

# Ondernemen is netwerken

Steeds meer ambtenaren willen hun vleugels uitslaan en hun werkgevers onderkennen het belang daarvan. Wat beweegt die ambtenaren en hoe komen ze aan werk in een flexibiliserende overheid?

Door **Mariëlle de Groot**  
Beeld **Lex Draijer/De Beeldredactie**  
**Mariëlle de Groot**

De hybride ambtenaar is in opkomst; een professional tussen een vaste baan en totaal zelfstandig ondernemerschap in (zie ook iBestuur 4, oktober 2012: 'Ondrn. ambt zoekt flexibl. Ovrhd'). Er is een groep ambtenaren die 'gewoon' onderneemt en de weg baant. Maar ook werkgevers zijn ermee aan de slag. We zoomen in op drie initiatieven.

## INTERN ONDERNEMER

Neem bijvoorbeeld Bart Louwers, Frans Rewijk en Jos Rooijmans: drie representanten van de 'nieuwe' flexibele schillen van de overheid. Een flexibele ambtenaar, een ZPP'er (zelfstandig publiek professional) en een volledig zelfstandig ondernemer.

Ondernemend zijn heeft weinig te maken met je contractvorm, maar alles met je instelling, vindt Bart Louwers, beleidsadviseur/jurist bij de provincie Brabant en projectcoördinator Ondernemende Ambtenaren Brabant. Louwers voelt zich ondernemer binnen zijn vaste dienstverband. "Ik doe projecten die ik leuk en interessant vindt, wil niet gebonden zijn aan één soort werk." Hij komt aan zijn opdrachten door te netwerken en resultaat te boeken. "Je moet op het netvlies komen van managers." Wat die manier van werken hem oplevert: "Ik word gedwongen me als een soort extern adviseur te gedragen. Ik maak opdrachtbeschrijvingen en plannings en voel steeds de druk alles goed af te ronden. Dat heb je ook met een vast takenpakket, als ondernemend ambtenaar werkt het mechanisme anders: je hebt een eigen toko. Want: al heb ik de zekerheid van een vast inkomen, ook voor mij is het vervelend als ik geen werk heb."

## VAN VAST NAAR FLEX

Frans Rewijk gaf zijn vaste aanstelling bij de gemeente Alphen aan de Rijn op voor een tijdelijk dienstverband als projectleider Dienstverlening. Daarnaast is hij één dag gedetacheerd bij het HR-samenwerkingsverband 'Werken in het Westen'. Een gevolg van zijn besluit alleen nog dingen te doen die hij zelf leuk vindt. "Dan kan ik ook veel meer betekenen voor de organisatie waarvoor ik werk", is zijn overtuiging. Omdat zijn project

op 31 december ophoudt, denkt hij erover volledig zelfstandig te worden. "Ik wil niet alleen afhankelijk zijn van wat de gemeente mij te bieden heeft." Hij kwam aan zijn opdrachten door te praten over zijn wens iets anders te doen. "Toen kwamen de gesprekken en ideeën vanzelf. Je wordt vanzelf een testcase voor de gemeente: wat doet het met de afdeling als iemand gedeeltelijk elders werkt en wat levert het persoon en organisatie op?" Zijn ondernemerschap levert hemzelf op wat hij hoopte: "Door die verschillende ervaringen heb ik een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Ik kan bijvoorbeeld visie vormen op overheidsbrede beleidsthema's: dat had ik twee jaar geleden niet achter mezelf gezocht."

## VOOR ZICHZELF

Jos Rooijmans zegde zijn baan als directeur Services bij de gemeente Rotterdam op en richtte zijn eigen organisatieadvies- en begeleidingsbureau BlueMirror op. Zijn motivatie: "Ik wil leuke klussen doen die voor mij een uitdaging zijn. Kunnen kiezen welke klussen ik wel en niet doe is een groot voordeel van ondernemerschap. Ik had bijvoorbeeld een gesprek voor een opdracht over goed werkgeverschap. Dan is mijn vraag: 'Wil je hoog scoren op lijstjes of echt intern gemotiveerde medewerkers?' Afhankelijk van het antwoord ben ik wel of niet de geschikte persoon." Rooijmans werkt zowel voor overheden als voor het bedrijfsleven en is voorzitter van museum het Gouverneurshuis. Hij komt aan zijn opdrachten door te netwerken, een deel van zijn acquisitie besteedt hij uit aan intermediairs. "Zij leggen de contacten, ik zorg voor de inhoud."

Op verschillende plekken worden tijdelijke projecten openbaar gemaakt. Werken in het Westen is een samenwerkingsverband in HR-oplossingen van 22 gemeenten in de regio Amstel-Rijn en HollandRijnland. Werkeninhetwesten.nl is hun gezamenlijke interne en externe vacaturesite. Rewijk zette daarbinnen een interne databank voor tijdelijke klussen en opdrachten op; dat deel van de site is alleen toegankelijk voor medewerkers. Nu werkt hij aan een digitaal loopbaanontwikkelingsplatform, dat medewerkers mogelijkheden biedt om met testen de eigen capaciteiten helder te krijgen en een e-Portfolio op te bouwen. "Een soort digitaal cv, dat ze ook kunnen openstellen voor mogelijke opdrachtgevers", vertelt Rewijk. "Dat maakt dat mensen minder afhankelijk zijn van hun persoonlijke netwerk."

## BESCHIKBAAR STELLEN

Louwers is projectcoördinator ZPP Brabant, netwerk van Ondernemende Ambtenaren. Zestien Brabantse overheden (gemeenten, een waterschap en de provincie) hebben met elkaar afgesproken voor dit project minimaal één ondernemende ambtenaar beschikbaar te stellen en één project. Zo'n ondernemende ambtenaar heeft taken bij de eigen werkgever en zoekt daarnaast opdrachten bij andere organisaties; in de vorm van detachering of als zelfstandige tegen een publiek tarief. Louwers: "In onze visie werken alle Brabantse ambtenaren voor dezelfde overheid, op termijn zelfs landelijk." Negentien ondernemende ambtenaren zijn gestart met klussen bij een andere organisatie. ZPP Brabant heeft op de site de profielen staan van de deelnemende ambtenaren, met werkveld, kernkwaliteiten en

*Frans Rewijk: "Ik wil niet alleen afhankelijk zijn van wat de gemeente mij te bieden heeft."*



# We moeten oppassen voor te snelle uniformering en opschaling

## Links

- [Over-Loop.nl](#)  
Hogere managers in verschillende bestuurslagen zijn beschikbaar voor tijdelijke klussen.
- [Werkeninhetwesten.nl](#)  
Samenwerkingsverband in HR-oplossingen van 22 gemeenten.
- [Bluemirror.nl/bluemirrorlive](#)  
Jos Rooijmans over zijn ervaringen met flexibiliteit bij organisaties.
- [Zppbrabant.wordpress.com](#)  
Het Brabantse netwerk van ondernemende ambtenaren.
- [Beterwerkeninhetopenbaarbestuur.nl](#)  
Project 'Proeftuin' biedt een platform voor veertien organisaties die experimenteren met arbeidsvormen tussen vast en flex.

ervaring. Louwers: "Ondernemend zijn betekent allereerst dat je weet waar je kracht en kwaliteiten liggen." Vooral informele netwerken zijn belangrijk bij het verwerven van opdrachten, vindt hij. "Je moet op het netvlies staan van opdrachtgevers. Zie het digitale profiel als een visitekaartje. Omdat het op onze website staat, zijn aangesloten ambtenaren minder anoniem."

### HOGHE MANAGERS

Over-loop is een initiatief vanuit de VOM (Vereniging voor Overheids-Management) en het voormalige programma Krachtig Bestuur (ministerie van BZK). Het is een platform voor interbestuurlijke en intercollegiale uitwisseling van kennis, expertise en ervaring; aangesloten managers doen belangeloos een kortdurende opdracht voor een andere overheidsor-

ganisatie. Op de site Over-loop.nl staan de deelnemende topambtenaren met cv, expertise en contactgegevens. Het initiatief loopt nu anderhalf jaar. Aik van Eemeren, secretaris van de VOM: "Al onze leden beschikken over een groot netwerk. Door die profielen online te zetten maken we die netwerken beschikbaar voor mensen buiten de eigen organisatie." Juist de mogelijkheid om een kijkje te nemen in een andere bestuurslaag maakt Over-loop interessant. Van Eemeren geeft voorbeelden: "Een manager bij Binnenlandse Zaken sprak op een gemeenteconferentie. Een oud-directeur van de Algemene Bestuursdienst begeleidde gesprekken over leiderschap bij de gemeente Heemstede. Door voor elkaar klussen te doen verleid je mensen hun scope te verbreden. Ze krijgen meer gevoel bij wat er bij andere overheidsorganisaties speelt; belangrijk in tijden van decentralisaties. En het hogere management ervaart op een voor hen toegankelijke manier ook de voordelen van flexibiliteit over organisatiegrenzen heen."

Houd het informeel is een belangrijke les van Over-loop, vertelt van Eemeren. "We hebben eerst gezorgd dat we een aantal goede mensen aan boord hadden. Mensen die al regelmatig spreken op congressen bijvoorbeeld. Zo is Over-loop exclusief gemaakt", zegt Van Eemeren. "Dat werkte. Dit initiatief heeft nu de potentie om verder te groeien."

De genoemde initiatieven werken over organisatiegrenzen heen, maar kennen ook weer een begrenzing: regionaal of functioneel. "In theorie geldt natuurlijk: hoe groter de markt, hoe groter de kans op een ideale match. Maar zover is het nog niet. De netwerkbenadering is een must, de kracht zit in mensen die elkaar kennen en elkaar weten te vinden. Op den duur zou je die netwerken meer aan elkaar willen koppelen en wellicht functionaliteiten van een digitaal platform delen. Maar we moeten oppassen voor te snelle uniformering en opschaling. De regionale aanpak is juist een goede start", vindt Louwers. "Je kunt pas opschalen bij enigszins volwassen initiatieven."

Louwers ondervond bijvoorbeeld dat het niet eenvoudig was om ondernemende ambtenaren voor de pilot te vinden. "Iedereen reageert enthousiast, maar de angst is dat ondernemende ambtenaren een gemakkelijk 'doelwit' zijn bij bezuinigingen." Veel organisaties blijken er anders in te staan. "Als jij op die manier investeert in je eigen ontwikkeling en netwerk, biedt dat de organisatie juist voordeel. Gemeentesecretarissen hebben inmiddels duidelijk uitgesproken dat ondernemend zijn voor hen een pre is: je wordt juist aantrekkelijker als je beweegt." Het project maakt flexibiliteit alvast bespreekbaar, ziet Louwers.

### ONBEKENDHEID

Ook Rewijk heeft ervaren dat het niet gemakkelijk is tijdelijke klussen en medewerkers bij elkaar te brengen. "De tools zijn randvoorwaarde, daarna begint het pas echt." Hij dronk veel kopjes koffie met potentiële opdrachtgevers. Vervolgens sprak hij met veel ambtenaren. "Mensen zijn geïnteresseerd, maar zijn zo gewend om een vast takenpakket uit te voeren. Ze kennen de mogelijkheden iets ernaast te doen niet." Ook leidinggevers staan niet altijd te springen om hun mensen te laten gaan. Om zo'n interne flexibele arbeidsmarkt te laten werken moeten verschillende factoren tegelijkertijd aanwezig zijn. "Ambtenaren moeten enthousiast zijn om klussen te doen; moeten weten dat het kan; er moeten opdrachten zijn die passen bij kwaliteiten, ervaring en interesse; een leidinggevende die erin meewil en dan moet er in het gesprek met de opdrachtgever een klik ontstaan." Het is nog niet eenvoudig al die seinen tegelijk op groen te krijgen, ziet Rewijk.

### CONSUMENTISME

Rooijmans benadrukt dat te veel initiatief vanuit de werkgever ave-rechts kan werken. "Veel regelingen en platforms worden opgezet vanuit een behoefte van de werkgever, niet vanuit de werknemer", ziet Rooijmans. "Ondernemerschap komt voort uit een behoefte meer autonoom en onafhankelijk te zijn. Zonder risico en eigen initiatief bij ondernemende ambtenaren ontstaat eerder consumentisme dan ondernemerschap. Je kunt niet regelen dat mensen ondernemend zijn, hooguit prikkelen en helpen een eerste stap te zetten." Een tip voor mensen die graag willen ondernemen: "Speel jezelf in de kijker. Praat over je passie, schrijf een artikel, ga in een bestuur of doe eens iets gratis."



Aik van Eemeren, secretaris van de VOM: "Al onze leden beschikken over een groot netwerk. Door die profielen online te zetten maken we die netwerken beschikbaar voor mensen buiten de eigen organisatie."



Bart Louwers, beleidsadviseur/jurist bij de provincie Brabant en projectcoördinator Ondernemende Ambtenaren Brabant: "Iedereen reageert enthousiast, maar de angst is dat ondernemende ambtenaren een gemakkelijk 'doelwit' zijn bij bezuinigingen."

Jos Rooijmans, directeur BlueMirror: "Ik wil leuke klussen doen die voor mij een uitdaging zijn."

