemen in de politiek-bestuurlijke en maatschappelijke omgeving van hun organisatie. De meest genoemde trends waren: de opkomst van de netwerksamenleving, dynamiek van informatiestromen, het zelf organiserend vermogen van burgers en de toenemende incident- korte termijnoriëntatie in politiek en bestuur. Onder de publieke managers kwamen de volgende uitdagingen het vaakst naar boven: nieuwe technologische ontwikkelingen benutten in onze werkwijze, rekruteren en behouden van excellente medewerkers en effectief samenwerken met politieke opdrachtgevers en volksvertegenwoordigers. Van der Wal benoemt ook het aanleren en trainen van competenties als een belangrijke ontwikkeling voor de ambtenaar, waardoor hij ook beter uitgerust zal zijn voor de moeilijk te voorspellen micro en megatrends. De uitdaging zit in het proberen zich overeind te houden in de VUCA-omgeving, waar deze trends zich schuilhouden.

De genoemde algemene **trends** zijn samengevat in de tabel hieronder:

Groei en diversificatie van overheidstaken
Veranderende omgeving: sociaal, economisch en politiek
Micro en megatrends; plotselinge en graduele (deels) onzichtbare gebeurtenissen
De opkomst van de netwerksamenleving
De dynamiek van informatiestromen
Het zelf organiserend vermogen van burgers
De toenemende incident- korte termijnoriëntatie in politiek en bestuur

De genoemde algemene **uitdagingen** zijn samengevat in de tabel hieronder:

Nieuwe technologische ontwikkelingen benutten in de werkwijze
Het rekruteren en behouden van excellente medewerkers
Effectief samenwerken met politieke opdrachtgevers en volksvertegenwoordigers
Het aanleren en trainen van competenties
Het proberen zich overeind te houden in de VUCA-omgeving

In het volgende deel zullen een aantal veranderende opvattingen in de bestaande literatuur over de 'goede' ambtenaar worden beschreven. Een rode draad in de 21^e-eeuwse literatuur over de 'goede' ambtenaar is enige vorm van een combinatie van de tweedeling van 'klassieke', 'traditionele' of 'Weberiaanse' en de 'nieuwe', '21^e-eeuwse' competenties en waarden. Dit was eerder al deels zichtbaar bij Van der Wal. Als eerste zal het werk van Van der Meer et al. behandeld worden. Dit omvat onder andere ook een korte historische achtergrond over de ambtenarij, waarbij het onderscheid tussen 'oud' en 'nieuw' duidelijk gemaakt wordt. Daarna zal het onderzoek van Van der Wal door middel van zijn oratie uitgelicht worden. Hierin suggereert hij verschillende actuele en voor in de toekomst benodigde competenties van de ambtenaar, waarbij ook weer een weergave wordt gemaakt van oud en nieuw. Beide schrijvers doelen op hun eigen manier op de voortdurende veranderende omgeving. Deze processen zijn een gevolg van de veranderende omgeving met soms hier en daar een micro of macrotrend.

Allereerst geven Van der Meer et al. (2011) door middel van de geschiedenis van publieke sector hervormingen in Nederland een verloop van de 'oude' naar de 'nieuwe' competenties weer; in de 19^e eeuw is er onder andere sprake van de bureaucratische overheidsorganisatie,

waarbij algemene beginselen van behoorlijk bestuur zoals zorgvuldigheid van bejegening, loyaliteit en verbod op vooringenomenheid op de voorgrond staan. Hierna volgt een periode van een actieve en producerende overheid waarbij het personeel kenmerken bevat als 'technisch, onderwijzend, verplegend en uitvoerend' (Meer van der et al., 2011: 8). Tussen het einde van de Tweede Wereldoorlog en de jaren '70 is er sprake van technocratisering en verwetenschappelijking van het openbaar bestuur. Dit houdt niet lang stand met de invoering van NPM als gevolg, waarbij men wordt geacht bedrijfsmatig te denken en werken. Kenmerken van het NPM zijn onder meer prestatiemetingen, private managementmethoden, nadruk op externe dienstverlening, integriteit en het dienen van het publieke belang. In de tweede helft van de jaren '90 grijpt men deels terug naar wat hierboven genoemde traditionele ideeën door het herontdekken van het publieke. Waarden als responsiviteit en integriteit krijgen weer aandacht. Vanaf de kredietcrisis in 2007 versprong men weer naar een bezuinigingsperspectief, waarbij organisatorische efficiëntie en maatschappelijke effectiviteit enkele van de competenties zijn waar meer nadruk op wordt gevestigd. Met de komst van de *enabling state* verschoof de focus van de producerende naar een kaderstellende rol van de overheid voor maatschappelijke en private organisaties (Meer van der et al., 2011: 2). De uitdagingen in de 21^e eeuw waar de overheid mee geconfronteerd wordt zijn volgens Van der Meer als volgt: 1. De noodzaak tot ingrijpende bezuinigingen; 2. legitimatie- en rechtstatelijkheidvereisten te stellen aan het openbaar bestuur; 3. de noodzaak van organisatorische efficiëntie en maatschappelijke effectiviteit en 4. responsiviteit ten aanzien van de wensen van de gemeenschap en de betrokkenheid van de burgers in de besluitvorming en publieke dienstverlening.

Deze uitdagingen zouden ook de positie en rol van de ambtenaar kunnen veranderen, waarvan nu andere houdingen en vaardigheden wordt verwacht met tegelijkertijd ook de 'klassieke' waarden. Er wordt volgens Van der Meer onderscheid gemaakt tussen 3 *ambtelijke rolconcepties*:

1. De ambtenaar als dienstknecht: kritiekloos en volgt orders op zonder enige inbreng (amoreel).
2. De ambtenaar als (vrij) zelfstandige professionele zelfbestuurder: autonome manager.
3. De ambtenaar als dienaar: faciliteert de politiek en maatschappij vanuit zijn professionalisme (Meer van der et al., 2011: 5).

Deze laatste rol sluit het meest aan bij de zogenoemde 'traditionele' ambtenaar en is de meest gevraagde rol in de 21^e eeuw. Deze ambtenaar is een facilitator op allerlei bestuurs- en hiërarchische niveaus, fungeert als een inspirerend en proactief 'spiegelbeeld' en voorziet zijn meerdere van strategisch en inhoudelijk advies, mits hij hiervoor het vertrouwen, de ruimte en deskundige assistentie krijgt. Advies en kritiek gaan ook gepaard met waarden als vertrouwelijkheid en politieke neutraliteit. De ambtenaar moet ook de vaardigheid hebben te kunnen weten of en wanneer hij zich moet mengen met het maatschappelijke debat. Deze 'kunde' is volgens Van der Meer niet aan te leren als het er niet is maar wel 'on the job' en door middel van training te beheersen. Selectie en rekrutering is hierbij van belang (Meer van der et al., 2011: 17).

Hoewel selectie en rekrutering ook een rol speelt bij Van der Wal (2017), stelt hij ook dat het voorspellen van ontwikkelingen in de toekomst een lastige taak is, terwijl dit wel van de 21^e-eeuwse ambtenaar wordt verwacht. Vanwege de volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit van de wereld is het moeilijk gebeurtenissen te voorzien, maar er worden desalniettemin enkele kerntrends samengevat die de werkomgeving van overheidsmanagers zullen beïnvloeden:

- Alles is verbonden: technologische mogelijkheden zorgen voor onbegrensde mogelijkheden voor slimme stakeholders (goed én kwaad).
- Grootse verwachtingen: individualisering, hoger opleidingsniveau en toegang tot informatie leiden tot o.a. groeiende assertiviteit en steeds verdergaande eisen aan de prestaties en transparantie van overheidshandelen.
- Eeuwig jong: demografische ontwikkelingen veroorzaken implicaties voor zorg, arbeid, pensioenen en sociale cohesie, met grote verschillen tussen huidige en toekomstige economieën.
- Economische verknooptheid: samenkomst van economische netwerken en markten creëren kansen maar ook risico's van 'besmetting' als er economische crises of wanbeleid voordoen.
- Globale machtsverschuivingen: snelle machtsverschuivingen van het Westen naar het Oosten zorgen voor een wereld met meer veiligheidsvraagstukken, geopolitieke onzekerheid en migratieproblematiek.

- Meer met minder: toename van overheidsschulden in bijna de hele wereld gaat gepaard met fiscale maatregelen en de druk om zaken goedkoper en slimmer te organiseren.

- Meer van minder: afname van grondstoffen en materialen en klimaatverandering veroorzaken innovatiedruk en de noodzaak om fysieke en financiële 'voorraden' aan te leggen.

- Verstreckende verstedelijking: bevolkingstoename in de steden leidt tot nieuwe uitdagingen op dit gebied maar biedt ook kansen voor economische groei, bestuurskracht en beleidsinnovatie.

In de praktijk betekent het dus dat de huidige rijksambtenaar aan de hand van deze trends een aantal passende **competenties** moet bezitten;

1. Hij moet *stakeholder-meervoudigheid* kunnen managen: met een veelvoud aan stakeholders, agenda's en allianties kunnen interacteren en met gebruik van 'ramen' en 'branden' beleid kunnen verkopen. De rol van adviseur achter de schermen wordt achterhaald.
2. Hij moet kunnen omgaan met *autoriteitsturbulentie*: individuen accepteren niet langer (zomaar) traditionele autoriteitsstructuren. Dit geldt ook voor de nieuwe generaties ambtenaren zelf binnen hun organisaties.
3. Hij moet omgaan met *nieuwe werkvormen en andere werknemers*: snel veranderende medewerkersbestand dat veeleisend en tegelijkertijd capabel is.
4. Hij moet zich een weg kunnen vinden in de *innovatiedruk*: hoe pak je zaken slimmer, anders en goedkoper aan? Wanneer neem je risico's in technologische ontwikkelingen en wanneer benader je het realistisch en wijs je het af?
5. Hij moet kunnen schakelen tussen *onmiddellijke en langetermijnlogica*: crisismanagementcapaciteit, institutioneel geheugen opbouwen en onderhouden en veerkracht versterken zijn enkele vaardigheden die nodig zijn om efficiënt scenario's te kunnen plannen.
6. Hij moet *sectoroverstijgend* kunnen samenwerken: samenwerking met verschillende actoren, waarbij een grote hoeveelheid aan kennis, middelen en creativiteit nodig is.
7. Hij moet *morele complexiteit* kunnen managen: het waarborgen van integriteit van bestuur.

Deze competenties lijken in hun kenmerken een vervanging te zijn van de traditionele competenties van voor de 21^e eeuw. Van der Wal beargumenteert dat de situatie complexer is. Slimme overheidsmanagers moeten juist in staat zijn meerdere systemen en werkvormen naast elkaar te kunnen hanteren. Ze moeten ‘van alles tegelijk zijn: zowel vakexpert als manager, regisseur en participant’ (Wal van der, 2017). Hij stelt een combinatie voor van meer traditionele rollen, waarden en competenties (mogelijk in aangepast vorm) en een aantal geheel nieuwe (zie fig. 6). Samengevat heeft de 21^e-eeuwse manager volgens Van der Wal de volgende kenmerken:

Fig. 7 (Wal van der, 2017): Kenmerken van de 21^e-eeuwse overheidsmanager



Gezien de huidige onderzoekscasus (RTP) op nationaal niveau opereert kan het werk van Schnabel uit het Sociaal Cultureel Planbureau uit 2000 ook een interessante theoretische bijdrage leveren aan de uitdagingen, trends en ontwikkelingen voor het ambtelijk vakmanschap. Hij benoemt enkele langlopende toekomstbepalende processen en ontwikkelingen die gevolgen zouden hebben voor et overheidsbeleid, namelijk de **vijf I's**: Individualisering (bijv. vrijheid in de keuze van sociale zekerheidsarrangementen en arbeidsvoorwaarden) p.22 , Informalisering (bijv. het binnendringen van marktmetaforen in de overheid) p.23, Informatisering (informatie zal overal beschikbaar zijn en ICT wordt voor

de samenleving steeds goedkoper en gemakkelijker in de bediening) p.23, Internationalisering (bijv. processen van toerisme en migratie) p.24 en Intensivering (behoefte van het individu aan intense ervaringen) p.24. Ontwikkelingen in de l's kunnen spanningen veroorzaken op het gebied van bijvoorbeeld eigen verantwoordelijkheid en nivellering van menselijke verhoudingen en gezag. Gezien de omvangrijke beschikbare theoretische informatie wordt het werk van Schabel niet meegenomen in dit onderzoek, maar kan voor de toekomst zeker van pas komen.

In het volgende hoofdstuk zal de meetmethode van de hierboven genoemde termen als ambtelijk vakmanschap en de daaruit ontlede competenties en waarden uitgewerkt worden. Hieronder een weergave van de auteurs en bijbehorende concepten die daarin worden behandeld:

Tabel 1: Concepten en auteurs t.b.v. analyse

Concept		Auteur
Trends en uitdagingen	<ul style="list-style-type: none"> - Groei en diversificatie van overheidstaken - Veranderende omgeving: sociaal, economisch en politiek - Micro en megatrends; plotselinge en graduele (deels) onzichtbare gebeurtenissen - De opkomst van de netwerksamenleving - De dynamiek van informatiestromen - Het zelf organiserend vermogen van burgers - De toenemende incident- korte termijnoriëntatie in politiek en bestuur - Nieuwe technologische ontwikkelingen benutten in de werkwijze - Het rekruteren en behouden van excellente medewerkers - Effectief samenwerken met politieke opdrachtgevers en volksvertegenwoordigers - Het aanleren en trainen van competenties - Het proberen zich overeind te houden in de VUCA-omgeving 	('t Hart, 2014) (Wal van der, 2017)
Ambtelijk vakmanschap		(Kerkhoff, 2019) (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2019)

Competenties		('t Hart, 2014) (Wal van der, 2017)
Waarden/norm en/deugden		(Wal van der, 2017) (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2019)

Hoofdstuk 3: Methodologie

3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk komt het onderzoeksdesign ter sprake. Ook worden de onderzoeksmethode en de operationalisatie en meetbaarheid van de concepten besproken en nader uitgewerkt. Als laatste komen de validiteit en generaliseerbaarheid van het onderzoek aan bod.

3.2. Onderzoeksdesign

Door het gebruik van het Rijkstraineeprogramma als casus levert deze scriptie een beschrijving van de benodigd geachte competenties van Rijksambtenaren zoals die naar voren komt in hun opleiding in de periode van 2014 tot en met 2018. Er is gekozen voor de periode vanaf 2014 omdat het Rijkstraineeprogramma in de periode 1998 tot 2014 onder andere door Universiteit Leiden en het Expertisecentrum Organisatie en Personeel (EC O&P) werd verzorgd, wat een onderdeel vormt van de Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Ook heeft per 2014 een bijstelling van het traineeship plaatsgevonden na een onderzoek van het EC O&P. Momenteel is de informatie via de Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering gemakkelijk te verkrijgen. Dit onderzoek is kwalitatief van aard.

3.3. Methode

De analyse zal worden verricht door uit de registratie eisen (Werken voor Nederland, 2019) en de leerdoelen en onderwerpen van de vakken binnen het RTP tussen de jaren 2014 en 2018 de genoemde competenties, normen, waarden en verwachte deugden te extraheren en deze te vergelijken met de bestaande literatuur. Deze kunnen worden herkend aan de kernwaarden die opgesteld zijn in de opleidingsdocumenten, rapporten en verslagen. Met opleidingsdocumenten wordt bedoeld intern bij de Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering door de projectleiders van het Rijkstraineeprogramma opgemaakte lesprogramma's en studiegidsen in overleg met de Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de interne afdeling Communicatie en de interne en externe docenten. Deze documenten zijn auteursrechtelijk beschermd en zullen als bijlage toegevoegd worden. Ook zullen specifieke RTP-rapporten, publicaties en websites van de rijksoverheid worden geraadpleegd om inzicht te krijgen in de huidige vorm van het RTP om een beter beeld te krijgen van de mogelijke aanwezigheid van de vereisten en waarden van de 21^e-eeuwse ambtenaar. Deze concepten zullen worden getoetst aan de meest recente theorie. Voor de

structuur zal er een weergave worden gemaakt van de zogenaamde ‘oude’ en ‘nieuwe’ competenties naast elkaar. Dit geeft enigszins een idee in hoeverre er nog belang wordt gehecht aan de ‘oude’ waarden.

De geraadpleegde bronnen worden gewaardeerd op relevantie voor dit onderzoek op basis van actualiteit (max 10 jaar) en onderwerp (RTP) en context (ambtelijk vakmanschap). De registratie eisen worden weergegeven op de sollicitatiepagina van de Rijksoverheid, wat een unieke website is.

De in de voorgaande hoofdstukken opgehaalde concepten zullen dus worden opgezocht in het empirische bronmateriaal van het RTP en geregistreerd op aan-/afwezigheid. Hierdoor zal duidelijk worden of de nodige competenties aan de hand van de voorspelde trends en uitdagingen opgenomen zijn in het RTP.

Naar aanleiding van de meetmethode volgt hieronder een uiteenzetting van de geoperationaliseerde termen en hoe deze gemeten zullen worden. Mogelijkerwijs kunnen nog niet genoemde competenties, waarden en eventuele normen of deugden ontstaan of genoemd worden gedurende het literatuuronderzoek. Zoals genoemd in paragraaf 2.3 (p.12) worden een aantal trends en uitdagingen aangedragen door 't Hart en Van der Wal, waaruit de vorming van het ambtelijk vakmanschap voor de toekomst wordt bepaald.

Concept	Ambtelijk vakmanschap	
Auteur	(Berlo van, Nijland, & Zaane van, 2015) (Kerkhoff, 2019)	(Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2019)
Definitie	Het bezitten van bepaalde ambtelijke competenties, waarden, deugden en normen, zoals: <ul style="list-style-type: none"> - betrouwbaarheid - integriteit en - praktische professionele vaardigheden 	- ‘...kwalitatief goede mensen die aan een goed bestuur kunnen bijdragen. De ambtenaar moet zich steeds richten op het <ul style="list-style-type: none"> - dienen van het algemeen belang en - goed omgaan met de publieke taak en verantwoordelijkheid van de overheid’
Databron ¹	Voldoen aan basisprofiel Rijkstrainees registratiesysteem Ministerie van BZK (Werken voor Nederland, 2019)	

1. Zie bijlage 1, p.5 Voor wie

Concept	(Ambtelijke) competenties	
Auteur	('t Hart, 2014)	(Wal van der, 2017)
Indicatoren	<ul style="list-style-type: none"> - Samenwerkingsgericht - Hart voor de publieke zaak - Integer - Inspirerend - Authentiek - Visionair/ruimdenkend - Emotioneel intelligent 	<ul style="list-style-type: none"> - Politieke sensitiviteit - Kritisch - Adviseren - Diplomatie - Onderhandelen - Domeinexpertise (oud) en netwerkend werken - (omgekeerd) mentorschap, - Stakeholder-communicatie - Digitaal alfabetisme: gebruik van big data, video en socialemediacampagnes - Denken vanuit designs - Navigeren tussen netwerken (nieuw)
Databron	<ul style="list-style-type: none"> - Inhoud RTP programma en opleidingsliteratuur - Officiële RTP documenten, rapporten en websites, mission statements Ministeries en persoonlijke verslagen trainees - Voldoen aan basisprofiel Rijkstrainees registratiesysteem Ministerie van BZK (Werken voor Nederland, 2019) 	

Concept	(Publieke) waarden/normen/deugden	
Auteur	(Wal van der, 2017)	(Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2018)
Indicatoren waarden	<ul style="list-style-type: none"> - Empathie - Responsiviteit - Adaptiviteit - Vindingrijkheid - Durf - Ondernemerszin - Menselijkheid - Neutraliteit 	
Indicatoren normen		<ul style="list-style-type: none"> - Geheimhouding vertrouwelijke informatie - Ongewenste omgangsvormen vermijden
Indicatoren deugden	<ul style="list-style-type: none"> - Adviesvaardigheid - Rentmeesterschap - Praktische wijsheid 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Diplomatie - Prudentie en - Politieke sensitiviteit 	
Databron	<ul style="list-style-type: none"> - Inhoud RTP programma en modulethema's - (gekozen) Onderwerpen onderzoeksopdrachten in het RTP - Thema's assessment 	

3.4 Validiteit/betrouwbaarheid

De interne validiteit is zoveel mogelijk gewaarborgd door gebruik te maken van verschillende databronnen en theorieën. Zowel interne opleidingsdocumenten van de Rijksacademie als informatie vanuit de algemene websites van de Rijksoverheid (WerkenvoorNederland) en van de Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties zijn gebruikt om de eisen en doelen van het RTP weer te geven. Daarnaast zijn meerdere theorieën van verschillende auteurs over een aantal jaren geraadpleegd om een brede reeks aan concepten te verzamelen en om op zoek te gaan naar eventuele afwijkende of ontkrachtende bewijzen. Deze concepten zijn meetbaar gemaakt door de specifieke indicatoren die uit deze omvangrijke recente onderzoeken zijn gehaald. Op die manier zijn de theorieën ontleed in specifiek punten waarop gezocht is in de onderzoeksdocumenten om een zo zuiver mogelijke waarneming te maken. De betrouwbaarheid wordt hiermee geborgd omdat er zo min mogelijk afgeweken is van de interpretatie van de indicatoren. Deze zijn één op één getoetst aan de teksten in de documenten en websites gerelateerd aan het RTP. Deze documenten en teksten zijn openbaar en zo niet bijgesloten bij dit onderzoek zodat ook de controleerbaarheid geborgd kan worden.

Er kan met deze scriptie deels gesproken worden van externe validiteit. Het onderzoek gebruikt namelijk één specifieke casus, namelijk het RTP, die alleen van toepassing is voor een selecte groep ambtenaren, in dit geval relatief kort afgestudeerde universitaire studenten. De variabelen en concepten zijn ook uitgezocht om gerelateerd te worden aan deze groep in professionele carrière. Ook is gekozen voor een periode van 4 jaar om een zo recent mogelijk beeld te krijgen van de huidige situatie en het onderwerp omvat een essentie van snel veranderende wereltrends. Om deze redenen zullen resultaten en conclusies niet helemaal kloppen voor alle andere ambtenaren in een andere tijd. Tegelijkertijd betreft het hier wel een groep op hoog niveau, die later in hun carrière vaak management functies gaat bekleden. Dat betekent dat deze rijksambtenaren de leiding zullen hebben binnen een bepaald departement waarbij van hun teams een werk- en denkwijze wordt verwacht die past binnen dat kader.

Daarnaast zullen ze te zijner tijd niet alleen met andere ex-trainees moeten gaan samenwerken, maar met allerlei niveaus ambtenaren die ook soortgelijke competenties moeten bezitten.

Hoofdstuk 4: Analyse en bevindingen

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk volgt ten eerste een korte weergave van het ontstaan van het RTP, de oorspronkelijke wervingscriteria en een algemene opzet van het traject gedurende haar bestaansgeschiedenis. De reden hiervoor is dat er na het onderzoek begin 2014 op advies van EC O&P een aangepaste RTP is gestart. Dan volgt de analyse waarbij de uit de literatuur gehaalde indicatoren van ambtelijk vakmanschap voor de 21^e eeuw getoetst worden aan de inhoud van het RTP. Er zal dus worden gekeken of en zo ja hoe en waar er in het RTP tussen 2014 – 2018 aandacht wordt besteed aan de zogenaamd benodigde competenties voor de 21^e-eeuwse rijksambtenaar. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een overzicht van de bevindingen.

4.2 Het ontstaan van het RTP

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken heeft in 1998 het Rijkstraineeprogramma in het leven geroepen. In een circulaire gepubliceerd in de Staatscourant in 1997 wordt gesproken over een *Instroomproject 'Jongeren in de rijksdienst'*. Hierin wordt de bekendmaking gedaan van een nieuwe regeling om jongeren meer kansen te geven om in te stromen in de rijksoverheid. In eerste instantie werd de regeling opgesteld en begroot voor de jaren 1998 en 1999, met als idee om volgens een traineeformule per jaar maximaal 137 plaatsen toe te kennen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 1997: 2). Het traineeprogramma duurt twee jaar en het doel is om door middel van een opleidings- en mobiliteitstraject, bij gebleken geschiktheid, deze trainees de mogelijkheid te geven om door te stromen naar vaste functies. Hierdoor wordt het personeelsbestand aangevuld met nieuwe kennis en ideeën en wordt de vergrijzing tegelijkertijd aangepakt. Tevens heeft het RTP als doel het imago van het Rijk als aantrekkelijke werkgever, die maatschappelijke betrokkenheid verlangt, neer te zetten. Ook wil men hiermee aangeven dat het Rijk interessant werk biedt (Crijns, 2014: 6).

4.2.1 Werving en selectie voor het RTP 1998-2014

Om in aanmerking te komen voor het traineeprogramma moet met een niet langer dan één jaar eerder afgeronde HBO of WO studie gedaan hebben. Specifieke voorkeursstudies worden niet genoemd. De werving wordt door de departementen (ministeries of Hoge Colleges van Staat) gedaan, bij voorkeur in onderlinge samenwerking. Er wordt wel een overeenkomstige

wervingstekst gebruikt die samen met het Ministerie van Binnenlandse Zaken is afgesproken. Voor de selectie wordt er een assesment procedure doorlopen, die deels gemeenschappelijke eisen gebaseerd op een rijksbreed profiel bevat. Dit profiel is tevens in overeenstemming met het Ministerie van Binnenlandse Zaken gecreëerd. Aanvullende eisen kunnen de ministeries vrij bepalen. Per departement worden er minimaal vijf plaatsen toegekend. Echter dient een departement door middel van een formulier het gewenste aantal plaatsen aan te vragen samen met een plan van aanpak. Naar rato van de formatie in fte op de betreffende schaalniveaus kan een departement veel meer dan vijf trainees geplaatst krijgen dan een ander kleiner departement. De trainee krijgt bij toelating tot het programma een tijdelijke aanstelling voor twee jaar en minimaal 32 uur per week. Een HBO'er begint met een instapschaal 8.0 en een WO'er schaal 10.0. Na een jaar kan een trainee bij goed functioneren een periodieke salarisverhoging ontvangen. Gedurende twee jaar wordt er een opleidingstraject gevolgd in combinatie met een gevarieerde werkervaring. In het eerste jaar wordt een gemeenschappelijke introductie- en opleidingsprogramma gevolgd door alle trainees. Deze bevat elementen die rijksbreed zijn afgesproken tussen de departementen. Het tweede jaar is bedoeld voor een detachering van minimaal 3 maanden bij een ander departement dan waar men aangesteld is. Zowel deze wisseling als alle begeleiding, functioneringsgesprekken en een coach of mentor wordt door de departementen geregeld. Uiterlijk drie maanden voor de afloop van het programma wordt er een beoordelingsgesprek gevoerd met o.a. een loopbaanadvies. Voor dit advies wordt ook het gedetacheerde departement geraadpleegd (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 1997: 1).

4.2.2. Wijzigingen binnen het RTP 2014-2018

In 2010 heeft er na 12 jaar sinds de start van het RTP een evaluatie plaatsgevonden. Hierna zijn er volgens Van Geel en Crijns een beperkt aantal wijzigingen op operationeel niveau doorgevoerd, maar de opzet en uitvoering is in essentie hetzelfde gebleven (Crijns, 2014: 1). De grootste wijzigingen zijn volgens deze schrijvers dat a. het RTP sinds 2007 alleen nog door WO'ers te volgen is, b. de kosten vanaf 2004 door de departementen worden betaald in plaats van door het Ministerie van Binnenlandse Zaken, c. de ministeries de opdrachtgever zijn voor het programma en de uitvoering door het EC O&P wordt gedaan en d. de samenwerking en afstemming plaatsvindt in de interdepartementale werkgroep van het RTP, bestaande uit de RTP coördinator van het EC O&P, traineecoördinatoren van de departementen een

vertegenwoordiging van het ITO (interdepartementaal trainee overleg)) (Crijns, 2014: 6). Hiermee zijn er aanzienlijk meer spelers in het proces betrokken geraakt, waardoor er inzichten vanuit meerdere departementen mee worden genomen in de beslissingen. De algemene doelstellingen van het RTP zijn vanaf 2014 grotendeels vergelijkbaar met die uit 1998, namelijk: - WO'ers werven en behouden door ze op te leiden om de kerntaken van de ministeries uit te kunnen voeren, - jongeren werkervaring op laten doen bij de rijksoverheid en kennis laten maken met ministeries, - verjonging/verse kennis/frisse blik op bestaande processen en procedures en – versterking van het imago van de rijksoverheid bij jongeren. De reden voor het in grote lijnen behouden van de doelen is het faciliteren van de wensen van de ministeries, zodat ze veel ruimte hebben het om programma in te vullen naar wens (binnen de brede kaders). Het RTP wordt sinds 2015 verzorgd bij de Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering in Den Haag. De academie is een onderdeel van het Ministerie van Financiën en is oorspronkelijk, zoals de naam voordoet, bestemd geweest als opleidingscentrum voor rijksambtenaren voor financiële opleidingen. Sinds 2015 is de academie met zowel het RTP als verscheidene andere traineeschips gegroeid, met behoud van ook het originele aanbod van opleidingen. Het RTP wordt bij de Rijksacademie ook de 'TOP' genoemd, Trainee opleidingsprogramma.

4.3. Opzet van het RTP (2014 - heden)

Het RTP omvat zoals genoemd een tweejarig lesprogramma. Er zijn door de loop der jaren enigszins wijzigingen geweest wat betreft de thema's, maar deze zijn minimaal. Het totaal aantal lesdagen is ook met twee dagen verhoogd, van 30 in 2015 naar 32 vanaf 2016. Deze scriptie richt zich op de opzet van het programma vanaf 2014.

Het programma ziet er als volgt uit:

• Introductiebijeenkomst TOP > september > één lesdag
• Startconferentie > september > één lesdag
• Hoofdprogramma jaar 1 > oktober – juni > twaalf lesdagen (blokken)
• Werkbezoek blok B
• Blok PW > Projectmatig Werken > vijf lesdagen
• Keuzemodules jaar 2 > september– juni > drie lesdagen
• Traineecafés jaar 1 en jaar 2

• Trainee ontwikkeltraject (TOT) jaar 1 en jaar 2 > zes lesdagen (**extern**)

Het is op te merken dat bepaalde algemene competenties al in de opzet van het programma opgenomen zijn. Hieronder worden ze per onderdeel kort uitgewerkt. De analyse zal zich in de volgende paragraaf verdiepen in de werkelijke inhoud van het programma.

De *Introductiebijeenkomst en de Startconferentie* zijn bedoeld als kennismaking, algemene informatievergaring, uitleg huisregels, interactie en netwerken. De Introductiebijeenkomst wordt door de volledige groep startende rijkstrainees gevolgd en bij de Startconferentie worden ook trainees uit andere traineeships binnen de overheid uitgenodigd (bijv. Financial trainees, ICT trainees, Inkoop trainees). De conferentie heeft ook een informeler karakter en bij afloop ruimte voor netwerken. Algemene competenties die hierbij verwacht worden zijn dus het kunnen netwerken en zich ruimdenkend en flexibel kunnen opstellen. Naast het zenden van informatie wordt op één van de dagen ook een speelse activiteit ingepland, zoals bijvoorbeeld een Haka-oefening of het bespelen van boomwhackers (percussie-instrument). Dit heeft als doel om de groep te verbinden.

Het lesprogramma bestaat vervolgens dus uit verschillende onderdelen, waarbij het eerste jaar onderverdeeld is in zogenaamde '*blokken*' die alle trainees verplicht moeten volgen. Elk blok bestaat uit een thema dat over twee dagen achter elkaar behandeld wordt. De tweedaagse cursus is vaak een combinatie van hoorcolleges en praktijkoefeningen of simulaties, waarbij de trainees een opdracht in groepen moeten uitvoeren. Hierbij worden voorbeelden uit de actualiteit tijdens een college voorgedragen of moeten de trainees zelf met een gerelateerde onderwerp komen. Zij worden in kleinere zalen verdeeld waarbij ze met behulp van de beschikbare lesmateriaal en middelen (laptop met internet, opdrachtschrijving, flipover, post-its, stiften etc.) of interviews met spelers uit de praktijk (ervaren beleidsmedewerkers) een opdracht uitwerken. Het volgen van korte workshops over het thema is ook een mogelijke werkvorm. Aan het einde van het blok worden de opdrachten gepresenteerd of plenair behandeld. Algemene competenties die hierbij verwacht worden zijn professionaliteit en samenwerkingsgerichtheid vanwege het grotendeels klassikale karakter van de werkvormen. Blok B bestaat tevens uit een zelf uitgekozen opdracht waarvoor een werkbezoek afgelegd moet worden naar de desbetreffende organisatie.

Het blok *Projectmatig Werken (PW)* is een zesdaagse module die specifiek gericht is op het in een vaste groep van vijf personen werken aan een bepaald project. Binnen deze module worden klassikaal praktische vaardigheden bijgebracht over de opbouw en uitvoering van een project met op een einde een presentatie aan een panel van drie spelers die de 'opdrachtgever' voorstellen. Algemene competenties die hierbij verwacht worden zijn professionaliteit, samenwerkingsgerichtheid en stakeholder-communicatie.

In het tweede jaar wordt een scala aan *Keuzemodules* aangeboden, waarbij elk trainee verplicht drie moet volgen. Deze modules bestaan uit het leren van bepaalde vaardigheden om meer verdieping te krijgen en hoeven niet in vaste groepen gevolgd te worden. Deze zijn allemaal ééndaagse klassikale cursussen en de onderwerpen van de keuzemodules zijn elk jaar relatief constant. Hierbij worden verschillende publieke waarden en normen verwacht (zoals genoemd op p.20). Dit hangt van het gekozen module af en worden verder uitgewerkt in hoofdstuk 4.4.

De *Traineecafés* zijn middagmodules van ongeveer 1.5 uur waarbij een interne of externe spreker een bepaald onderwerp uit de actualiteit klassikaal komt voordragen. Ze worden in informele vorm gegeven (simulatie café zaalopstelling en setting) en aan het eind is er ruimte om te netwerken. Hiervan zijn er ook drie verplicht en ze bevatten geen voorbereiding. Algemene competenties die hierbij verwacht worden zijn professionaliteit en politieke sensitiviteit.

4.4 Inhoud van het RTP huidige situatie

In deze paragraaf wordt de inhoud van het RTP verder uitgewerkt op onderwerp. Het onderzoek zal zich toespitsen op de periode vanaf 2014. De Introductiebijeenkomst en de Startconferentie zullen overgeslagen worden. Deze dagen hebben geen vaste opzet of onderwerpen, maar worden jaarlijks ingevuld vanuit de creativiteit van de organisatoren.

Het hoofdprogramma bestond tot en met 2015 uit vijf blokken en daarna uit zes. Deze zijn als volgt:

Blok A > Werken in een ambtelijke organisatie en staatsrecht in de praktijk (vanaf 2017 Staatsrecht en communicatie)
--

Blok B > Concern Rijk (rijksbrede bedrijfsvoering)
Blok C > Financiën van de Rijksoverheid (vanaf 2017 Overheidsfinanciën)
Blok D > BeleidsRijk (vanaf 2017 Beleid)
Blok E > Europa (vanaf 2016 Internationale betrekkingen)
Vanaf 2016 Blok F > ICT
Blok PW > Projectmatig werken

Per blok wordt een citaat uit de Outline genoemd die het beste een beknopte weergave geeft van het onderwerp. De blokken zijn volledig na te lezen aan de hand van bijgevoegde bijlagen.

Blok A: dit blok 'staat in het teken van de grondbeginselen van de democratische rechtstaat en de uitgangspunten en richtlijnen van overheidscommunicatie. In het werk als ambtenaar moet je bewust zijn van je rolopvatting, de juridische werkelijkheid, openbaarheid vs openheid en medialogica. Wat zijn de do's en don'ts van communicatie en welke juridische hobbels moet je nemen? In verschillende rondes ga je met elkaar aan de slag om discussies te slechten, actuele problemen op te lossen en uiteindelijk toe te werken naar een advies. Jouw mening, creativiteit en slagvaardigheid worden getest.' (Lange de, BLOK A Outline en leeswijzer, 2017) Bijlage 2. Een voorbeeld van een specifiek onderdeel binnen dit blok is 'framing' waarbij wordt uitgelegd dat alleen bepaalde aspecten van het beschrevene kan worden uitgelicht zodat de lezer of ontvanger overtuigd kan worden. Dit kan dan een ander perspectief geven van de werkelijkheid. Hoe ga je om met de verschillende beeldvormingen en referentiekaders (overheid/buitenwereld)? Deze kunnen namelijk ook cultureel gebonden zijn.

Blok B: dit blok 'staat in het teken van Concern Rijk. Het Concern Rijk bestaat uit beleid, bedrijfsvoering, uitvoering en toezicht. De eerste dag is gekoppeld aan het thema de 'vluchtelingen crisis'. Op deze dag koppelen alle groepen terug waar zij geweest zijn op werkbezoek voorafgaand aan het blok. De middag staat in het teken van bedrijfsvoering en het toezicht gekoppeld aan het thema. De dag wordt afgesloten met een 'story-telling'. De tweede dag start met het onderdeel uitvoering binnen het Rijk. Na de lunch wordt er een training verzorgd door het debatinstuut en zijn er debatten gekoppeld aan thema's vanuit concern rijk.' (Lange de, Outline BLOK B (2017), 2017) Bijlage 3. Een prominent onderdeel in dit blok is dus het werkbezoek in de vluchtelingenketen die in groepjes gedaan moet worden. Het doel is om een beter beeld te krijgen van de verschillende organisaties die met deze problematiek te maken hebben en het spanningsveld aan te voelen tussen beleid,

bedrijfsvoering, uitvoering en toezicht. Door middel van een storyteller wordt het verhaal van een Syrische vluchteling verteld om ook het perspectief van die kant weer te geven.

Blok C: 'Dit blok staat in het teken van de openbare financiën. Hoe komt de Miljoenennota tot stand? Wat staat er in de Voorjaars- en Najaarsnota? Hoe verhoudt beleid zich tot geld? Welke Europese wetgeving en spelregels gelden ten aanzien het budgettair beleid?

In de begrotingssimulatie op dag 2 verplaats je je in de rol van een Directie Financieel Economische Zaken (FEZ) van het (fictieve) Ministerie van Voedsel en Groen en pas je je opgedane kennis direct toe aan de onderhandelingstafel met beleidsdirecteuren en de Inspectie der Rijksfinanciën (IRF).' (Lange de, BLOK C - Outline en leeswijzer (2017), 2017) Bijlage 4. De simulatie op de tweede dag wordt zo nauwkeurig mogelijk ingericht, waarbij verschillende (oud)hoofden bij ministeries worden uitgenodigd om als beleidsdirecteuren op te treden. Trainees gaan dan aan de hand van gesprekken met deze 'directeuren' een begrotingsrapportage opstellen en nabespreken. Zo wordt getracht een beter begrip te ontwikkelen voor financiële vraagstukken.

Blok D: in dit blok 'gaan jullie dieper in op de vraag hoe je nu tot effectief beleid kunt komen in deze uitdagende maatschappelijke en politiek-bestuurlijke context. Aan de hand van een 'real-life' rollenspel zul je ervaren wat de voor- en nadelen zijn van verschillende modellen om tot beleid- en besluitvorming te komen. Het eerste spel heeft een meer top-down, expertisegedreven, benadering. Dit wordt afgezet tegen de meer bottom-up benadering van het democratische en meer op inspraak gerichte model tijdens het tweede spel'. De tweede dag 'staat in het teken van het geven van een inhoudelijk beleidsadvies aan de minister. Een goed advies draait – of je nu wilt of niet – niet alleen om de inhoud. Ook andere, wellicht minder 'rationele' factoren, spelen vaak een belangrijke rol. Met andere woorden: een goed advies vraagt dus ook om een sterk staaltje politiek-bestuurlijke sensitiviteit.' (Lange de, BLOK D - Outline en leeswijzer (2017), 2017) Bijlage 5. De rode draad in dit blok is je plek kennen binnen het netwerkmaatschappij. Er moet rekening gehouden worden met vele verschillende partijen met uiteenlopende belangen. Hoewel dit chaotisch kan worden is het van belang de kennis, ideeën en ervaringen van deze partijen mee te nemen in de beleidsvorming. Dit wordt tijdens het blok met een rollenspel gedaan waarbij externe organisaties uitgenodigd worden om beleidsvragen uit hun veld toe te lichten. Vanuit het thema 'Duurzaamheid' zijn sprekers van bijvoorbeeld Greenpeace, maar ook De Nederlandse Bank uitgenodigd.

Blok E: ‘Voor een handelsnatie als Nederland zijn goede internationale betrekkingen van levensbelang. Ze versterken de economische positie van ons land. De Rijksoverheid behartigt de Nederlandse belangen in de wereld via bilaterale en multilaterale contacten. Nederland is in een groot aantal landen en bij vele internationale organisaties vertegenwoordigd en is een belangrijke speler in de internationale arena. Dit blok is georganiseerd als congres en volg je met de gehele traineelichting. Er is voor dit blok geen onderscheid gemaakt per leergroep. Er zijn drie plenaire sprekers en daarnaast heb je keuze uit verschillende workshops.’ (Lange de, Programmaboek BLOK E (2017), 2017) Bijlage 6. Iedere trainee volgt verschillende workshop. Per workshop worden trainees geacht zich als groepjes van 5 aan te melden om een beknopte weergave te maken. Het verslag wordt op de digitale leeromgeving voor het totale groep trainees geplaatst, zodat iedereen informatie krijgt van alle workshops.

Blok F: ‘Blok F gaat over ICT. Welke informatie en ontwikkelingen op dit gebied zijn nuttig om van te weten als je start binnen de Rijksoverheid. Hoe beïnvloed ICT je werk als beleidsmedewerker, maar ook het werk in de uitvoering, bedrijfsvoering en het toezicht.

De eerste dag staat vooral in het teken van de organisatie van ICT binnen de Rijksoverheid. Het eerste onderdeel gaat in op de organisatie van CIO-Rijk (Chief Information Office) en vervolgens de werking van CIO-offices. Dit laatste ervaar je door middel van een casus. Deze tweede dag staat in het teken van beveiliging en privacy. Je wordt je deze dag bewust van de verschillende onderdelen binnen de integrale beveiliging. De verschillende beveiligingsfacetten zijn:

1. Integrale beveiliging
 - a. Fysieke beveiliging
 - b. Personele beveiliging
 - c. Informatie beveiliging
2. Privacy (ontwikkelingen, wetgeving en ethische dilemma’s)
3. Cyber Security (standaarden, maatregelen, tools en ontwikkelingen).’ (Lange de, BLOK F Outline en leeswijzer, 2017) Bijlage 7.

Blok PW: ‘Met een projectteam van 5 trainees rond je in ongeveer 16 weken een (korte) opdracht af. De opdracht is een vraagstuk binnen of vanuit de rijkdienst. Het kan organisatorisch of beleidsmatig van aard zijn, een casusadoptie of een experiment. De opdracht moet in ieder geval uitmonden in een (beknopt) eindrapport. Welke opdracht je ook

kiest, kom altijd met een of meer toekomstgerichte adviezen of aanbevelingen. De opdracht is uitdagend:

o nodigt uit tot creatieve/innovatieve oplossingen;

o nodigt uit tot de inzet van analytisch en probleemoplossend vermogen;

o nodigt uit tot het gebruik van vaardigheden met betrekking tot het zoeken, vinden en verwerken van informatie;

o is van wetenschappelijk/academisch niveau.’ (Lange de, BLOK PW - Instructie PW Tranche 20 - laatste versie, 2018) Bijlage 8. Titelvoorbeelden van opdrachten zijn ‘Procesbeschrijving verzelfstandiging (Rijks)musea’ vanuit de Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap of ‘De meerwaarde van tools voor schoon drinkwater bij militaire missies’ vanuit de Ministerie van Defensie. Deze opdrachten zijn in het voorjaar 2018 uitgevoerd, maar helaas niet openbaar gemaakt.

In jaar 2 komen de keuzemodules aan bod. Vanaf 2017 zijn een aantal thema’s vanwege verminderde belangstelling onder de trainees komen te vervallen en vervangen door andere. De keuzes vanaf 2017 zijn tot stand gekomen middels een stemronde onder de trainees zelf. Hieronder een overzicht van de thema’s:

Tot 2017	Vanaf 2017
Verdieping Beleid (gestopt)	Politiek-bestuurlijke sensitiviteit
Verdieping ICT (gestopt in 2016)	Gedrag en beleid
Verdieping Toezicht (gestopt)	Persoonlijk profileren
Verdieping Uitvoering (gestopt)	
Timemanagement (gestopt)	
Crisissimulatie	Idem
Internationale Betrekkingen	Idem
Onderhandelen met overtuigingskracht	Idem
Tweede Kamer simulatie	Idem

Per keuzemodule wordt een citaat uit de Outline genoemd die het beste een beknopte weergave geeft van het onderwerp. De modules zijn volledig na te lezen aan de hand van bijgevoegde bijlagen.

Politiek-bestuurlijke sensitiviteit: ‘Ambtelijk vakmanschap vraagt om meer dan alleen goede dossierkennis. Het vraagt ook om politiek-bestuurlijke sensitiviteit. Impactvolle ambtenaren denken ook aan beeldvorming, (politiek) draagvlak, framing en timing. Daarvoor heb je inlevingsvermogen en een duidelijke opvatting over de eigen rol als ambtelijk adviseur nodig.’ (Lange de, Outline Keuzemodule politiek-bestuurlijke sensitiviteit, 2017) Bijlage 9. Het sleutelwoord in deze module is ‘sensitiviteit’ waarbij voor de verschillende facetten van politiek bestuur een stevige dosis aan eigen vermogen om de drijfveren van anderen te zien en te onderzoeken zonder waardeoordeel nodig is.

Gedrag en beleid: ‘De rationele mens bestaat niet. Mensen laten zich bij het maken van hun keuzes ook leiden door emoties en gewoontes en maken niet altijd gebruik van alle beschikbare informatie om tot hun keuze te komen. Inzicht in brein en gedrag biedt mogelijkheden voor de overheid om mensen te verleiden om te veranderen. Zo wordt beleid effectiever. Tijdens deze keuzemodule maak je kennis met gedragswetenschappen, gedragsbeïnvloeding en hoe de overheid dit instrument inzet/ in kan zetten bij het ontwerpen van beleid.’ (Lange de, Outline Keuzemodule Gedrag en Beleid, 2017) Bijlage 10.

Persoonlijk profileren: ‘In deze keuzemodule ga je aan de slag met hoe jij jezelf op dit moment profileert en hoe je jezelf graag neer zou willen zetten. Door verschillende oefeningen helpt de trainer je een manier te vinden die daadwerkelijk bij jou past.’ (Lange de, Outline Keuzemodule Persoonlijk profileren, 2017) Bijlage 11. In deze module kom je ook achter je ‘blinde vlekken’ en wat voor effect je zou willen hebben op je omgeving vanuit de manier waarop je jezelf laat zien.

Crisissimulatie: ‘Hoe neem je, als team, onder tijdsdruk en met beperkte informatie op de juiste manier beslissingen, terwijl je vol in de schijnwerpers staat? Tijdens deze keuzemodule ga je aan de slag met een realistische crisiscase. Je leert de vaardigheden voor het voeren van een effectief crisisoverleg. Hierbij krijg je direct tips en trics die zich in de praktijk bewezen hebben. Bovendien maak je kennis met de (inter)departementale crisisstructuur en het crisisrollenhuis zoals dat gehanteerd wordt binnen de Rijksoverheid.’ (Lange de, Outline Keuzemodule Introductie crisisorganisatie en crisissimulatie, 2017) Bijlage 12. Bij een (inter)departementale crisis dien je ook het crisisrollenhuis van de Rijksoverheid te kennen zodat je als verschillende crisisteams goed met elkaar communiceert.

Internationale betrekkingen: ‘In deze keuzemodule verdiep je je op het thema internationale betrekkingen. Naast deze kennis ligt de nadruk ook op de vaardigheden die in een

internationale functie van belang zijn. Protocol, etiquette en competenties in een internationale context komen allemaal aan bod tijdens deze keuzemodule.’ (Lange de, Outline Internationale Betrekkingen 11-4-2019, 2019) Bijlage 13.

Onderhandelen met overtuigingskracht: ‘Werken bij de overheid vraagt bij uitstek gerichtheid op de omgeving. Het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken vereist overleg en samenwerking met verschillende partijen, met elk hun eigen rol en belangen. In je werk als rijkstraineë zal blijken dat het niet altijd eenvoudig is om vanuit je eigen rol invloed te nemen op bepaalde processen. Vaak doet een onderhandeling zich (onvoorbereid) voor tijdens een vergadersetting, ook dan is het zaak om adequaat te (kunnen) reageren. Hoe kun je iemand adviseren die hoger in de hiërarchie is geplaatst en veel meer ervaring heeft? Hoe krijg je aandacht voor wat jij te zeggen hebt? En hoe vergroot je jouw invloed op anderen? Daarop wordt ingegaan tijdens deze keuzemodule.’ (Lange de, Outline Keuzemodule Onderhandelen met Overtuigingskracht, 2017) Bijlage 14.

Tweede Kamer simulatie: ‘In deze Tweede Kamer simulatie ervaar je hoe het is om onder tijdsdruk te proberen je punt te maken. Je ervaart hoe een plenair politiek debat verloopt en dat de snelheid en de procedures van grote invloed zijn. Er heerst vluchtigheid en iedereen heeft zo zijn stokpaardjes. Jij hebt vast een punt - daar aan de interruptiemicrofoon - maar weet je dit om te zetten in een effect op de uitkomst?’ (Lange de, Outline Keuzemodule Tweede Kamer simulatie, 2017) Bijlage 15.

4.5 Analyse van de inhoud van het RTP huidige situatie

In deze paragraaf zullen de geoperationaliseerde concepten in paragraaf 3.3. getoetst worden aan de eisen en inhoud van het RTP. Hiervoor zal steeds vanuit de indicatoren gekeken worden of het wel of niet voorkomt in de literatuur, met verwijzingen naar titels en teksten in de bijlagen indien van toepassing. Waar niet expliciet genoemd zal er zoveel mogelijk gekeken worden naar herkenbare overeenkomsten in termen en omschrijvingen van competenties vermeld in de literatuur en in RTP documenten. Dit is bijvoorbeeld mogelijk bij zeer abstracte termen.

(Ambtelijke) competenties

Vanwege de hoeveelheid aan competenties genoemd door t’Hart en Van der Wal volgt de toetsing hieronder in tabelvorm. Hierin wordt gekeken of de concepten, hoewel soms zeer

abstract, in gelijke of soortgelijke vorm voorkomen in de inhoud van het lesprogramma van het RTP. Aangezien de bronnen intellectueel eigendom zijn van de Rijksacademie en niet openbaar toegankelijk, worden deze als bijlagen toegevoegd bij dit onderzoek.

Competenties	Waarneming	Bron
Samenwerkingsgericht	<ul style="list-style-type: none"> - 2015: Zichtbaar in blokken B en D - V.a. 2017: Zichtbaar in blokken A t/m F. In alle blokken, inclusief PW zoals eerder genoemd, komt een vorm van samenwerken voor, in de vorm van een simulatie, rollenspel of groepsopdracht. - Zichtbaar in basisprofiel registratiesysteem 	<ul style="list-style-type: none"> - Bijlage 16, p.15 - Bijlage 17, p.15 - Bijlage 1, p.5
Hart voor de publieke zaak	<p>Maatschappelijk betrokken.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zichtbaar in Blok D, keuzemodule Onderhandelen met Overtuigingskracht en basisprofiel registratiesysteem. Effectief beleid maken in maatschappelijke en politieke-bestuurlijke context en gericht op de omgeving zijn om het goed kunnen aanpakken van maatschappelijke vraagstukken 	<ul style="list-style-type: none"> - Bijlage 5 - Bijlage 14 - Bijlage 1, p.5
Integer	Niet expliciet genoemd. 'Omgaan met morele dilemma's' zichtbaar in blok A	- Bijlage 18
Inspirerend	Zichtbaar als tool voor gedragsverandering in Keuzemodule Gedrag en Beleid	- Bijlage 10
Authentiek	Niet genoemd	
Visionair/ruimdenkend	Niet expliciet genoemd Zichtbaar onder 'innovatief' in basisprofiel registratiesysteem	- Bijlage 1, p.5

Emotioneel Intelligent	Niet expliciet genoemd. Zichtbaar onder 'inlevingsvermogen' in Keuzemodule Beleid en politiek-bestuurlijke sensitiviteit	- Bijlage 9
Politieke sensitiviteit	Zichtbaar in Keuzemodule Beleid en politiek-bestuurlijke sensitiviteit	- Bijlage 9
Kritisch adviseren	Zichtbaar onder Schrijfvaardigheden in Blok PW	- Bijlage 8
Diplomatie	Zichtbaar onder 'protocol' in Keuzemodule Internationale betrekkingen en in workshop blok E	- Bijlage 13 - Bijlage 19, p.26
Onderhandelen	Zichtbaar onder Keuzemodule Onderhandelen met overtuigingskracht.	- Bijlage 14
Domeinexpertise en netwerkend werken	- 2015: Zichtbaar in blokken B en D. - V.a. 2017: Zichtbaar in blokken A t/m F. - Zichtbaar in basisprofiel registratiesysteem	- Bijlage 16, p.15 - Bijlage 17, p.15 - Bijlage 1, p.5
Mentorschap	Niet genoemd	
Stakeholder-communicatie	Zichtbaar in blok A. Verschillende beeldvormingen van de buitenwereld	- Bijlage 2
Digitaal alfabetisme	Niet genoemd	
Denken vanuit designs	Niet genoemd	
Navigeren tussen netwerken	Niet genoemd	

(Publieke) waarden/normen/deugden

Vanwege de hoeveelheid genoemde waarden, normen en deugden volgt de toetsing hieronder wederom in tabelvorm.

(Publieke) waarden	Waarneming	Bron
Empathie	Niet expliciet genoemd. Zichtbaar onder 'inlevingsvermogen' in Keuzemodule Beleid en politiek-bestuurlijke sensitiviteit	- Bijlage 9
Responsiviteit	Niet expliciet genoemd, zichtbaar onder 'hoe op de juiste manier beslissingen nemen' in Keuzemodule Crisissimulatie	- Bijlage 12
Adaptiviteit	Niet expliciet genoemd, zichtbaar onder Protocol (?) in Keuzemodule Internationale betrekkingen en in workshop blok E	- Bijlage 13 - Bijlage 19, p.26
Vindingrijkheid	Niet expliciet genoemd Zichtbaar onder 'innovatief' in basisprofiel registratiesysteem	- Bijlage 1, p.5
Durf	Niet genoemd	
Ondernemerszin	Niet expliciet genoemd Zichtbaar onder 'innovatief' in basisprofiel registratiesysteem	- Bijlage 1, p.5
Menselijkheid	Maatschappelijk betrokken. De aanname dat je dit bezit op het moment dat je interesse toont voor een functie als ambtenaar.	- Bijlage 1. p.5
Neutraliteit	Niet genoemd	

(Publieke) normen	Waarneming	Bron
Geheimhouding vertrouwelijke informatie	Niet expliciet genoemd Zichtbaar in Blok F onder 'Informatiemanagement'	- Bijlage 7, p.1
Ongewenste omgangsvormen vermijden	Niet genoemd	

(Publieke) deugden	Waarneming	Bron
Adviesvaardigheid	Zichtbaar onder Schrijfvaardigheden in Blok PW	- Bijlage 8
Rentmeesterschap	Niet genoemd	
Praktische wijsheid	Niet expliciet genoemd Zichtbaar in Blok PW	- Bijlage 8
Diplomatie	Zichtbaar in Keuzemodule Internationale Betrekkingen. Wordt ook als competentie genoemd!	- Bijlage 13
Prudentie	Niet genoemd	
Politieke sensitiviteit	Zichtbaar in Keuzemodule Beleid en politiek- bestuurlijke sensitiviteit. Wordt ook als competentie genoemd!	- Bijlage 9

4.5.1. Algemeen beeld

Uit de waarnemingen blijkt over het algemeen dat ambtelijke competenties beter te benoemen en herkennen zijn bij het opstellen van een aanmeldingsprofiel of programma. Deze concepten zijn immers vaak minder abstract dan normen, waarden en deugden. Dat neemt niet weg dat normen, waarden en deugden helemaal niet genoemd worden. Vaak

komen deze niet met de exacte termen voor, maar worden wel in een bepaalde contextuele beschrijving opgenomen in de literatuur. Normen worden bij de Rijksoverheid explicieter kenbaar gemaakt in algemene rijksbrede uitgaven en zijn openbaar toegankelijk. Deze omvatten algemene en specifieke gedragsregels die voor iedereen van toepassing zijn. Integriteit is ook een soortgelijk concept die niet expliciet in het Rijkstraineeprogramma als zodanig voorkomt. Bij het krijgen van een aanstelling bij de Rijksoverheid ontvangt elke nieuwe ambtenaar bij zijn beëdiging het boek Gedragscode Integriteit Rijk die tevens de downloaden is vanuit www.rijksoverheid.nl. Mogelijkerwijs zijn normen/waarden/deugden ook impliciet bekend binnen de verschillende onderdelen of worden met andere omschrijvingen of termen aangenomen te bestaan.

Hoofdstuk 5: Conclusie, reflectie en aanbevelingen voor verder onderzoek

In dit laatste hoofdstuk wordt er teruggeblikt op het onderzoek en wordt de onderzoeksvraag beantwoord. Hieruit worden de meest relevante conclusies getrokken. Als laatste zullen openstaande vragen ten behoeve van vervolgonderzoeken benoemd worden.

5.1 Beantwoording vraag

De onderzoeksvraag was het volgende: ***In hoeverre vinden vermeende uitdagingen en trends voor de 21^e-eeuwse rijksambtenaar hun weerslag in de inhoud van het RTP tussen 2014 – 2018?***

Uit de literatuur is snel op te merken dat er vele concepten met betrekking tot ambtelijk vakmanschap worden genoemd en dat er veel over is geschreven. Door de jaren heen zijn er zowel verschillende niveaus ontstaan alsmede een toename geweest aan de complexiteit aan taken. Door een combinatie met vermeende trends en gebeurtenissen nemen ook de uitdagingen voor de 21^e-eeuwse ambtenaar toe. Deze moet zich staande zien te houden in een ingewikkelde en soms onvoorspelbare wereld. Naar aanleiding van Kerkhoff en vooral Van der Wal zijn een aantal publieke competenties, normen waarden en deugden van een 'goede' 21-eeuwse ambtenaar getoetst aan het Rijkstraineeprogramma. Hieruit is gebleken dat van de 17 gekozen competenties er maar 5 niet voorkomen in het programma. De overige 12 komen in meer of mindere mate voor, waarbij soms impliciet in andere termen of omschrijvingen. Naar aanleiding van deze bevinding is met enige zekerheid te zeggen dat de door Van der Wal voorspelde competenties redelijke aandacht krijgen in het RTP.

Van de 8 gekozen waarden komen er 3 niet voor in het programma. Hier heeft interpretatie iets meer een rol gespeeld in het herkennen van de concepten, zoals bij 'responsiviteit' en 'adaptiviteit'. Responsiviteit heeft namelijk meerdere betekenissen (in relatie tot bijvoorbeeld een meetinstrument die veranderingen moet meten) maar is in relatie tot de mens in dit geval herkenbaar en te interpreteren in de Keuzemodule Crisissimulatie als hoe op de juiste manier beslissingen nemen met beperkte informatie. Adaptiviteit betekent ook letterlijk 'aanpassingsvermogen' maar in de context van de ambtenaar binnen het RTP is het ook wel herkenbaar in de Keuzemodule Internationale betrekkingen waarbij je leert je op een bepaalde manier te gedragen en hoe bepaalde activiteiten uit te voeren in internationale setting. Een reden voor het als term niet expliciet voorkomen in de literatuur zou kunnen duiden op het feit dat publieke waarden verwacht worden van een kandidaat die interesse

toont voor een beroep binnen de overheid, zoals bijvoorbeeld 'menschelijkheid'. Hierdoor is er niet een directe aanleiding om ze te benoemen. Waarden worden dus, zoals eerder benoemd door Van der Wal, grotendeels verwacht geïnternaliseerd te zijn.

Van de 2 gekozen normen komt er 1 niet voor in het programma. Normen zijn nauw verbonden aan waarden en om dezelfde hierboven genoemde reden is het ook mogelijk dat ze niet expliciet worden geacht in een opleidingsprogramma opgenomen te worden.

Van de 6 gekozen deugden zijn er 2 niet opgenomen in het programma. Hier kan ook gemeld worden dat de door Van der Wal voorspelde deugden voor een 21^e-eeuwse ambtenaar redelijk goed vertegenwoordigd worden in het RTP. Opvallend is dat 'diplomatie' en 'bestuurlijke sensitiviteit' zowel als competenties als deugden genoemd worden. Hieruit is zichtbaar dat er overlap is in de interpretatie en mogelijke context van de concepten. Men kan beamen dat dat kan ook gelden voor andere concepten die niet expliciet genoemd zijn.

Aan de hand van de laatste subvraag 'In hoeverre correspondeert de inhoud van het programma met eisen en verwachtingen in literatuur over de 21e-eeuwse rijksambtenaar?' kan men concluderen dat de inhoud grotendeels correspondeert met de literatuur. De meeste concepten komen duidelijk naar voren in de inhoud van het programma of de eisen voor aanmelding (en toelating) tot het programma. Tegelijkertijd valt te betwisten of dat wel genoeg is om zich in de praktijk overeind te kunnen houden in de voorspelde veranderende wereld. Naar aanleiding van de groei en diversificatie van overheidstaken, de alsmaar veranderende omgeving: sociaal, economisch en politiek en de micro en megatrends (plotselinge en graduele (deels) onzichtbare gebeurtenissen) suggereren de verschillende auteurs dat de ambtenaar zowel 'nieuwe' als 'oude' competenties dient te bezitten (Wal van der, 2017: 25, 33, 44, 59) en soms zelfs 'alle' competenties (Steijn, 2009: 11). Dit is niet realistisch. Daarnaast is het bijna onmogelijk om alle thema's áltijd mee te nemen in een opleiding. Er worden eenmaal keuzes gemaakt om een zo algemeen mogelijke opleidingspakket samen te stellen passend in de gegeven opleidingsduur, gecombineerd met de arbeidsaanstelling van een trainee. Digitalisering en de sociale media zijn thema's die razendsnel ontwikkelen en ze krijgen in het huidige RTP een steeds prominentere plek, vergeleken met 3 jaar geleden. Zoals aangegeven is Blok F (ICT) bijvoorbeeld als apart onderdeel in 2017 toegevoegd. Als ééndaagse keuzemodule, zoals het voorheen aangeboden

werd, bleek niet meer voldoende en is aan het hoofdprogramma toegevoegd. Hierdoor is het programma dus verzwaard met 2 extra lesdagen.

5.2. Openstaande vragen

Zoals genoemd zijn er een grote hoeveelheid concepten aan de orde geweest in deze scriptie. Het aantal zal alleen maar groter worden gezien de veranderingen en ontwikkelingen in de wereld. De vraag is of en hoe men de ontwikkelingen voor kan blijven. Door het verloop van trends is het van belang steeds soortgelijke onderzoeken te blijven herzien om actuele informatie te blijven vergaren. De snelheid hiervan is moeilijk bij te houden gezien niet alle trends makkelijk te voorspellen zijn. Er zullen altijd zowel micro als macro trends voorkomen, waardoor men ook een zeker vorm van vindingrijkheid en adaptiviteit moet bezitten. Tegelijkertijd is het eventueel goed om ook juist de kerncompetenties die altijd van ambtenaren worden verwacht te blijven benadrukken. Hiervoor is een iets degelijker analyse van oud en nieuw (constant en veranderend) relevant. Daarnaast is in dit onderzoek alleen het RTP gebruikt als case om een algemeen overzicht te krijgen over de competenties van de hogere rijksambtenaar. Naast het RTP bestaan er ook meer specialistische traineeprogramma's zoals de Financial Traineeship, de Inkoop traineeship en de ICT traineeship. In september 2018 is bij de Rijksoverheid ook een Data traineeship gestart. Gezien de snelle en steeds toenemende ontwikkelingen zijn specialisaties momenteel een oplossing voor de massa aan informatie en nodige competenties. Nog een vraag is of de competenties die rijksbreed verwacht worden ook gelden voor deze specialistische ambtenaren. Hiervoor is meer onderzoek nodig.

De totale overheid bestaat tevens uit allerlei niveaus ambtenaren die ook bijgeschoold moeten worden. Hiervoor is van belang dat er ook op deze niveaus de opleidingen de verwachte competenties voor de toekomst zullen opnemen in het lesprogramma. Om te bepalen welke competenties op welk niveau nodig zijn, dient er bij alle lagen onderzoek te worden verricht. Door de verschillen in taken en rollen van ambtenaren is niet één mal te gebruiken qua inrichting van de inhoud en toepasselijkheid van opleidingen. Dit is een uitdaging op zich, aangezien het een landelijke onderneming zal moeten zijn.

Literatuurlijst

- Aristoteles. (350 v. Chr). *Ethica Nicomachea*. In Aristoteles, *Boek 2, hoofdstuk 6*.
- Baat de, F. (2018, maart). Programmaboek Internationale Betrekkingen. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering.
- Baat de, F. (2018, september). TOP programma Tranche 21. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering.
- Barlo van, D., Nijland, N., & Zaane van, M. (2015, December 14). *De ambtenaar als professional*. Opgehaald van Platform Overheid: <https://platformoverheid.nl/artikel/ambtenaren-vakmanschap/>
- Binnema, H., Geuijen, K., & Noordegraaf, M. (2013). *Verbindend Vakmanschap. De uitdaging van tegelijk loslaten en samenbrengen (IKPOB)*. Universiteit Utrecht: USBO Advies Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap.
- Bovens, M., 't Hart, P., Twist van, M., & Rosenthal, U. (2001). *Openbaar Bestuur. Beleid, Organisatie en Politiek*. Alphen a/d Rijn: Kluwer.
- Bozeman, B. (2007). *Public values and public interest. Counterbalancing economic individualism*. Washington: Georgetown University Press.
- Crijns, P., & Geel van, R. (2014). *Onderzoeksrapport bijstelling Rijkstraineeprogramma (RTP)*. Den Haag: EC O&P.
- ITO. (2016). *ITO Rijkstrainees*. Opgehaald van itorijkstrainees.nl: <http://itorijkstrainees.nl>
- Judex. (2019, April 29). *www.judex.nl*. Opgehaald van Welke soorten ambtenaren zijn er?: <https://www.judex.nl/rechtsgebied/werk-ontslag/ambtenarenrecht/artikelen/welke-soorten-ambtenaren-zijn-er/>
- Kerkhoff, A. (2015). Core Values of the Good Civil Servant. *IIAS International Congress*, (p. 15). Rio de Janeiro.
- Kerkhoff, A. (2016). Public Value Dynamics. In A. Farazmand, *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy and Governance* (pp. 1-9). Leiden, Nederland: Springer International Publishing.
- Kerkhoff, A. (2019). *Ambtelijk vakmanschap in een veranderende omgeving: aanleidingen en uitdagingen voor nieuw onderzoek*. Nederland: Instituut Bestuurskunde, Universiteit Leiden.
- Lange de, D. (2015, september). Outline en leeswijzer BLOK A. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering.
- Lange de, D. (2015, september). Vademecum Tranche 19. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering.
- Lange de, D. (2017, september). BLOK A Outline en leeswijzer. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering.

- Lange de, D. (2017, september). BLOK C - Outline en leeswijzer (2017). Den Haag, Zuid_holland, Nederland: Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering.
- Lange de, D. (2017, september). BLOK D - Outline en leeswijzer (2017). Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering.
- Lange de, D. (2017). BLOK F Outline en leeswijzer. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering.
- Lange de, D. (2017, september). BLOK F Outline en leeswijzer (2017). Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering.
- Lange de, D. (2017, september). Outline BLOK B (2017). Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering.
- Lange de, D. (2017). Outline Keuzemodule Gedrag en Beleid. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering.
- Lange de, D. (2017). Outline Keuzemodule Introductie crisisorganisatie en crisissimulatie. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering.
- Lange de, D. (2017). Outline Keuzemodule Onderhandelen met Overtuigingskracht. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering.
- Lange de, D. (2017). Outline Keuzemodule Persoonlijk profileren. Den Haag, Zuid- Holland, Nederland: Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering.
- Lange de, D. (2017). Outline Keuzemodule politiek-bestuurlijke sensitiviteit. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering.
- Lange de, D. (2017). Outline Keuzemodule Tweede Kamer simulatie. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering.
- Lange de, D. (2017, september). Programmaboek BLOK E (2017). Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering.
- Lange de, D. (2017, september 1). TOP Programma Tranche 20. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering.
- Lange de, D. (2018). BLOK PW - Instructie PW Tranche 20 - laatste versie. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering.
- Lange de, D. (2019). Outline Internationale Betrekkingen 11-4-2019. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering.
- Maas, A.W. (1997, december 15). *Instroomproject 'Jongeren in de rijksdienst'*. Opgehaald van officiële bekendmakingen.nl: <https://zoek.officiële bekendmakingen.nl/stcrt-1997-241-p11-SC11691.html>
- Meer van der, F., & Kerkhoff, A. (2016). Raising en training Civil Servants for the public service. *IIAS working group on administrative history*, (p. 24). Brussels.
- Meer van der, F., Berg van der, C., & Dijkstra, G. (2011). *Naar een overheid en ambtenarenstatus nieuwe stijl*. Leiden.

- Meer van der, F., Dijkstra, G., & Kerkhoff, A. (2016). The Dutch decentralized unitary state and its effects on civil service systems in the period of the Night Watch, Welfare and Enabling States 1814-2016. *Administory, Zeitschrift für Verwaltungsgeschichte, Volume 1*, 138-154.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (1997). Instroomproject 'Jongeren in de rijksdienst'. *Staatscourant nr 241*, 11.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2018, Januari 23). *p-direkt.nl*. Opgehaald van Rijksoverheid.nl: <https://www.p-direkt.nl/documenten/publicatie/2018/01/23/gedragscode-integriteit-rijk-brochure>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2019, Maart). *Ambtelijk vakmanschap*. Opgehaald van Kennisopenbaarbestuur.nl: <https://kennisopenbaarbestuur.nl/thema/ambtelijk-vakmanschap/>
- Rijksacademie voor Financiën, E. e. (2016). *rijksacademie.nl/top*. Opgehaald van rijksacademie.nl: <https://www.rijksacademie.nl/top/>
- Rutgers, M. (2011). Het pantheon van de publieke waarden. *Het pantheon van de publieke waarden (Oratiereeks)* (p. 30). Amsterdam: Universiteit van Amsterdam UvA-DARE.
- Schnabel, P. (2000). Een sociale en culturele verkenning voor de langere termijn. *Trends, dilemma's en beleid. Essays over ontwikkelingen op langere termijn.*, 11-28.
- Steijn, B. (2009). Over de competenties van de 'nieuwe' ambtenaar. In: Ministerie van BZK, Rijksambtenaren van de toekomst. *Rijksambtenaren van de toekomst*, 30-45.
- 't Hart, P. (2014). Ambtelijk Vakmanschap 3.0. *Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (VOM/VGS/IKOB)*, 44.
- Wal van der, Z. (2017, maart 3). De 21e-eeuwse overheidsmanager. *Publicatiereeks Overheid en Arbeid*. Leiden, Zuid-Holland, Nederland: CAOP.
- Webcommerce bv, S. (2018, 12 18). *encyclo.nl*. Opgehaald van Encyclo.nl Nederlandse Encyclopedie: <https://www.encyclo.nl/begrip/Waarde>
- Werken voor Nederland. (2019, april 29). *Starters*. Opgehaald van werkenvoornederland.nl: <https://www.werkenvoornederland.nl/starters/het-rijkstraineeprogramma>

Bijlagen (VERTROUWELIJK)

1. Werken voor Nederland. (2019, april 29). Starters. Opgehaald van [werkenvoornederland.nl](https://www.werkenvoornederland.nl):

<https://www.werkenvoornederland.nl/starters/het-rijkstraineeprogramma>

Pagina 1: Homepage

Pagina 2: Aanmeldingseisen

Pagina 3: Solliciteren

Pagina 4: Veelgestelde vragen

Pagina 5: Voor wie

Pagina 6: Wat bieden we

Pagina 7: Wat ga je doen

2. BLOK A Outline en leeswijzer (2017)

3. Outline BLOK B (2017)

4. BLOK C Outline en leeswijzer - (2017)

5. BLOK D - Outline en leeswijzer (2017)

6. Programmaboek BLOK E (2017)

7. BLOK F Outline en leeswijzer (2017)

8. BLOK PW - Instructie PW Tranche 20 - laatste versie

9. Outline Keuzemodule politiek-bestuurlijke sensitiviteit (2017)

10. Outline Keuzemodule Gedrag en Beleid (2017)

11. Outline Keuzemodule Persoonlijk profileren

12. Outline Keuzemodule Introductie crisisorganisatie en crisissimulatie

13. Outline Internationale Betrekkingen 11-4-2019

14. Outline Keuzemodule Onderhandelen met Overtuigingskracht

15. Outline Keuzemodule Tweede Kamer simulatie

16. Vademecum_definitief T19

17. TOP Programma Tranche 20

18. Outline en leeswijzer BLOK A (2015)

19. Programmaboek Internationale Betrekkingen, 2018