

## Ons project

FNV en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties hebben naar verhalen van ambtenaren geluisterd. We hebben meer dan 150 betrokken ambtenaren mogen ontmoeten die zich bij ons hebben gemeld. Hoofddlijn is dat wij ons oprecht zorgen maken over de ruimte voor loyale tegenspraak binnen onze organisaties. Er is nu veel aandacht voor ons thema, maar we vrezen dat we - na alle aandacht - weer overgaan tot de orde van de dag.

De verhalen verzamelen we op onze site [www.loyaletegenspraak.nl](http://www.loyaletegenspraak.nl).



## Onze bevindingen

- Tegenspreken is nog niet zo makkelijk. De relatie met je leidinggevende is cruciaal (oprechte aandacht, vertrouwen). Het vraagt om moed en het overwinnen van dilemma's. We zien veel collega's hiermee worstelen. Anderen hebben het opgegeven; ze denken dat het geen zin meer heeft.
- We hebben onvoldoende tijd, ruimte en woorden om te spreken over de betekenis van onze professionele mening en twijfel.
- Leidinggevendenden organiseren zelf te weinig tegenspraak. Bij het ontvangen van tegenspraak lijken ze te vaak onthand. Hun eigen loopbaan, het voorkomen van gedoe of de focus op processen lijken belangrijker dan oprecht luisteren.
- De ambtelijke top heeft een belangrijke rol en verantwoordelijkheid om de ruimte voor loyale tegenspraak te vergroten (zie ook: [https://www.youtube.com/How\\_your\\_power\\_silences\\_truth](https://www.youtube.com/How_your_power_silences_truth)).
- De tegenspreker vindt te weinig hulp en steun. Vertrouwenspersonen of integriteitscoördinatoren worden niet gevonden of te weinig vertrouwd. HRM is van managers en niet van medewerkers.
- De kennis en signalering van uitvoeringsorganisaties wordt te weinig gezien, gevraagd en gebruikt.
- Extra aandacht voor uitvoeringsorganisaties en tegenspraak in lagere loonshalen.

## Ons plan

De komende twee jaar gaan wij door met de beweging om de noodzakelijke ruimte voor loyale tegenspraak te vergroten. We zullen dit doen langs drie lijnen:

- 1) We houden onze deuren open voor verhalen en ervaringen van ambtenaren.
- 2) We ontwikkelen interventies om de ruimte voor loyale tegenspraak binnen organisaties te vergroten.
- 3) We ontwikkelen een kennishub waarmee we ervaringen, voorbeelden en wetenschappelijke inzichten over loyale tegenspraak zullen verzamelen en verspreiden.

## Call to action

Wij gaan aan de slag, maar we mogen en willen niet over vijf jaar tegen dezelfde conclusies, analyses en onderzoeken aanlopen. Daarom vragen we aan alle Rijksambtenaren, maar met name ook aan de ambtelijke top, om samen met ons in actie te komen om de ruimte voor loyale tegenspraak te vergroten. We denken daarin graag mee. Meer dan 150 mensen willen onderdeel zijn van een beweging die meer ruimte creëert voor loyale tegenspraak.

*Bijlage: Brief van 150+ ambtenaren*

**Betreft: project Loyale Tegenspraak**

18 maart 2022  
2022-010/pg-LT

## Brief van 150+

Beste Rijkscollega's,

Binnen het A+O fonds Rijk werken werkgever en vakorganisaties samen aan betekenisvol werk, ontwikkeling en werkplezier van Rijksmedewerkers, nu en in de toekomst. In 2021 heeft het A+O fonds Rijk het project Loyale Tegenspraak gestart. Met dit project wilden werkgevers en bonden gezamenlijk onderzoeken wat werknemers en leidinggevenden binnen de Rijksdienst nodig hebben om vanuit de eigen professionaliteit loyale tegenspraak te kunnen bieden of ontvangen.

Binnen het project zijn onder andere medewerkers van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en vakbond FNV in dialoog gegaan met een grote diversiteit aan medewerkers en leidinggevenden binnen de Rijksoverheid. Op basis van deze gesprekken heeft het projectteam, indachtig alle mensen die we gesproken hebben, deze brief opgesteld.

Daarmee is dit ook een brief van meer dan 150 ambtenaren, die allemaal vanuit eigen ervaring het belang van loyale tegenspraak erkennen. Statistisch zijn wij waarschijnlijk niet representatief, maar onze verhalen en zorgen worden breed gedeeld als we er met collega's over spreken. Tijdens het ophalen van de verhalen voor onze website [www.loyaletegenspraak.nl](http://www.loyaletegenspraak.nl), het delen van de dilemma's tijdens dialoogsessies en de vele gesprekken die we hierover hebben gevoerd, kwam naar boven dat wij ons oprecht zorgen maken over de ruimte voor tegenspraak binnen onze organisaties. Wij geven niemand de schuld, wij denken oprecht dat niemand het zo heeft bedoeld. Onze zorgen stuiten vaak op een muur van begrip!!

Vanwege de Kinderopvangtoeslagaffaire is er nu veel aandacht voor ons thema, maar we vrezen dat we straks - na alle aandacht - weer gewoon overgaan tot de orde van de dag. Dat zouden wij een gemiste kans vinden. In onze beleving is de urgentie hoog en vraagt het om concrete actie. Met deze brief willen wij u graag meenemen in onze observaties.

### **Individuele ambtenaar**

Tegenspreken begint bij de individuele ambtenaar die, loyaal aan de publieke zaak en vanuit zijn ambtelijke professionaliteit en persoonlijke waarden, zorgen en/of problemen wil melden.

Dat is iets anders dan mopperen of het ergens niet mee eens zijn. Het gaat om zaken van belang die we zien misgaan, denkend vanuit het maatschappelijk belang. Vaak raakt het ons ook persoonlijk, omdat we een te groot verschil ervaren tussen datgene dat we (moeten) doen en datgene waarvoor we willen staan. In de praktijk blijkt goed tegenspreken nog niet zo makkelijk.

Bij het willen, durven, kunnen en mogen tegenspreken over zaken die ertoe doen, ervaren ambtenaren stevige dilemma's. Wat betekent tegenspreken voor mijn loopbaan of voor mijn relatie met collega's? Hoe ver kan ik gaan of bij wie moet ik zijn? Tegenspreken kun je leren, maar je hebt hier moed voor nodig. Helaas zien we veel collega's die het niet meer logisch vinden om vanuit betrokkenheid tegen te spreken. Ze denken dat het geen zin meer heeft.

## Collega-ambtenaren

We spreken er eigenlijk te weinig over met onze collega's. Het is moeilijk om een open en kwetsbaar gesprek te voeren over onze professionele waarden en wat dit betekent voor ons werk. Wij zijn dienstverleners aan de samenleving, maar toch ervaren we regelmatig dat we alleen de top van onze organisatie of de politiek ten dienste zijn. Dit voelt als een spagaat. In veruit de meeste gevallen gaan we echter gewoon verder met ons dagelijks werk. We hebben onvoldoende de ruimte, tijd en woorden om er met elkaar over te spreken.

## Leidinggevenden

De relatie van medewerkers met hun leidinggevende is cruciaal. Het is een preciaire balans om enerzijds je verkregen opdracht zo goed mogelijk en naar tevredenheid uit te voeren, en anderzijds ruimte te bieden aan de oprechte signalen van ambtelijke professionals of signalerende burgers. Dit evenwicht treft het hart van de publieke zaak en leidinggevenden zitten op het scharnierpunt. Wij zijn van mening dat deze balans momenteel uit evenwicht is. Te vaak komen signalen niet terecht op de juiste plek of wordt er niets mee gedaan.

Dingen die ertoe doen, kaarten wij aan bij onze leidinggevenden. In onze perceptie lijken ze echter gedoe met de top van de organisatie te willen voorkomen en/of zijn bezig met de volgende stap in hun loopbaan. Als we iets aankaarten, horen we er te vaak niets van terug.

Leidinggevenden organiseren zelf nog te weinig tegenspraak. De ambtelijke top weet onvoldoende de bestaande situatie te doorgronden en te verbeteren.

Er zijn aparte dialoogsessies voor leidinggevenden georganiseerd. Met hen is gesproken over het ontvangen van tegenspraak. Ook leidinggevenden spreken over de ingewikkeldheid om hun expertise en invloed op de juiste tafels en met de juiste toon bespreekbaar te krijgen. Er zijn ook veel jonge leidinggevenden die serieus overwegen om de Rijksdienst te verlaten, omdat hun stem niet wordt gehoord.

## Organisatie

De ambtenaar die gehoord wil worden in zaken die ertoe doen, kan ook op zoek gaan naar steun om zijn stem gehoord te krijgen. In de praktijk is deze steun slecht voorhanden. Veel ambtenaren zien in de afdeling HRM nog steeds een plek waar ze met personeelsproblemen terecht zouden moeten kunnen. Ambtenaren stappen echter niet naar HRM, omdat iedereen het beeld deelt dat HRM - zoals het nu is ingericht - er voor de managers is en niet voor de ambtenaren.

De stap naar vertrouwenspersonen of integriteitscoördinatoren wordt eveneens niet snel gemaakt. Het beeld is dat deze functionarissen nu vooral bedoeld zijn voor het bespreken van persoonlijke integriteitsvraagstukken en niet voor hulp bij het signaleren en agenderen van inhoudelijke thema's. Ook wordt aan deze functionarissen weinig doorzettingsmacht toegedicht. De Ondernemingsraad kan weinig betekenen in individuele situaties voor loyale tegenspraak, maar kan wel het thema of issues agenderen. We denken dat dit in de praktijk maar weinig gebeurt.

We hebben gesproken met medewerkers van departementen, uitvoeringsorganisaties en inspecties. Onze Rijksoverheid kent een mooie schakering aan soorten organisaties en culturen. We kwamen moeilijker in gesprek met medewerkers uit de lagere loonschalen bij bepaalde uitvoeringsorganisaties.

Dat vinden wij jammer en we vragen ons af of dit exemplarisch is als het gaat om dit type onderwerpen, waarbij de beroepsbeleving en vakmanschap van ambtenaren centraal staat. De discussie over o.a. loyale tegenspraak mag geen 'beleidsdiscussie' zijn.

Belangrijke zaken bespreken we het liefst intern. We willen gehoord worden en - hoewel we vinden dat er toegankelijke mogelijkheden moeten zijn - stappen liever niet naar buiten als klokkenluider of naar de pers. Het liefst vinden wij intern een weg, waarin wij veilig (en eventueel anoniem) kunnen signaleren.

### **Systeem**

Ons systeem kent duidelijke rollen en taken voor de politiek, de beleidsdepartementen en de uitvoeringsorganisaties. In onze gesprekken werd duidelijk dat deze keten wordt ervaren als doorgeefstelsel met veelal eenrichtingsverkeer. Dit betekent bijvoorbeeld dat de expertise en kennis van uitvoeringsorganisaties slechts zeer beperkt wordt meegenomen in beleidsvorming of politieke besluitvorming, terwijl zij juist de publieke dienstverleners zijn richting de burgers. Hiermee missen we kansen voor het optimaliseren van onze maatschappelijke opgave binnen een lerende overheid.

### **#Hoedan?**

Het is van groot belang dat signalen van betrokken medewerkers onverbloemd terecht kunnen komen bij de top van de organisatie. Op dit moment gebeurt dit te weinig. De term 'bontkraag' is in onze gesprekken vaak genoemd. Hiermee bedoelen we de hofhouding rond de top van organisaties die informatie filtert, verkleurt of verkleint. Het openen van organisaties voor meer en betere tegenspraak dient vanaf de top te beginnen.

Het antwoord op de vraag hoe we dan kunnen zorgen voor meer ruimte voor tegenspraak, is niet makkelijk te geven. Het is geen kwestie van alle ambtenaren opleiden in het geven van tegenspraak. De verandering moet in alle lagen van de organisatie worden ingezet.

We missen het echte gesprek over ons werk met onze leidinggevenden. Dit echte gesprek is kwetsbaar en eerlijk. Het biedt ruimte voor de dilemma's die we ervaren en het leren van elkaars fouten. Het opbouwen van een vertrouwensband draagt hieraan bij, maar dat is ingewikkeld als leidinggevenden te snel weer naar een nieuwe functie gaan. We denken dat een herijking van het leiderschapsprofiel nodig is om meer ruimte te bieden voor loyale tegenspraak.

Als ambtenaar die wil tegenspreken, ga je eerst te rade bij je leidinggevende. Als dit echter onvoldoende lukt en je wilt vanuit je ambtelijke waarden toch iets aanklaarten, dan ga je op zoek naar alternatieven. Veel deelnemers pleitten voor een 'pijnlijn' of 'rode knop' binnen de organisatie, waardoor dingen die ertoe doen rechtstreeks bij de top van de organisatie besproken kunnen worden. Men hecht bij deze route wel sterk aan anonimiteit.

## Actieplan

Met deze brief vragen wij om de ruimte voor loyale tegenspraak te vergroten. Dat vraagt om meer dan een project of een protocol, want dat leidt op de werkvloer soms zelfs tot gefronste wenkbrauwen. Voor onderwerpen als loyale tegenspraak is het goed om te beseffen dat er grote verschillen zitten tussen de intentie van beleid, de mate waarin beleid wordt begrepen en de wijze waarop beleid wordt uitgevoerd. We zien op diverse plekken binnen de Rijksoverheid al initiatieven om hieraan te werken, maar we weten niet goed van elkaar wat we precies doen en welke aanpak succesvol is. Er valt nog veel van elkaar te leren.

We vragen aan alle Rijksambtenaren, maar met name ook aan de ambtelijke top, om samen met ons in actie te komen om de ruimte voor loyale tegenspraak te vergroten. Volgens ons is er geen pasklaar antwoord, maar gezamenlijk kunnen we tot inzichten komen die leiden tot antwoorden op de vragen en de zorgen van de meer dan 150 betrokken ambtenaren die wij hebben gesproken. Aan iedereen, maar in het bijzonder de ambtelijke top, de uitnodiging om ons te benaderen om hierover door te praten.

Met hartelijke groet,  
meer dan 150 ambtenaren

**Projectteam Loyale Tegenspraak**