

Inzicht in vakmanschap

Bij Belastingdienst, Douane en Toeslagen

Anouk Mulder
Silvie Zonderland
Sanne Roessingh

Inzicht in vakmanschap

Bij Belastingdienst, Douane en Toeslagen

Auteurs

Anouk Mulder
Silvie Zonderland
Sanne Roessingh

Ontwerp

Leonie Lous
Monique Willemse

In opdracht van

Belastingdienst, Douane en Toeslagen
een initiatief van SSO O&P



De Argumentenfabriek



© 2023

www.argumentenfabriek.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inleiding	4
Hoofdstuk 1 Kenmerken van het vakmanschap	6
Hoofdstuk 2 Ontwikkelen en verdiepen van het vakmanschap	11
Hoofdstuk 3 Acties voor het ontwikkelen en verdiepen van het vakmanschap	15
Hoofdstuk 4 Ondersteunen van het vakmanschap in de praktijk	18
Tot besluit	21

Voorwoord

Het bevorderen van vakmanschap staat hoog in het vaandel. Het zijn namelijk de medewerkers die een groot verschil kunnen maken door de manier waarop ze hun werkzaamheden uitvoeren.

Zowel bij de overheid als in de wetenschap is de overtuiging dat meer aandacht voor vakmanschap van de medewerkers hier een sleutel in is. Belastingdienst, Douane en Toeslagen willen het vertrouwen van de samenleving in de uitvoering versterken. Dit doen ze door burgers, bedrijven en intermediairs centraal te zetten en meer te werken vanuit de bedoeling. Hiernaast willen ze ook de betrokkenheid en trots bij haar medewerkers vergroten. Goed vakmanschap draagt hieraan bij.

Aan de slag dus, met de aandacht voor het vakmanschap én de ontwikkeling ervan! Een terechte en urgente oproep aan eenieder die een positie heeft om vakmensen te ondersteunen; leidinggevend in de directies, Vaktechniek, de O&P-organisaties en de afdeling Ontwikkeling en Mobiliteit van de SSO O&P in het bijzonder.

Maar voordat we gaan rennen en vliegen is het nodig een paar vragen te beantwoorden. Hoe ziet dat vakmanschap eruit binnen onze organisaties met een bijzondere plek in de samenleving? Hoe ontwikkelt iemand het vakmanschap? En belangrijk: wat kan de organisatie doen om hierbij te helpen? Deze vragen hebben we gesteld aan allerlei experts van binnen en buiten onze organisaties en vooral ook aan de vakmensen zelf! Dit was een mooi en verdiepend proces waar alle deelnemers bevlogen aan hebben deelgenomen. Dit kaartenboek is hiervan het resultaat.

Ik ben trots op dit eindproduct en vind het een fantastische basis om mee aan het werk te gaan. In de SSO O&P, samen met de leidinggevend en collega's in de organisaties waar de vakmensen in de voorste linie hun werk

doen. Zodat de vakmensen bij Belastingdienst, Douane en Toeslagen het vakmanschap blijvend kunnen ontwikkelen om zo steeds het goede te blijven doen voor onze burgers, bedrijven en intermediairs.

Ellen de Vries

Afdelingshoofd Ontwikkeling en Mobiliteit

SSO Organisatie & Personeel

Vakmanschap

Vakmanschap betreft alle vakmensen bij Belastingdienst, Douane en Toeslagen, ongeacht hun sekse, voorkeur, oriëntatie. Het woord vakmanschap is dus inclusief.

Met vakmanschap bedoelen we in dit digitale kaartenboek algemene kenmerken die voor alle voorste-linie-medewerkers van toepassing zijn. Met vakmanschap bedoelen we in dit boek dus niet inhoudelijke vakkennis die hoort bij een specifieke functie, alhoewel die onmisbaar is voor goed vakmanschap.

Een van de bronnen voor visie op vakmanschap

De informatie in dit kaartenboek vormt input voor een visie op vakmanschap van de SSO O&P. We zullen daarbij ook lopende programma's en projecten betrekken die hier inhoudelijk een link mee hebben zoals Cultuur en Leiderschap, Menselijke Maat, Professionele Werkrelatie en de inzichten vanuit Grenzeloos Samenwerken (onderdeel van het Rijksbrede programma voor opgabegericht samenwerken).

Inleiding

Wat vraagt het om voor Belastingdienst, Douane en Toeslagen te werken in een functie waar je dagelijks contact hebt met burgers, bedrijven en intermediairs?

In zekere zin is het gewoon een functie net als vele andere functies: je werkt op gezette tijden, hebt verantwoordelijkheden waar je voor bent toegerust, hebt collega's, behaalt resultaten en ervaart voldoening als het goed gaat. Maar het is ook totaal anders: je werkt immers voor iets abstracts als 'de overheid' en wordt gezien als iemand met macht. Omdat burgers, bedrijven en intermediairs afhankelijk van je zijn voor goede informatie, voor duidelijkheid, voor een rechtvaardige behandeling. Er kan veel van afhangen, want beslissingen over aanslagen, boetes, vervolging of doorverwijzing kunnen grote impact op de ontvanger hebben. Bij dit alles opereer je onder een vergrootglas waardoor terechte én onterechte kritiek snel loskomt, in de politiek en maatschappij.

Wat vraagt het van een medewerker om in die omstandigheden goed te functioneren? Om in die context je werk goed te doen en gemotiveerd te blijven? Om te kunnen omgaan met de spanningen die dit oplevert? Hierover gaat dit boek. We noemen het "het vakmanschap van de voorste-linie-medewerker".

Denk hierbij aan: een case behandelaar bij Toeslagen die bewijsstukken opvraagt voor het beoordelen van recht op huurtoeslag; een medewerker fysiek toezicht accijns bij de Douane; een toezichthouder op passagiers op de luchthaven Schiphol bij de Douane; een inspecteur bij de Belastingdienst die werkt met grote ondernemingen; een controlemedewerker bij de Belastingdienst die een onderzoek instelt bij een horecaondernemer of een medewerker bij de Belastingtelefoon die burgers helpt met vragen.

Welke kenmerken vraagt dit van het vakmanschap van deze medewerkers? En hoe rust je deze medewerkers als organisatie goed toe om in deze spanningsvelden te opereren?

Dit digitale kaartenboek bestaat uit vier hoofdstukken die elk antwoord geven op een centrale vraag:

1. Wat kenmerkt het vakmanschap van ons als voorste-linie-medewerkers?
2. Hoe kunnen we als voorste-linie-medewerkers het vakmanschap ontwikkelen en verdiepen?
3. Met welke acties kunnen we als organisatie helpen bij het ontwikkelen en verdiepen van het vakmanschap?
4. Hoe kan de organisatie het in praktijk brengen van het vakmanschap ondersteunen?

De antwoorden op deze vragen hebben we geordend en samengevat op kaarten die de informatie op een compacte en overzichtelijke manier tonen. Naast iedere kaart staat een korte toelichting. Aan het eind van dit boek leggen we uit welke stappen we hebben doorlopen om tot dit resultaat te komen.

Dit kaartenboek kon alleen tot stand komen met de hulp van vele deskundigen. We willen hen allemaal bedanken voor de bereidheid om kennis en ervaringen met ons te delen.¹ Het was fantastisch om getuige te zijn van de bevlogenheid en betrokkenheid bij het onderwerp vakmanschap. Houd dat vast! Een bijzonder woord van dank voor onze opdrachtgevers Ellen de Vries, Marion Stassen en Paula Bontenbal, voor jullie vertrouwen, blijvende oplettendheid en de fijne samenwerking.

De bedoeling van dit boek is om meer inzicht te krijgen in het vakmanschap bij Belastingdienst, Douane en Toeslagen. Wat is het en hoe kan het ontwikkeld worden? Gaandeweg het project raakten wij er steeds meer van doordrongen hoe cruciaal vakmanschap is voor de dienstverlening van Belastingdienst, Douane en Toeslagen. We hopen daarom van harte dat iedereen die met vakmanschap te maken heeft dit boek zal gebruiken.

Doe er je voordeel mee!

Anouk Mulder en Sanne Roessingh
De Argumentenfabriek

1. Zie pagina 22 voor de lijst met deskundigen die hebben meegedacht.

Vakmanschap van voorste-linie-medewerkers

Dit boek gaat over het vakmanschap van voorste-linie-medewerkers bij Belastingdienst, Douane en Toeslagen. Dit zijn alle medewerkers die op een of andere manier contact hebben met burgers, bedrijven of intermediairs.

Uiteraard is voor vakmanschap inhoudelijke vakkennis onmisbaar. Dit is kennis die hoort bij een specifieke functie en die de basis vormt voor beslissingen die voorste-linie-medewerkers nemen in hun werk. Per organisatieonderdeel en functie zitten hierin verschillen, de case behandelaar bij Toeslagen moet andere dingen weten dan de inspecteur bij de Belastingdienst die werkt met grote ondernemingen. Deze vakinhoudelijke kennis is vereist, maar er is méér nodig om een goed vakmens te zijn. Over de vraag wat dat 'méér' dan is gaat dit boek. Anders gezegd: we hebben 'alle belangrijke niet-vakinhoudelijke dingen' concreet gemaakt en in kaart gebracht.

De informatie in dit boek is van toepassing op de drie organisatieonderdelen: Belastingdienst, Douane en Toeslagen. Met vakmanschap bedoelen we in dit boek dus algemene kenmerken die voor alle voorste-linie-medewerkers van toepassing zijn, ongeacht hun functie of het organisatieonderdeel waarvoor ze werken. De concrete uitwerking van de kenmerken en het gewicht dat daaraan toegekend wordt kan per organisatieonderdeel en per functie verschillen.

Tijdens het traject ontdekten we: vakmanschap wordt bij Belastingdienst, Douane en Toeslagen niet alleen gezien als iets van een individu, maar als iets van het collectief. Het vakmanschap is een gedeelde verantwoordelijkheid die medewerkers én individueel én gezamenlijk ontwikkelen.

Tenslotte: het vakmanschap groeit met de jaren. Het is iets waar tijd en ervaring voor nodig is en dat zich gaandeweg een loopbaan steeds verder verdiept. Er bestaan dus gradaties van vakmanschap. Hierom spreken we in dit boek over het ontwikkelen van vakmanschap én over het verdiepen ervan.

Hoofdstuk 1

Kenmerken van het vakmanschap

Wat kenmerkt het vakmanschap van voorste-linie-medewerkers? Hierover gaat dit eerste hoofdstuk.

We beschrijven de kenmerken van vakmanschap aan de hand van de gangbare indeling houding, kennis en vaardigheden.

De kaarten beschrijven de gewenste situatie. Medewerkers hoeven niet alle kenmerken op deze kaart te hebben. De kaart vormt geen afvinklijstje. In de gewenste situatie zijn wel alle kenmerken in voldoende mate aanwezig binnen een team of het werkverband.

Kenmerkenkaart houding

Op de kaart hiernaast lees je welke houding kenmerkend is voor het vakmanschap.

Voor voorste-linie-medewerkers staan drie werkhoudingen centraal. Ze hebben een bijzondere positie als vertegenwoordiger van de overheid. Hiervan zijn ze zich bewust en daarbij past een dienstbare opstelling.

Ze zijn bovendien nieuwsgierig en gedreven om hun eigen handelen en dat van de organisatie te verbeteren. Ze zijn bijvoorbeeld bereid om hun oordeel bij te stellen en om te onderzoeken hoe hun eigen waarden, (voor)oordelen en gedragspatronen van invloed zijn op hun werk.

Om dit te kunnen realiseren is een krachtige en verantwoordelijke opstelling nodig. Dit gaat bijvoorbeeld over het nemen van initiatief en het bespreekbaar maken van 'schurende' situaties. Goed vakmanschap betekent moedig zijn.



Wat kenmerkt ons vakmanschap als voorste-linie-medewerkers?

Houding

We zijn ons bewust van onze bijzondere positie als vertegenwoordiger van de overheid

- We realiseren ons dat onze positie macht met zich meebrengt en gaan hier integer mee om.
- We zijn ons bewust van de (potentiële) impact van ons werk op burgers, bedrijven en intermediairs.
- We kunnen omgaan met kritiek vanuit de maatschappij op ons werk en op de organisatie waarvoor we werken.
- We zijn dienstbaar aan de maatschappij en behandelen alle mensen met respect, aandacht en zorg.

We hechten aan reflectie op ons eigen handelen om te leren en verbeteren

- We beseffen dat we ons kunnen vergissen en zijn open over fouten.
- We zijn ons bewust van onze eigen waarden, (voor)oordelen en gedragspatronen.
- We zijn bereid ons oordeel bij te stellen als hiertoe goede argumenten zijn.
- We overleggen in moeilijke situaties met collega's en zoeken hulp als dit nodig is.
- We zijn nieuwsgierig naar mensen en zijn gemotiveerd om nieuwe inzichten op te doen.

We stellen ons krachtig en verantwoordelijk op

- We nemen initiatief en verantwoordelijkheid om problemen op te lossen.
- We zijn moedig en durven 'schurende' situaties aan te kaarten.
- We vertrouwen op onszelf en toetsen onze intuïtie bij anderen.
- We zijn veerkrachtig en laten ons niet ontmoedigen door tegenslag.
- We hebben oog voor de situatie van mensen en wegen deze mee.

Kenmerkenkaart kennis

Deze kaart beschrijft welke kennis kenmerkend is voor het vakmanschap.

Voor voorste-linie-medewerkers zijn, naast inhoudelijke vakkennis, drie vormen van kennis van belang. Om te beginnen doorgronden medewerkers de verschillende omgevingen waarbinnen zij functioneren. Ze weten bijvoorbeeld hoe de eigen organisatie in elkaar zit én hoe hun werk zich verhoudt tot dat van andere onderdelen in de keten. Ze kennen belangrijke sleutelfiguren en weten wie ze waarvoor kunnen benaderen.

Ten tweede weten voorste-linie-medewerkers wat de grenzen zijn van hun mandaat. Ze kennen de geldende wet- en regelgeving en hoe ze hierbinnen kunnen manoeuvreren. Vakmanschap betekent bovendien ook dat je de grenzen van je eigen kennis en kunde goed weet in te schatten. Medewerkers weten wanneer ze hulp moeten inroepen en van wie.

Ten derde is kennis van burgers, bedrijven en intermediairs onmisbaar. Zoals kennis over ontwikkelingen voor en dilemma's van burgers, bedrijven en intermediairs. Deze kennis helpt voorste-linie-medewerkers om zich te verplaatsen in de mensen waarmee ze te maken hebben.



Kenmerkenkaart vaardigheden

Deze kaart beschrijft welke vaardigheden kenmerkend zijn voor het vakmanschap.

Voor voorste-linie-medewerkers zijn dit drie typen vaardigheden.

Om te beginnen kunnen ze effectief communiceren en samenwerken, zowel met collega's als met burgers, bedrijven en intermediairs. Ze weten zich te verplaatsen in hun gesprekspartner en zijn flexibel in de communicatiestijl en -toon die ze inzetten. Op deze manier kunnen ze bijvoorbeeld goed omgaan met weerstand die ze bemerken bij anderen.

Hiernaast is het belangrijk dat ze analytisch werken. Dat betekent onder andere dat ze beslissingen helder motiveren, patronen herkennen in situaties en gedrag, snel de juiste informatie weten te vinden en in staat zijn om hiervan de kwaliteit te beoordelen.

Als derde kunnen ze werken in een grote en complexe organisatie. Voorste-linie-medewerkers zijn 'de oren en ogen van de organisatie'. Dit betekent dat ze in staat zijn om te zorgen dat ze intern gehoord worden. Ze kunnen soepel manoeuvreren binnen de organisatie, zijn assertief en weten hoe ze belangrijke zaken onder de aandacht kunnen brengen.



Welke spanningen liggen besloten in het vakmanschap van voorste-linie-medewerkers?

Voorste-linie-medewerkers hebben te maken met verschillende spanningen die eigen zijn aan het werk wat ze doen én de context waarbinnen ze werken. Uit de denksessies kwamen verschillende spanningen naar voren waar medewerkers mee te maken hebben. In hun dagelijkse praktijk moeten zij keer op keer beslissen hoe ze omgaan met deze tegenstrijdige eisen aan hun werk. Medewerkers gaven aan de volgende spanningen te ervaren:

Aan de ene kant werken ze met informatie die vertrouwelijk moet worden behandeld. Aan de andere kant wordt van hen verwacht dat ze transparant zijn over hun handelen en dat ze zich toetsbaar opstellen.

Het is de taak van medewerkers om geldende wet- en regelgeving uit te voeren en hierop te handhaven. Maar soms zijn wetten niet duidelijk of spreken wetten elkaar tegen. Of een regeling heeft ernstige gevolgen voor iemand, die niet in lijn zijn met de bedoeling van de wet. Aan de ene kant hebben medewerkers dus weinig beleids- en beoordelingsvrijheid. Aan de andere kant wordt wel van ze verwacht dat ze in hun handelen oog hebben voor de menselijke maat.

Aan de ene kant hebben voorste-linie-medewerkers voldoende tijd nodig om het werk zorgvuldig te doen. Aan de andere kant wordt snelheid en productie gevraagd. Prestatie-indicatoren die gericht zijn op productie staan dus op gespannen voet met het beste resultaat voor een burger, bedrijf of intermediair.

Tenslotte staan Belastingdienst, Douane en Toeslagen onder grote politieke en maatschappelijke druk. Soms levert dat tegenstrijdige opdrachten op zoals: én fraude van groepen tegengaan én tegelijkertijd oog houden voor ieder individu.

Hoofdstuk 2

Ontwikkelen en verdiepen van het vakmanschap

Hoe kunnen we als voorste linie-medewerkers het vakmanschap ontwikkelen en verdiepen? Dit tweede hoofdstuk gaat over de activiteiten die hierbij passen.

De Ontwikkelkaart op de volgende drie pagina's beschrijft bestaande en nieuwe activiteiten die bijdragen aan het ontwikkelen en verdiepen van het vakmanschap. Het zijn activiteiten die de medewerkers zelf kunnen doen. Dat kan alleen of samen, zoals individueel een cursus volgen of met collega's komen tot een collectieve moraal voor het vak. De activiteiten zijn ook in dit hoofdstuk ingedeeld naar houding, kennis en vaardigheden.

Met ontwikkelen en verdiepen bedoelen we zowel formeel leren (tijdens een opleiding of cursus) als informeel leren (zoals leren tijdens het werk).

De kaart toont allemaal activiteiten waartoe medewerkers zelf initiatief kunnen nemen. Soms is er wel ondersteuning nodig vanuit de organisatie, dit komt in hoofdstuk drie en vier aan bod.

Voor sommige activiteiten op deze kaart wordt al van alles aangeboden. Het volledige aanbod van opleidingen en trainingen van SSO O&P is te vinden op Mijn Leer Omgeving (MLO). Ondersteuning op het vlak van informeel leren is in ontwikkeling, zoals de casusdialoog die onlangs ter beschikking is gekomen.

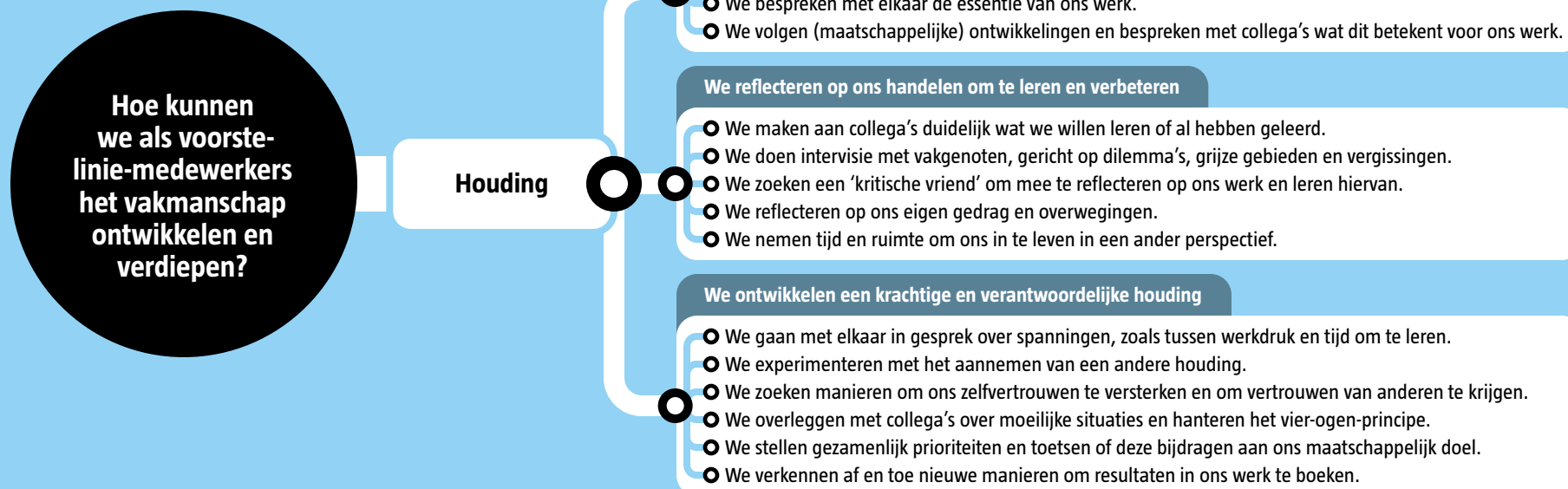
Ontwikkelkaart houding

De kaart hiernaast toont hoe medewerkers zelf kunnen werken aan de gewenste houding die past bij het vakmanschap.

Hoe ontwikkelen ze het bewustzijn van hun bijzondere positie als vertegenwoordiger van de overheid? Bijvoorbeeld door deel te nemen aan een moreel beraad of door het volgen van een maatschappelijke stage. Een ander voorbeeld is het deelnemen aan 'vakspiegels' waarbij collega's met elkaar de essentie van het werk bespreken.

Hoe kunnen ze reflecteren op hun eigen en elkaars handelen? Inleven in een ander perspectief is hiervoor essentieel. Dat kan op allerlei manieren, zoals 'job rotation' of een dag meelopen met collega's die ander werk hebben.

Tenslotte: hoe kunnen ze een krachtige en verantwoordelijke houding ontwikkelen? Bijvoorbeeld door te experimenteren, in communicatie en gedrag, maar ook in werk. Of door met elkaar te spreken over spanningen die naar voren komen in het werk. Wat ook helpt is met elkaar sparren over gezamenlijke prioriteiten, zoals tijdens een professionaliseringsdag.



Ontwikkelkaart kennis

De kaart hiernaast toont hoe medewerkers kunnen werken aan de vereiste kennis die past bij het vakmanschap.

Hoe doorgronden voorste-linie-medewerkers de omgevingen waarbinnen ze functioneren? Vooral door het opbouwen en onderhouden van een netwerk. Dat kan via het bijwonen van themasessies of door in gesprek te gaan met koepelorganisaties.

Hoe onderzoeken medewerkers hoe ver ze kunnen en mogen gaan en waarom? Bijvoorbeeld door te bespreken hoe ze omgaan met een specifieke casus, zoals in een 'casusdialoog'.

Hoe kunnen ze zich verdiepen in de vakinhoud? Natuurlijk door tijd te besteden aan het bijhouden van vakliteratuur. Voor het vakmanschap is ook van belang dat ze kennis hebben van aangrenzende vakgebieden zoals door deel te nemen aan 'community's of practice' of 'community's of interest'.

Hoe ontwikkelen ze tenslotte hun kennis van de burgers, bedrijven en intermediairs? Hiervoor zijn verschillende (digitale) kennisbanken en vraagbaken beschikbaar.



Ontwikkelkaart vaardigheden

De kaart hiernaast toont hoe medewerkers kunnen werken aan de vaardigheden die passen bij het vakmanschap.

Hoe ontwikkelen voorste-linie-medewerkers hun communicatieve- en samenwerkingsvaardigheden? Bijvoorbeeld door te oefenen in het luisteren, samenvatten, doorvragen. Door dit consequent toe te passen in gesprekken toets je bij gesprekspartners of je ze goed begrijpt en leer je van wat ze zeggen.

Hoe ontwikkelen ze hun analytische vaardigheden? De kern van analytisch denken en werken zit hem in het herkennen van structuur. Dit is goed te leren door verschillende elementen uit elkaar te halen zoals bijvoorbeeld het uit elkaar rafelen van verschillende argumenten.

Hoe ontwikkelen ze hun vaardigheden om te werken in een grote organisatie? Hiervoor is belangrijk dat medewerkers kennis opdoen over de organisatie, zoals bij informele bijeenkomsten. Weten bij wie je waarvoor moet zijn helpt om soepel te manoeuvreren binnen de organisatie. Assertief zijn is te ontwikkelen door actief te oefenen met gespreksvaardigheden.



Hoofdstuk 3

Acties voor het ontwikkelen en verdiepen van het vakmanschap

Met welke acties kunnen we we als organisatie de voorste-linie-medewerkers helpen bij het ontwikkelen en verdiepen van het vakmanschap? Dit hoofdstuk biedt inspiratie.

De Actiekaart op de volgende twee pagina's beschrijft acties die direct bijdragen aan het ontwikkelen en verdiepen van het vakmanschap van voorste-linie-medewerkers zoals we dat in hoofdstuk twee hebben omschreven. De Actiekaart beschrijft welke acties medewerkers georganiseerd zouden willen zien om hen te helpen het vakmanschap te ontwikkelen en verdiepen. Sommige dingen op de Actiekaart vinden nu al plaats, andere dingen zouden nieuw ontwikkeld kunnen worden.

Bij de ondersteuning van medewerkers in hun ontwikkeling zijn veel actoren betrokken. In toenemende mate werken zij samen om medewerkers aan te bieden wat zij nodig hebben. Zo ook bij de ondersteuning van vakmensen. Waar 'we' staat in de Actiekaart gaat het om één of meerdere van de volgende actoren die – alleen of samen – ondersteuning bieden: SSO O&P, Cd O&P, CD Vaktechniek, management van Belastingdienst, Douane en Toeslagen en programma's of projecten zoals Cultuur en Leiderschap, Menselijke Maat en Professionele Werkrelatie.

Hulp bij het ontwikkelen en verdiepen van het vakmanschap is het meest effectief als medewerkers duidelijk kenbaar kunnen maken wat hun wensen zijn. Wat willen ze leren, waarom willen ze dat leren, en op welke manier? In de sessies kwam onder andere naar voren dat mensen het belangrijk vinden om persoonlijk benaderd te worden en dat er veel behoefte is aan begeleiding op de werkvloer.

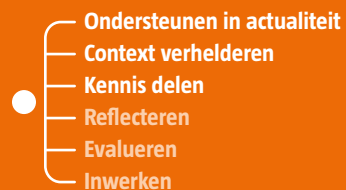
Actiekaart Deel 1

De kaart hiernaast toont met welke acties we voorste-linie-medewerkers kunnen helpen bij het ontwikkelen en verdiepen van het vakmanschap op drie gebieden: medewerkers ondersteunen in de actualiteit van hun werk, ze helpen de context waarin ze werken nog beter te begrijpen en kennis met hen delen die relevant is voor het werk.

Bij de actualiteit van het werk gaat het bijvoorbeeld om directe ondersteuning op de werkvloer en het helpen aankaarten van vraagstukken die de voorste-linie-medewerkers als structureel ervaren.

Bij de context gaat het om hulp bij het begrijpen en duiden van relevante ontwikkelingen, zowel in de maatschappij als in het beleid.

Bij kennis delen staan acties die medewerkers helpen om toegang te krijgen tot kennis die ze nodig hebben in hun werk.



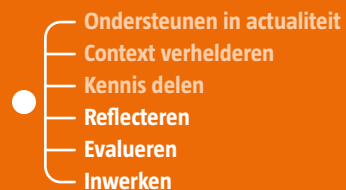
Actiekaart Deel 2

De kaart hiernaast toont met welke acties we voorste-linie-medewerkers kunnen helpen bij het reflecteren, evalueren en inwerken.

Bij reflecteren gaat het over het bieden van reflectiemogelijkheden, zoals via dilemmabesprekingen of simulaties om zelf te ervaren hoe het is als burger, bedrijf of intermediair.

Bij evalueren gaat het om geleerde lessen: deze identificeren en met elkaar delen.

Bij inwerken gaat het om de onboarding van nieuwe voorste-linie-medewerkers: vanaf dag een inzetten op het vakmanschap in de volle breedte, aandacht voor de intrinsieke motivatie en het behouden hiervan en steun bij het opbouwen van een netwerk.



Hoofdstuk 4

Ondersteunen van het vakmanschap in de praktijk

Hoe kan de organisatie het in praktijk brengen van het vakmanschap ondersteunen? Uit de sessies kwamen hiervoor al wat voorwaarden naar voren, die we bundelen in dit hoofdstuk.

De Ondersteuningskaart in dit hoofdstuk gaat niet over activiteiten die direct bijdragen aan ontwikkeling of verdieping van vakmanschap zelf, maar over activiteiten die noodzakelijk zijn om het (ontwikkelen van) vakmanschap in de praktijk te ondersteunen. Als de organisaties voorstel- linie-medewerkers in staat willen stellen om vakmanschap te ontwikkelen en in de praktijk te brengen dan vraagt dat iets van de organisatiestructuur en organisatiecultuur. De Ondersteuningskaart beschrijft welke activiteiten medewerkers nodig achten om het vakmanschap binnen de organisaties écht centraal te stellen.

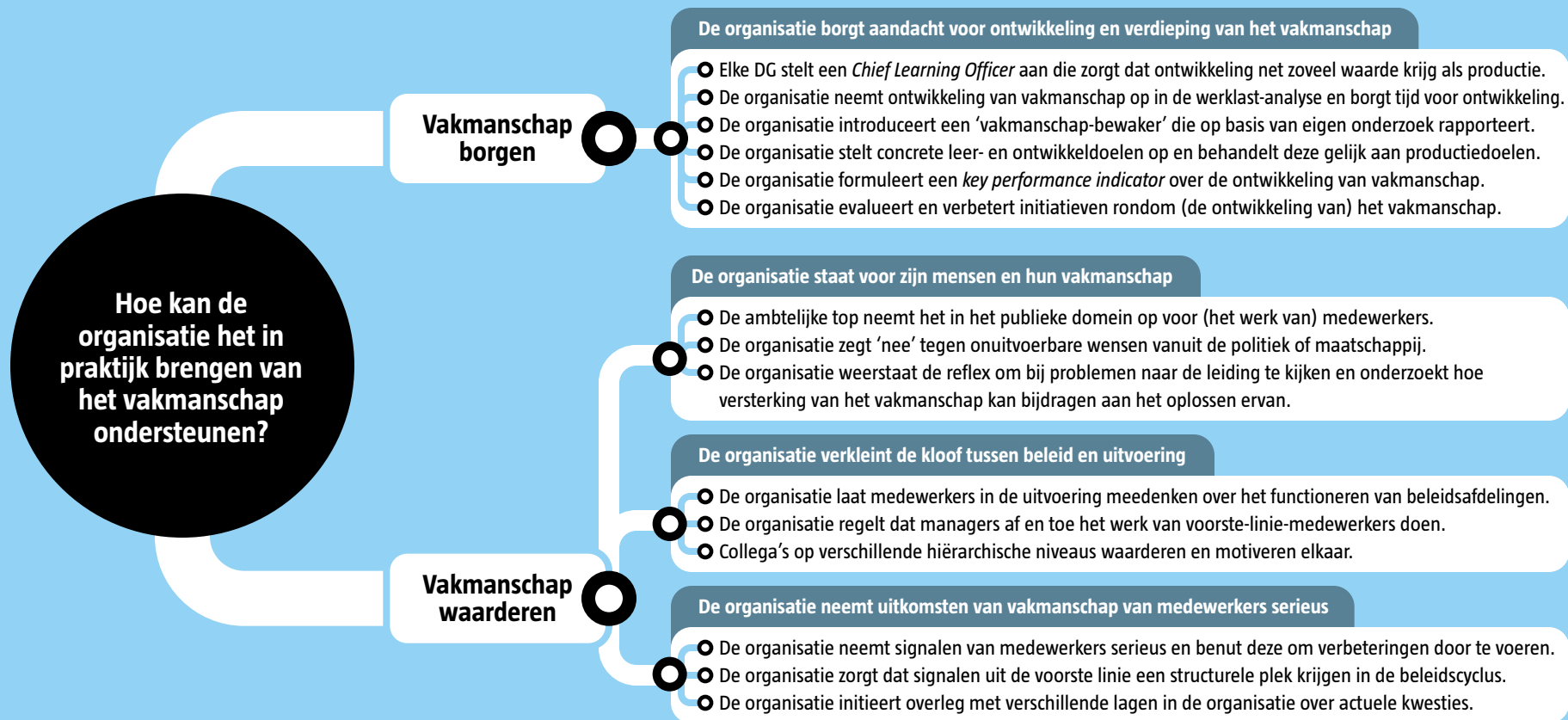
Ondersteuningskaart Deel 1

De kaart hiernaast toont hoe de organisatie het in praktijk brengen van het vakmanschap kan borgen en waarderen.

Ten eerste moet er aandacht zijn voor het ontwikkelen en verdiepen van het vakmanschap. Niet alleen bij voorste-linie-medewerkers zelf of de mensen die bezig zijn met professionele ontwikkeling. Juist aandacht in de gehele organisatie is belangrijk. De organisatie moet zo worden ingericht dat aandacht voor vakmanschap niet vrijblijvend is maar geborgd in de processen. Zo wordt aandacht voor het vakmanschap de norm.

Ook moet de organisatie het vakmanschap waarderen, zodat medewerkers zich gesteund voelen door hun organisatie. De organisatie moet altijd éérst onderzoeken of en hoe het vakmanschap van medewerkers kan bijdragen aan het oplossen van problemen, voordat de oplossing gezocht wordt in (nieuw) beleid. En de organisatie moet de kennis en input van voorste-linie-medewerkers, als de ogen en oren van de organisatie, serieus nemen, bijvoorbeeld door processen zo in te richten dat informatie van deze medewerkers structureel wordt benut.

- Vakmanschap borgen
- Vakmanschap waarderen
- Vakmanschap faciliteren



Ondersteuningskaart Deel 2

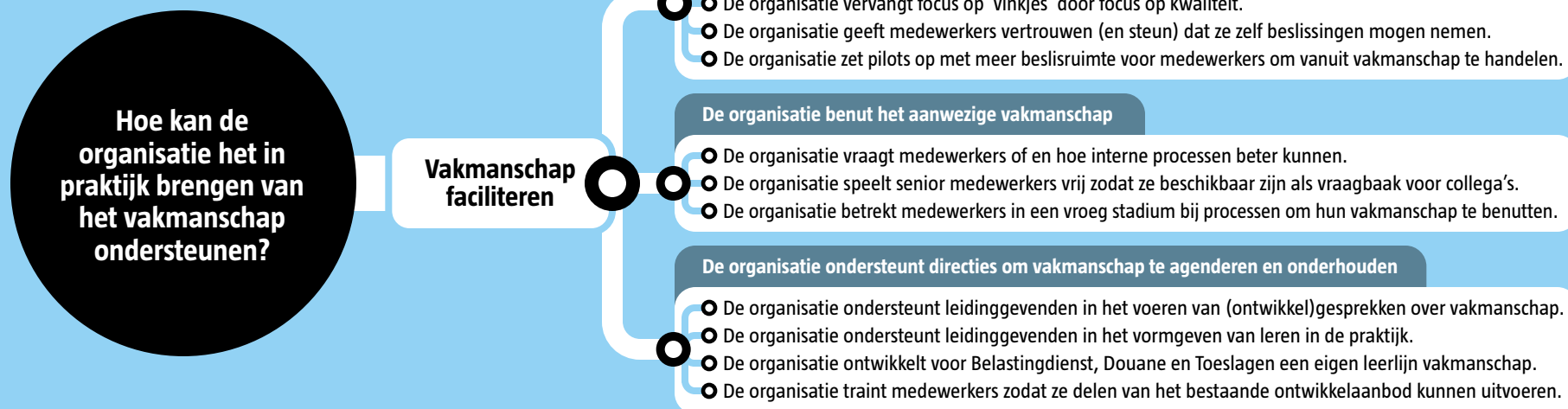
De kaart hiernaast toont hoe de organisatie het in praktijk brengen van het vakmanschap kan faciliteren.

Allereerst door te werken aan een optimaal werk-, leer- en ontwikkelklimaat. Medewerkers moeten voldoende tijd hebben om hun vakmanschap te ontwikkelen. Er moet een veilige omgeving zijn waarin medewerkers in hun werkomgeving zien dat fouten maken mag en waarin zij het vertrouwen krijgen om zelf beslissingen te nemen.

De organisatie moet ook het aanwezige vakmanschap benutten. Bijvoorbeeld door medewerkers in de uitvoering actief en in een vroeg stadium te betrekken bij processen.

Tenslotte is er binnen Belastingdienst, Douane en Toeslagen voldoende aandacht nodig voor het agenderen en onderhouden van het vakmanschap. De organisatie kan dit ondersteunen door bijvoorbeeld leidinggevende te trainen in het voeren van (ontwikkel)gesprekken over vakmanschap.

- Vakmanschap borgen
- Vakmanschap waarderen
- Vakmanschap faciliteren



Tot besluit

Totstandkoming

Dit digitale kaartenboek is het resultaat van denkwerk dat De Argumentenfabriek in de periode november 2022 tot en met april 2023 heeft begeleid in opdracht van de Shared Service Organisatie Organisatie & Personeel (SSO O&P). Zij willen de betekenis van het vakmanschap van voorste-linie-medewerkers helder krijgen. Dit willen ze om hun inspanningen op het gebied van leren en ontwikkelen zo in te richten dat ze het ontwikkelen van vakmanschap optimaal faciliteren. Hierbij gaat het zowel om dingen die medewerkers zelf kunnen doen als dingen die vanuit de organisatie kunnen worden ondernomen, door SSO O&P of door anderen.

Om aan deze wens tegemoet te komen hebben we een denkproces in vier denkstappen doorlopen. De uitkomsten zijn in de vier hoofdstukken van deze publicatie terug te vinden. Bij elk van deze denkstappen hebben we medewerkers van Belastingdienst, Douane, en Toeslagen in denksessies een centrale vraag (of vragen) voorgelegd. Bij sommige denksessies deden ook mensen van buiten de organisatie mee. Een overzicht van de deelnemers is hierna te vinden.

In de eerste stap hebben we onderzocht wat vakmanschap concreet betekent voor medewerkers in de voorste linie. Wat moeten ze kunnen? Wat moeten ze weten? Welke houding moeten ze hebben? Deze kenmerken van het vakmanschap zijn te vinden in hoofdstuk één. De tweede stap ging over het onderhouden en verdiepen van vakmanschap. Wat kunnen medewerkers daar zelf voor doen, alleen of met elkaar? De derde denkstap richtte zich op de vraag: Met welke acties kunnen we voorste-linie-medewerkers helpen bij het ontwikkelen en verdiepen van het vakmanschap? In de vierde denkstap keken we naar de hele organisatie. Immers, medewerkers functioneren in een groter geheel en ook die omgeving kan het vakmanschap ondersteunen (of juist bemoeilijken). De vierde denkstap ging dan ook over de vraag hoe de organisatie medewerkers kan ondersteunen om het vakmanschap te ontwikkelen en verdiepen en vooral ook in de praktijk te brengen.

Deelnemers

Het maken van dit digitale kaartenboek was mogelijk door de bijdrage van talloze mensen van binnen en buiten de organisatie. SSO O&P en De Argumentenfabriek willen hen bedanken voor hun denkwerk, hun tijd en hun bereidheid om met ons mee te denken. Het was inspirerend om te merken met hoeveel bevoegenheid deze professionals spreken over het vakmanschap.

De volgende deskundigen hebben in dit traject meegedacht:

Esther Boetzkes	BZK	Frank Hofman	MKB
Susanne van Oudenhoven	BZK	Henk Janssen	MKB
Babs Westenberg	Cd UHB	Theo Heesterbeek	MKB
Leonie Peters	CD Vaktechniek	Daina Konter	O&P
Sjoerd Dijkstra	CD Vaktechniek	David Berg	O&P
Vincent Meijerman	CD Vaktechniek	Eveline Muller	O&P
Harold Janssen	De Limes	Giovanna Zeydel	O&P
Arjen Goedemondt	Douane	Ilse Boulonge	O&P
Caresse Mercalina	Douane	Ingrid van Dijk	O&P
Daniëlla van Iterson	Douane	Iris Huisman	O&P
Joris van Spelde	Douane	Marcel Koster	O&P
Mariëlle Reineking	Douane	Marieke Koopman	O&P
Piet Poldermans	Douane	Marije van Pijkeren	O&P
Radboud Koopmans	Douane	Naomi Sloos	O&P
Paul Aartsen	EMC	Paula Bontenbal	O&P
Eric Schumacher	FIOD	Roy Vermeulen	O&P
Martin Brokke	GO	Suzanne de Winkel	O&P
Peter Wagelmans	GO	Yvonne Spiegelenberg	O&P
Pieterbas Plasman	GO	Yvonne van IJzendoorn	O&P
Willem Mutsaers	GO	Eva Kwakman	J&V
Han ten Hove	IV	Jolanda Meenink	SSO
Theo Janssen	IV	Jaap Hassoldt	SZW
Trudy Hollander	IV	Helai Khorsand	Toeslagen
Hotske Broersma	KI&S	Herman de Wit	Toeslagen
Leo Mink	KI&S	Lara van Vliet	Toeslagen
Bas Jansen	MKB	Raadjesh Ramsoedh	Toeslagen
Brenda Mays	MKB	Rachida Renfurm	Toeslagen
Dirk Hazelhof	MKB		

Dank aan allen voor hun denkwerk!

Over de auteurs



Sanne Roessingh is denkbegeleider en kwaliteitsbewaker bij De Argumentenfabriek. Zij promoveerde in de neurowetenschappen en zet haar onderzoeksvaardigheden in om klanten te begeleiden bij het structureren van hun denkproces en helder presenteren van hun denkwerk. In haar werk staan gezondheid, ontwikkeling en welzijn van mensen centraal. Ook verzorgt zij trainingen over helder denken en argumenteren via De Denkademie.



Anouk Mulder is jurist en werkt sinds 2008 bij De Argumentenfabriek waar ze sinds 2015 Chef Onderwijs is. Ze heeft meerdere publicaties over competenties op haar naam zoals voor Bouwend Nederland, het Nederlandse Normalisatie Instituut (NEN) en het Rijksprogramma Duurzame Digitale Informatiehuishouding.



Silvie Zonderland heeft van 2013 tot 2023 bij De Argumentenfabriek gewerkt, waaronder als Senior Werk. Ze heeft meerdere publicaties geschreven op het gebied van leren en ontwikkelen. Zoals Leren werken met LLO (over leven lang ontwikkelen in het mbo) en Stevig in ontwikkeling (over de vakvereisten van informatiehuishoudingsprofessionals bij rijksorganisaties). Sinds 1 maart 2023 werkt ze als Senior Beleidsmedewerker voor het ministerie van OCW.

Meer weten over De Argumentenfabriek?

Kijk op www.argumentenfabriek.nl

@fabriekstweet of bel 020-4124001