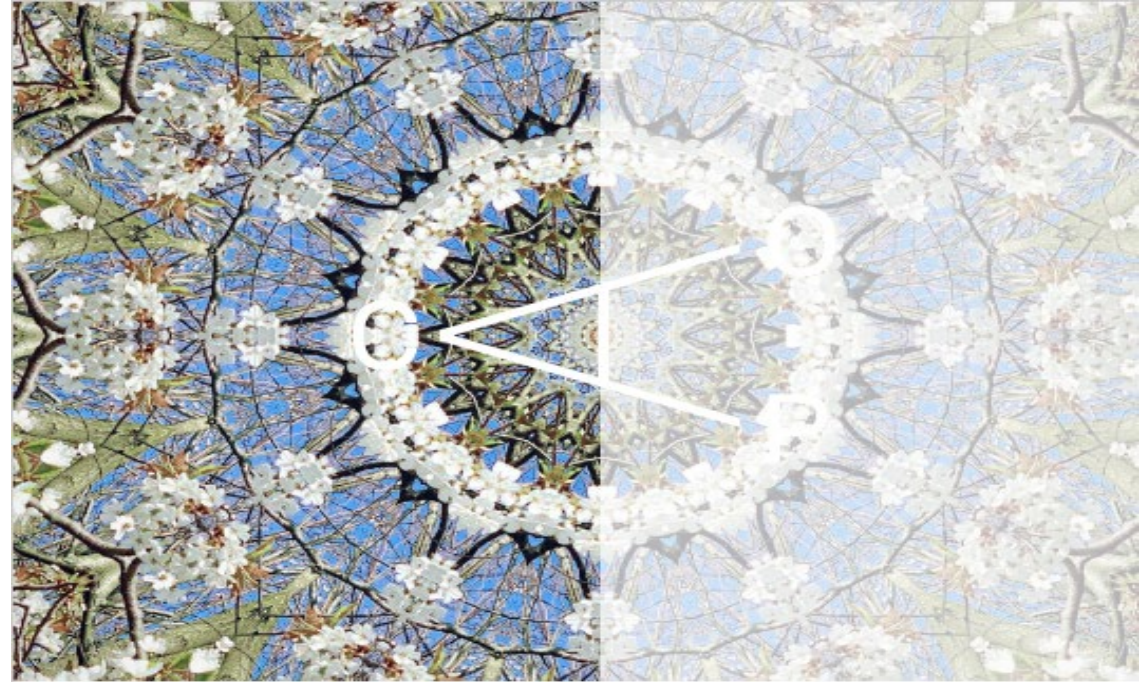


Veeleisende omgeving, veelzijdige ambtenaar?

Presentatie en Rondetafels BZK

8 Juli 2024



Veeleisende Omgeving, Veelzijdige Ambtenaar?

Inhoud, context en belang van ambtelijk vakmanschap
in de ogen van Rijksambtenaren.

Dr. Toon Kerkhoff (Universiteit Leiden)
Prof.dr. Zeger van der Wal (CAOP, Universiteit Leiden)
Emma Brekelmans MSc. (Universiteit Leiden)
Willianne van Ginkel MSc. (Universiteit Leiden)

Onderzoek verricht in opdracht van
het ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties



Vandaag



Context



Ontwerp



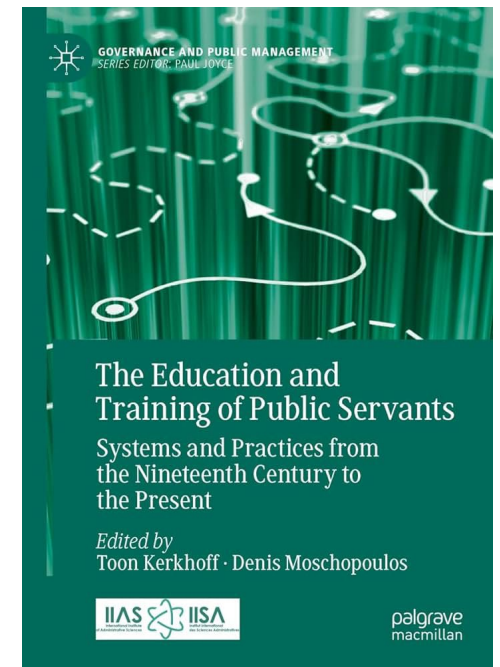
Bevindingen



**Conclusies &
aanbevelingen**

Een hele oude vraag...

Een effectieve, efficiënte, integere en rechtmatige overheid, door middel van vernieuwing van het ambtelijke apparaat, in de context van een veranderende sociale, economische en politieke omgeving



In een nieuw jasje... recente discussies over ambtelijk vakmanschap

Deels als gevolg van **bestuurlijk falen**, problemen bij uitvoering en ook wrijving in politiek-ambtelijke verhoudingen

- Gaat over politici/bestuurders maar ook over ambtenaren
- Een nieuwe ‘cultuur’? Meer ‘menselijke maat’? Recht doen aan belangen van burgers bij totstandkoming en uitvoering van beleid?
- Welke rol heeft de ambtenaar vis a vis de politieke lijn?



Ook 'nieuwe' / 'andere' ambtenaren?

Home > Ambtelijk vakmanschap >

De Gids Ambtelijk Vakmanschap

Als ambtenaar werken we voor mens en maatschappij. Maar wat betekent dat voor ons in het dagelijks werk? Hoe willen we samen werken aan een beter Nederland? Waar kunnen we op terugvallen en wat geeft ons legitimatie voor onze werkwijze? Precies daarvoor is de gids Ambtelijk Vakmanschap (AV). De Gids kent 7 principes.

- > Werken vanuit vertrouwen
- > Werken vanuit de opgave
- > Werken vanuit dienstbaarheid
- > Werken vanuit legitimiteit
- > Werken vanuit verantwoordelijkheid
- > Werken vanuit professionaliteit
- > Werken vanuit verantwoording

A+O fonds Rijk
van, voor en door
werkgever en werknemers

Home Actueel Arbocatalogus Activiteit

Het recht op ambtelijk vakmanschap

Het Parool

Voorpagina Amsterdam Nederland Wereld Kunst & Media Sport Columns & Opinie Uit in Amsterdam PS

Exclusief

De activistische ambtenaar is in opkomst: loyaal aan bestuur of aan eigen moraal?

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

Home Opleidingen Denktank

Denktank > Overzicht van publicaties > Ambtelijk vakmanschap 3.0

Ambtelijk vakmanschap 3.0

Zoektocht naar het Handwerk van de Overheidsmanager

Een deskundige overheid. Hoe krijgen we die?

Geschreven door Redactie Beroepseer op 14 maart 2024. Geplaatst in Blogs, Overheid.

- *Grenzeloos samenwerken*
- *Werk aan uitvoering*
- *Dialogoog en ethiek*
- *Verbindend vakmanschap*
- *Loyale tegenspraak*
- ...

Ambtelijk vakmanschap...

“De kennis, kunde en betrokkenheid die een overheidswerknemer in staat stelt haar werkzaamheden integer, doelgericht, doelmatig en doeltreffend te verrichten in het publiek belang”

(Jansen et al., 2022).



Ontwerp

- **Kennisprobleem** verhelpen...hoe vullen Rijksambtenaren AV **zelf** eigenlijk in?

Welke waarden en competenties zijn meer of minder bepalend voor het ambtelijk vakmanschap?

In hoeverre oefenen bepaalde externe en interne factoren en ontwikkelingen druk uit op dat vakmanschap?

- Een eerste (kwantitatief) beeld van mogelijke relaties...
- Een (vooraf bepaalde) lijst waarden en competenties op basis van (a) literatuur en (b) kaders van BZK



Ontwerp

- **Survey**

- Medio **2022**
- + **3.700** respondenten
- **11 ministeries** (excl. Defensie) en **3 uitvoeringsorganisaties** (DJI, Belastingdienst, Rijkswaterstaat)

- **Thema's**

- Algemene opvattingen
- Waarden & competenties
- Maatschappelijke ontwikkelingen
- Interne ontwikkelingen
- P&O beleid
- Dilemma's en tegenspraak

- **Verschillen**

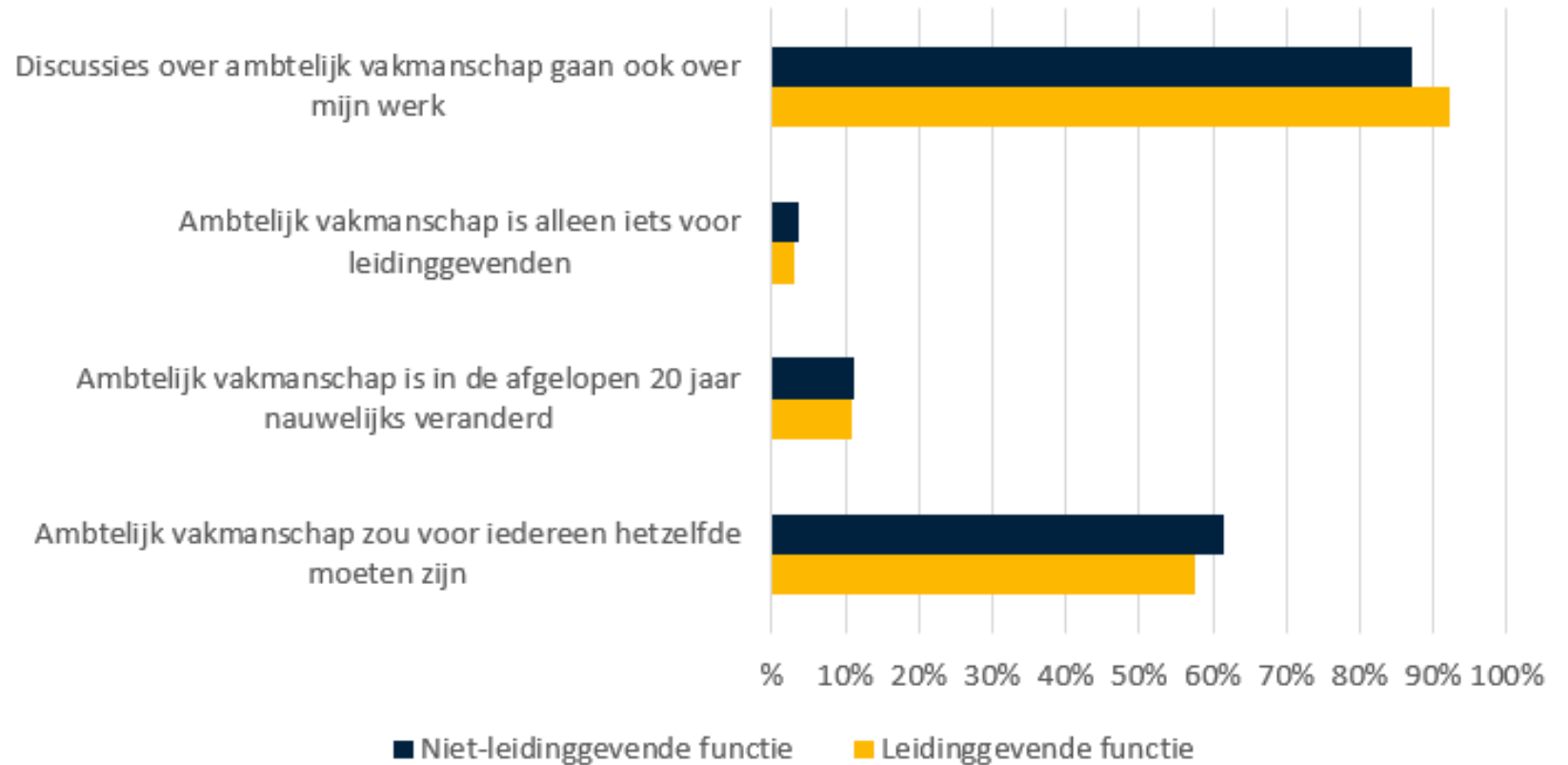
- **Leidinggevend en medewerker**
- **Domeinen** (Beleid, Uitvoering, Bedrijfsvoering, Toezicht)



Bevindingen – Algemene opvattingen

Thema 2 - Ambtelijk vakmanschap algemeen

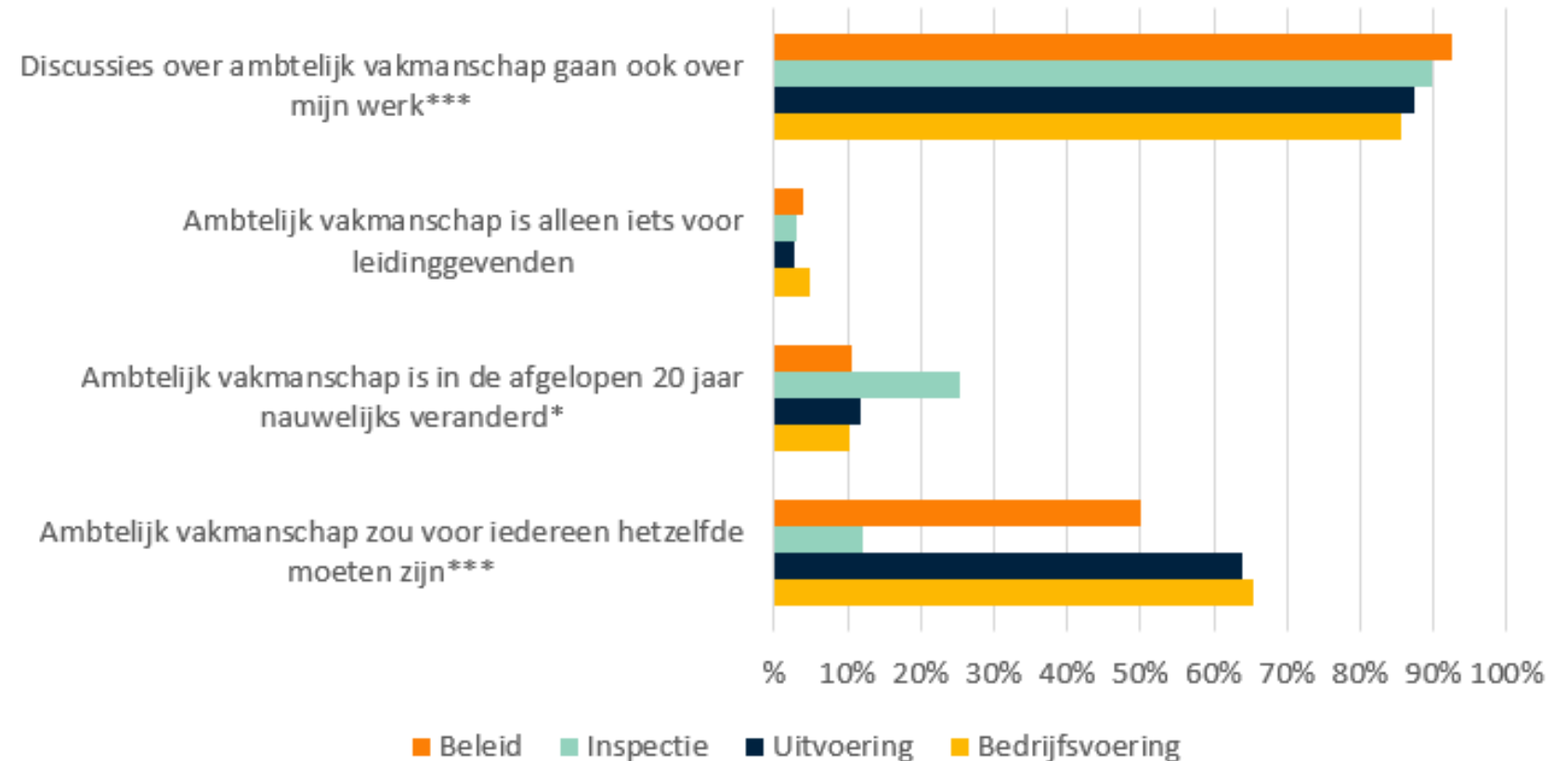
Veel consensus!





Bevindingen – Algemene opvattingen

Thema 2 - Ambtelijk vakmanschap algemeen



Veel consensus, maar inspectie geeft wel ander beeld

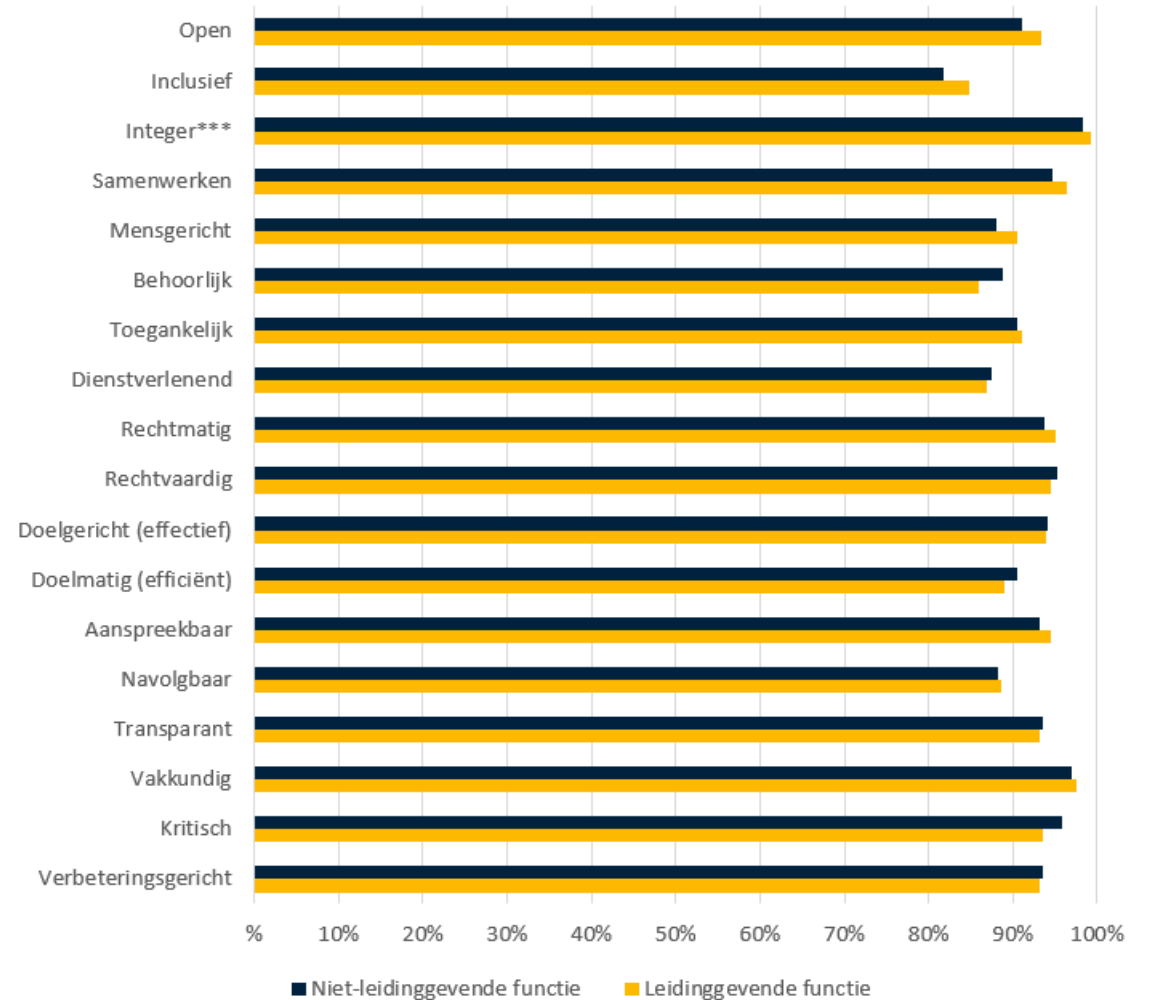


Bevindingen – Waarden

Wel/niet leidinggevend:

Veel consensus,
integriteit scoort
hoogst, inclusiviteit
laagst...

Thema 3b - Ambtelijke waarden

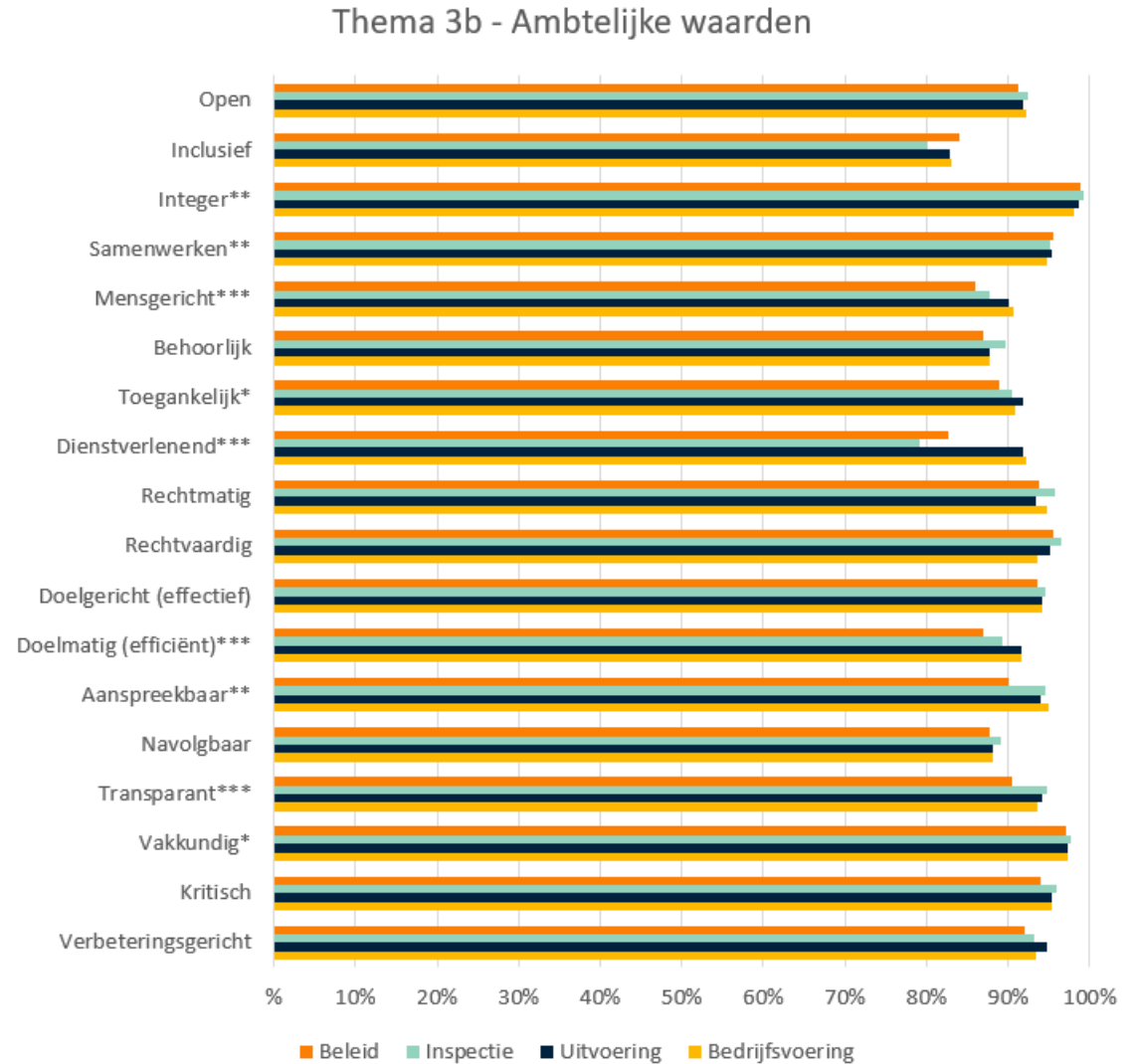




Bevindingen – Waarden

Domeinen:

Veel consensus,
integriteit scoort
hoogst, inclusief
laagst...

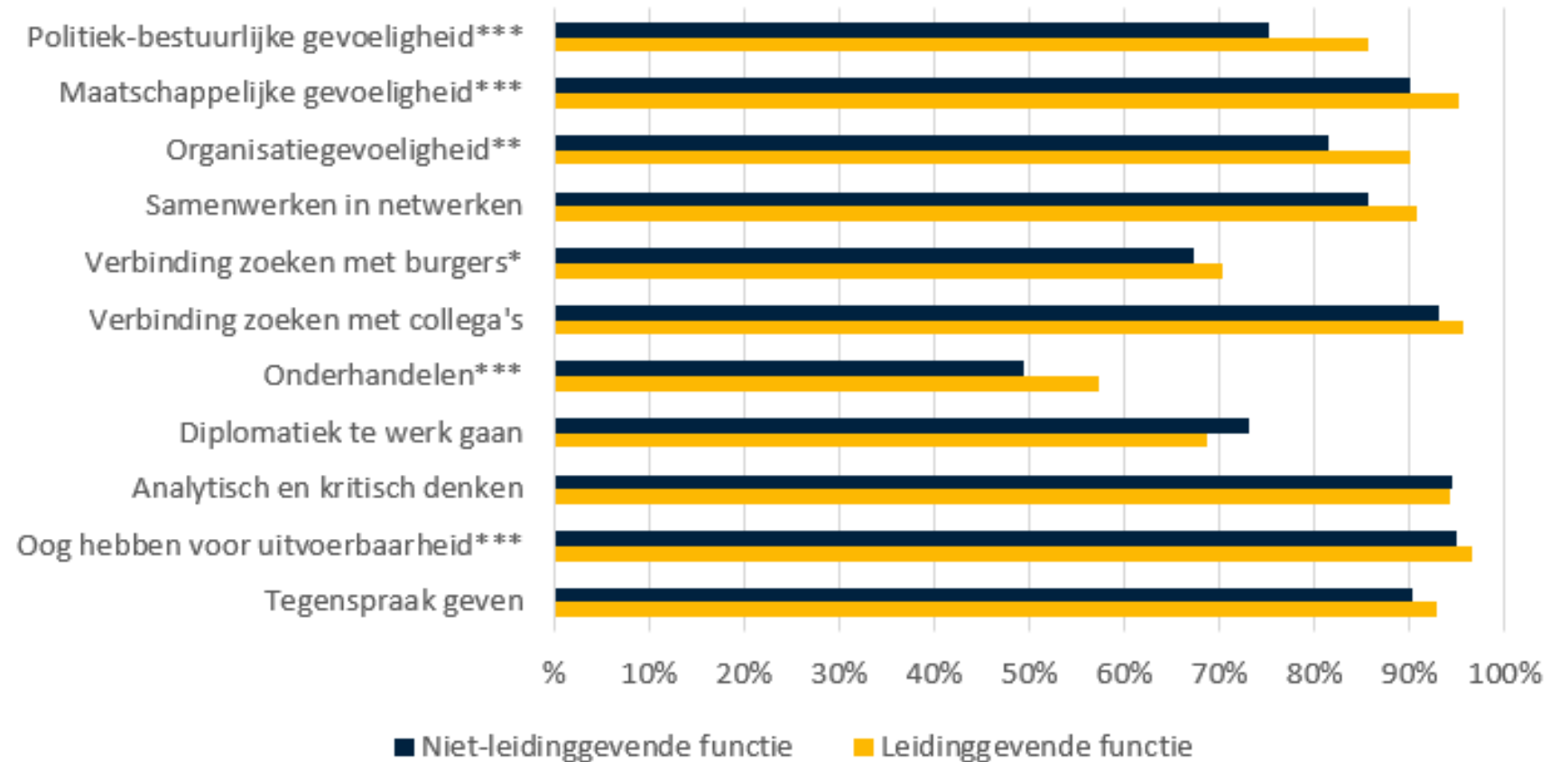




Bevindingen – Competenties

Significante verschillen LG – MW:
LG achten de meeste competenties een belangrijker deel van hun vakmanschap

Thema 3a - Vaardigheden en competenties



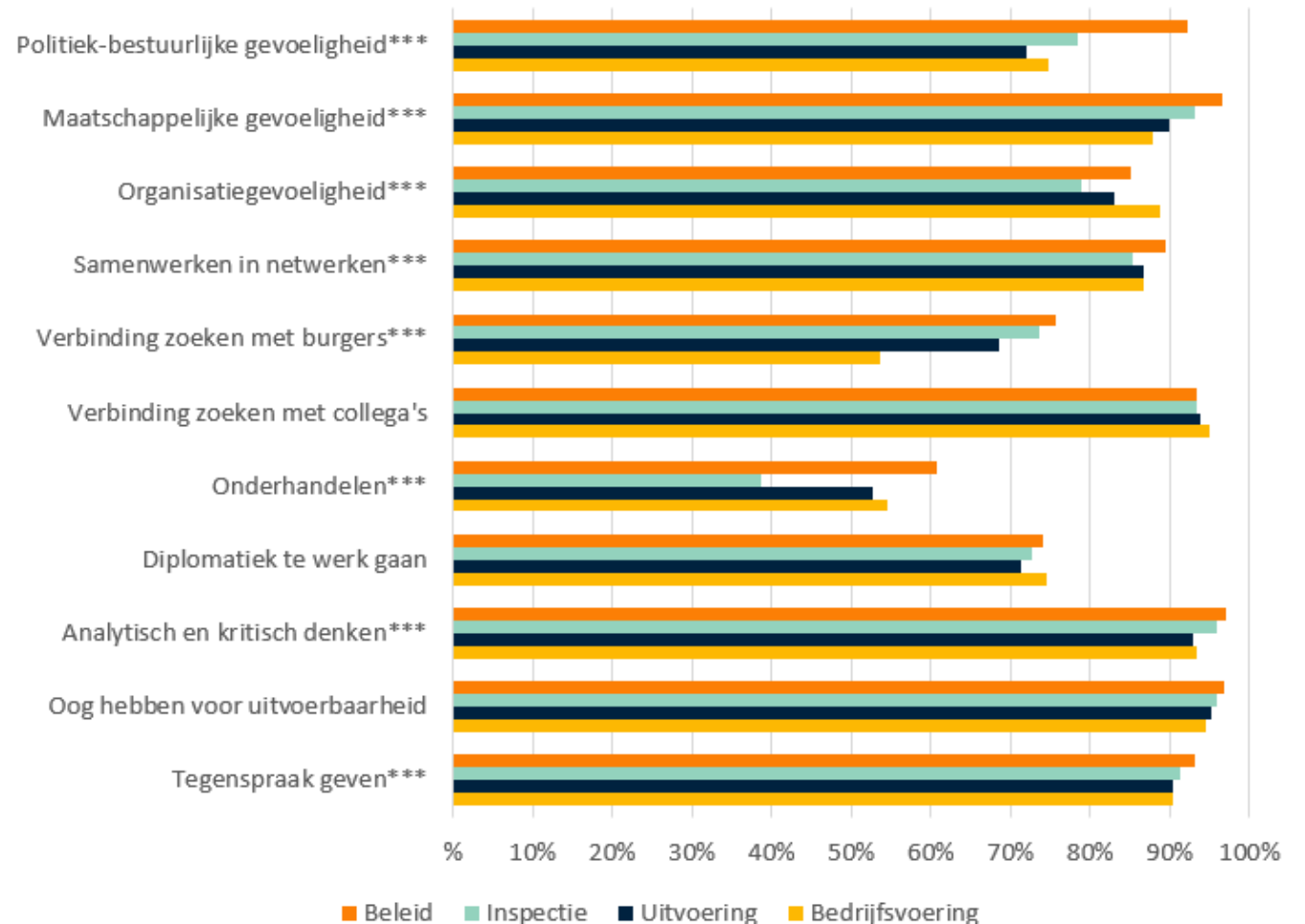


Bevindingen – Competenties

Voor Beleid is (bijna) alles relevanter:

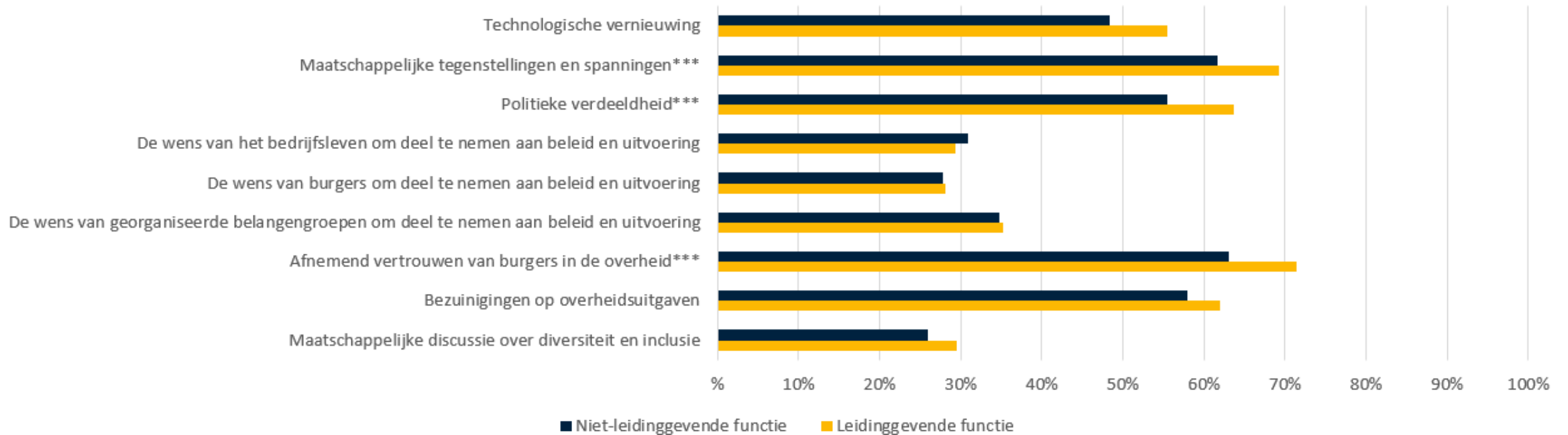
Vooral: pol-best gevoeligheid en onderhandelen. Ook andere verschillen, mogelijk te verklaren naar aard van het domein (?)

Thema 3a - Vaardigheden en competenties



Bevindingen – Maatschappelijke ontwikkelingen

Thema 4a - Maatschappelijke ontwikkelingen



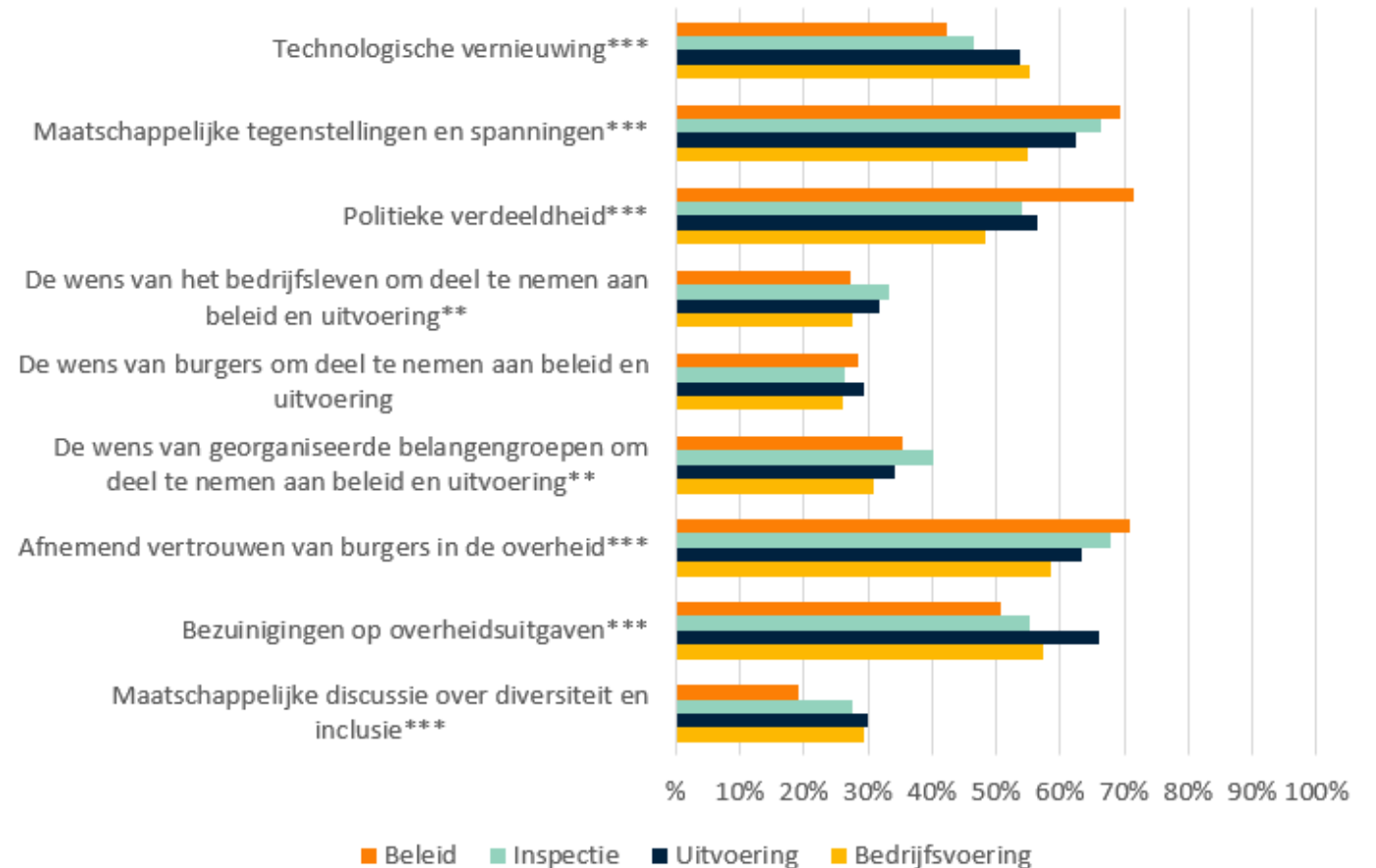
Negatief geformuleerde ontwikkelingen hebben grotere invloed. Ambtenaren lijken spanning en druk te voelen. Verschillen LG - MW, maar diversiteit en inclusie geen thema.

Bevindingen – Maatschappelijke ontwikkelingen

Verschillen, te verklaren naar aard van het domein:

- Technologie > Bedrijfsvoering
- Maatschappelijke tegenstellingen > Beleid
- Bezuinigingen > Uitvoering
- Wens belangengroepen > Inspectie

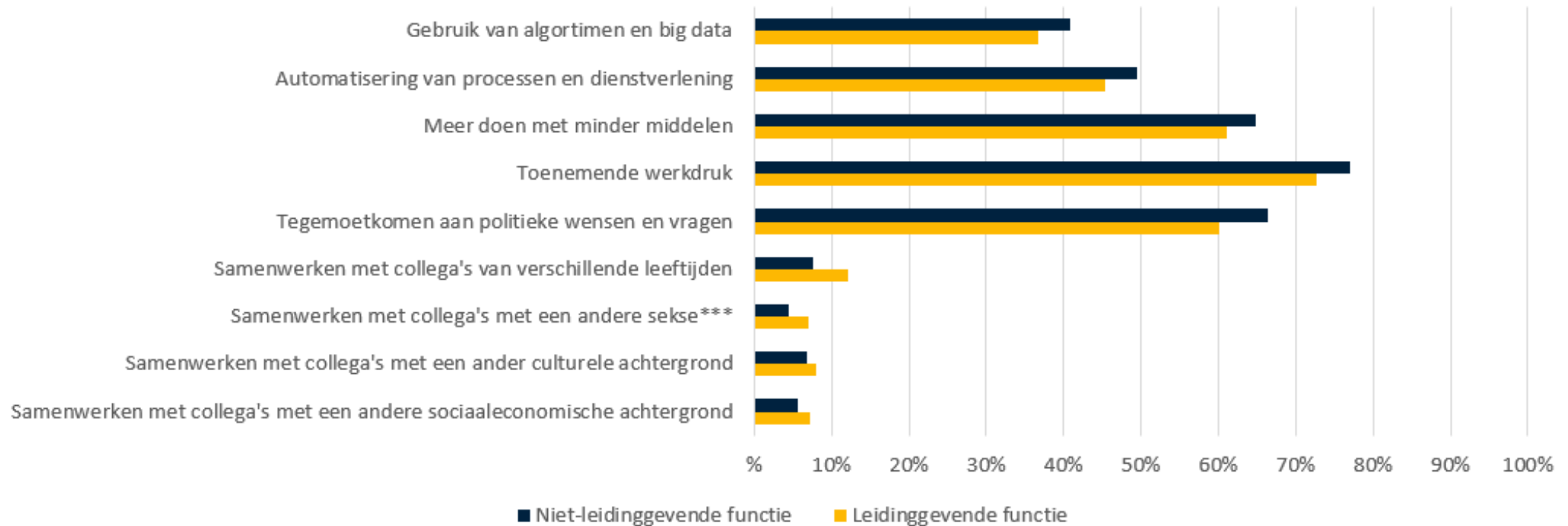
Thema 4a - Maatschappelijke ontwikkelingen





Bevindingen – interne ontwikkelingen

Thema 4b - Organisatie ontwikkelingen



Wederom lijkt diversiteit geen issue. Wel: werkdruk, efficiëntie, politieke wensen. LG meer druk op terrein HR... Niet-LG elders...



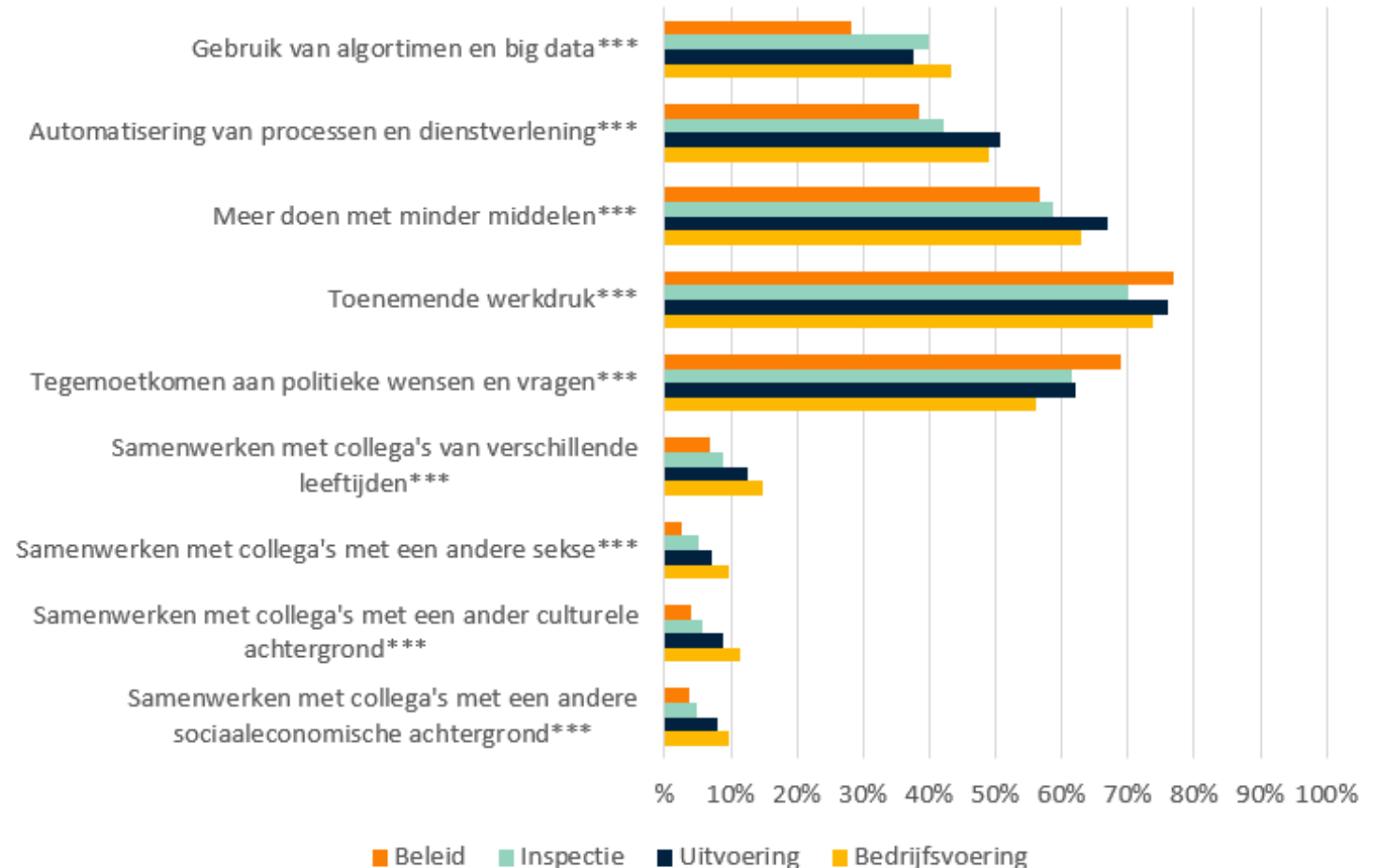
Bevindingen – interne ontwikkelingen

Werkdruk grootste stoorzender. Diversiteit geen issue?

Verschillen:

- **Bedrijfsvoering meer druk door diversiteit dan Beleid**
- **Algoritmen meer druk bij Bedrijfsvoering en Uitvoering**
- **Bezuinigingen meer druk bij Uitvoering**
- **Politieke wensen meer druk bij Beleid**

Thema 4b - Organisatie ontwikkelingen

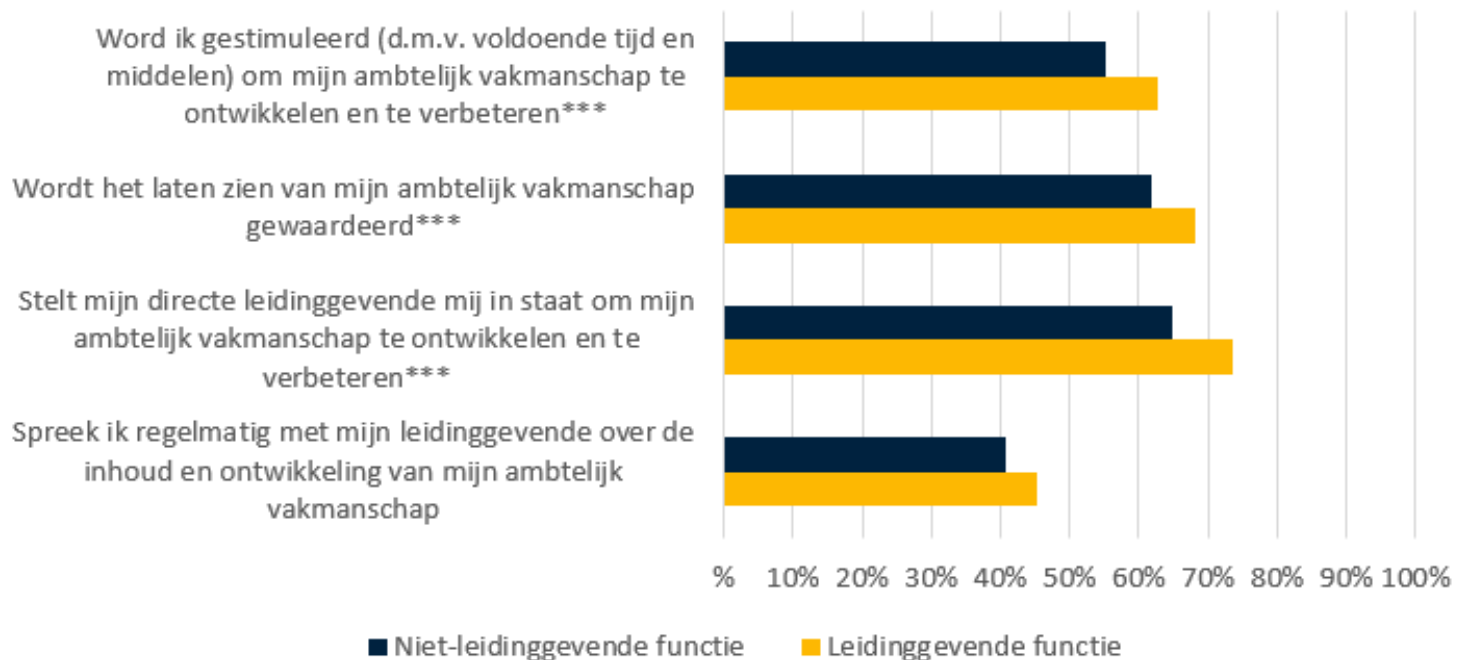


Bevindingen – Personeelsbeleid, training, ontwikkeling en leiderschap

Er wordt relatief weinig concreet over AV gesproken (dus variatie en onduidelijkheid?)

LG zijn positiever dan MW (dus: kloof in perceptie...?)

Thema 5 - Personeelsbeleid, training & ontwikkeling, en leiderschap



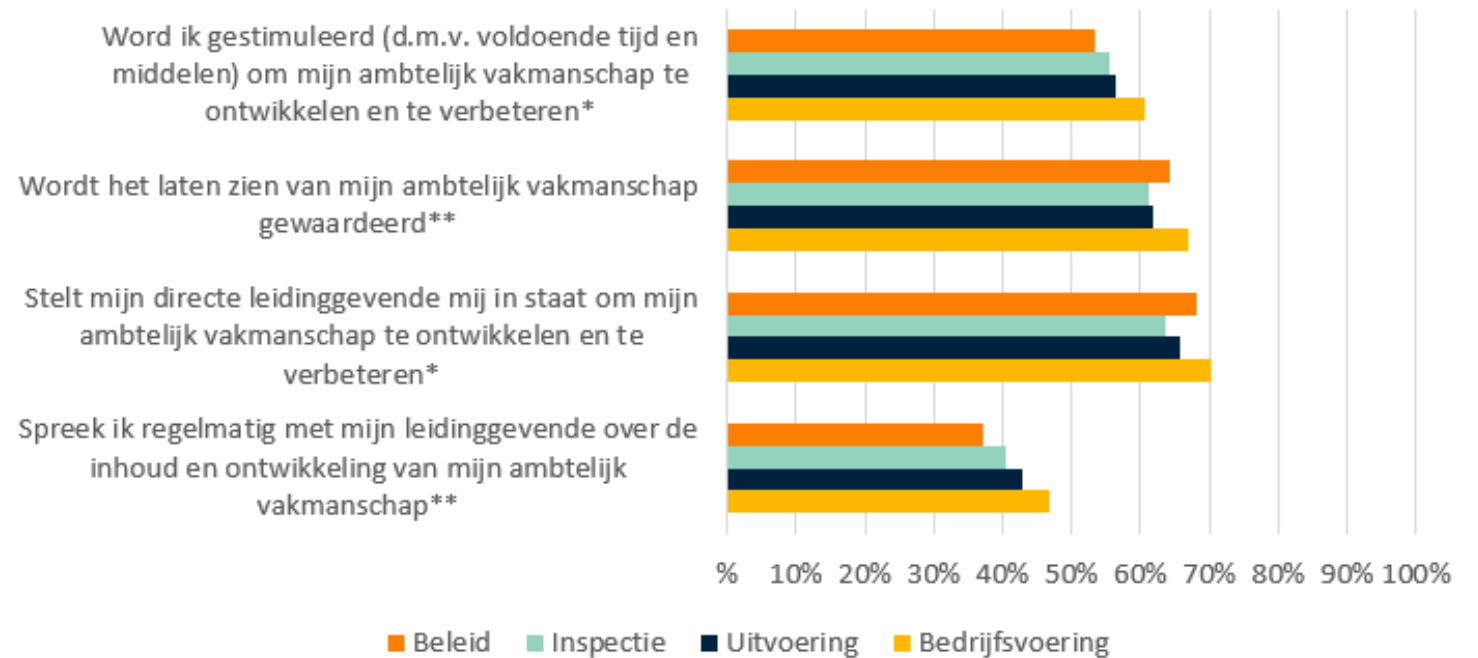


Bevindingen – Personeelsbeleid, training, ontwikkeling en leiderschap

Bedrijfsvoering zegt meer tijd en middelen te krijgen dan Beleid

Bij Beleid en Bedrijfsvoering meer waardering AV dan bij Inspectie en Uitvoering

Thema 5 - Personeelsbeleid, training & ontwikkeling, en leiderschap





Bevindingen – Dilemma's en tegenspraak

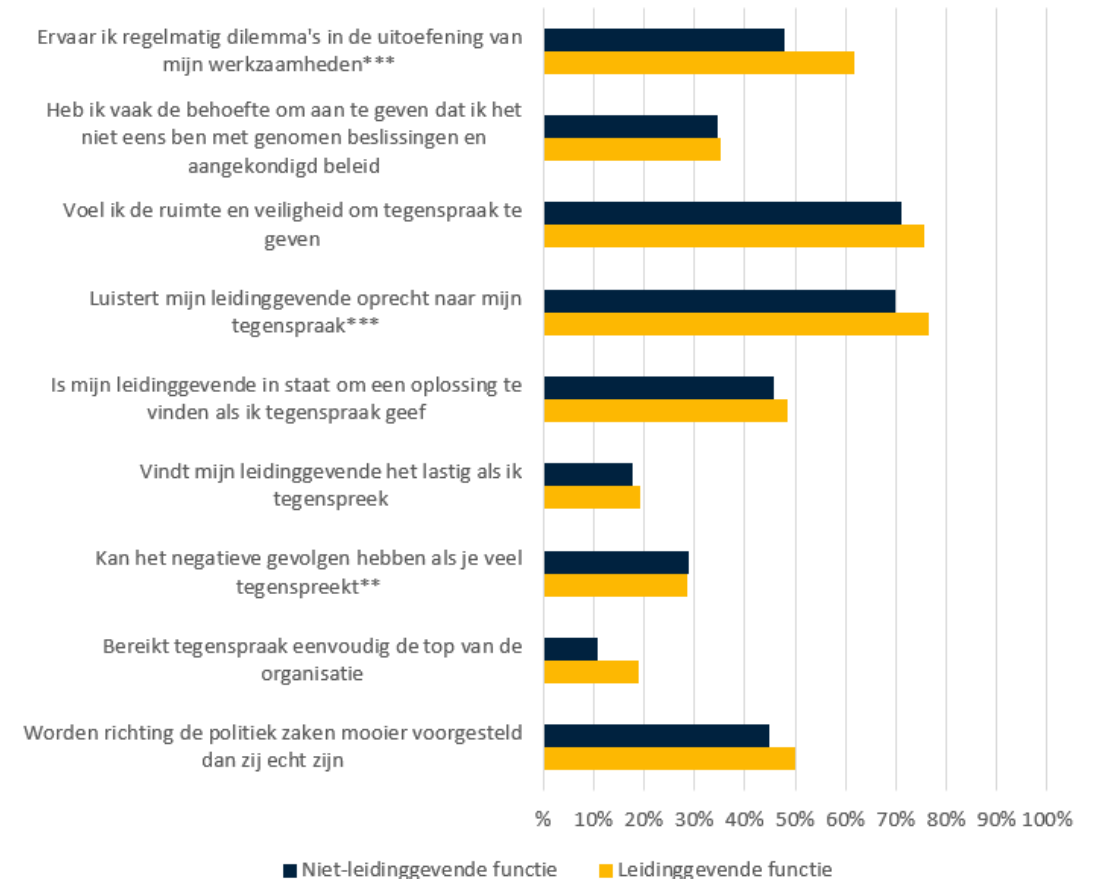
LG ervaren vaker dilemma's dan MW maar die laatste ook vaak...

Relatief weinig behoefte om tegenspraak te geven

LG lijken wel te luisteren (maar LG positiever) maar top wordt niet bereikt (?)

Men is negatief over oplossingen vinden

Thema 6 - Loyale tegenspraak en omgaan met morele dilemma's

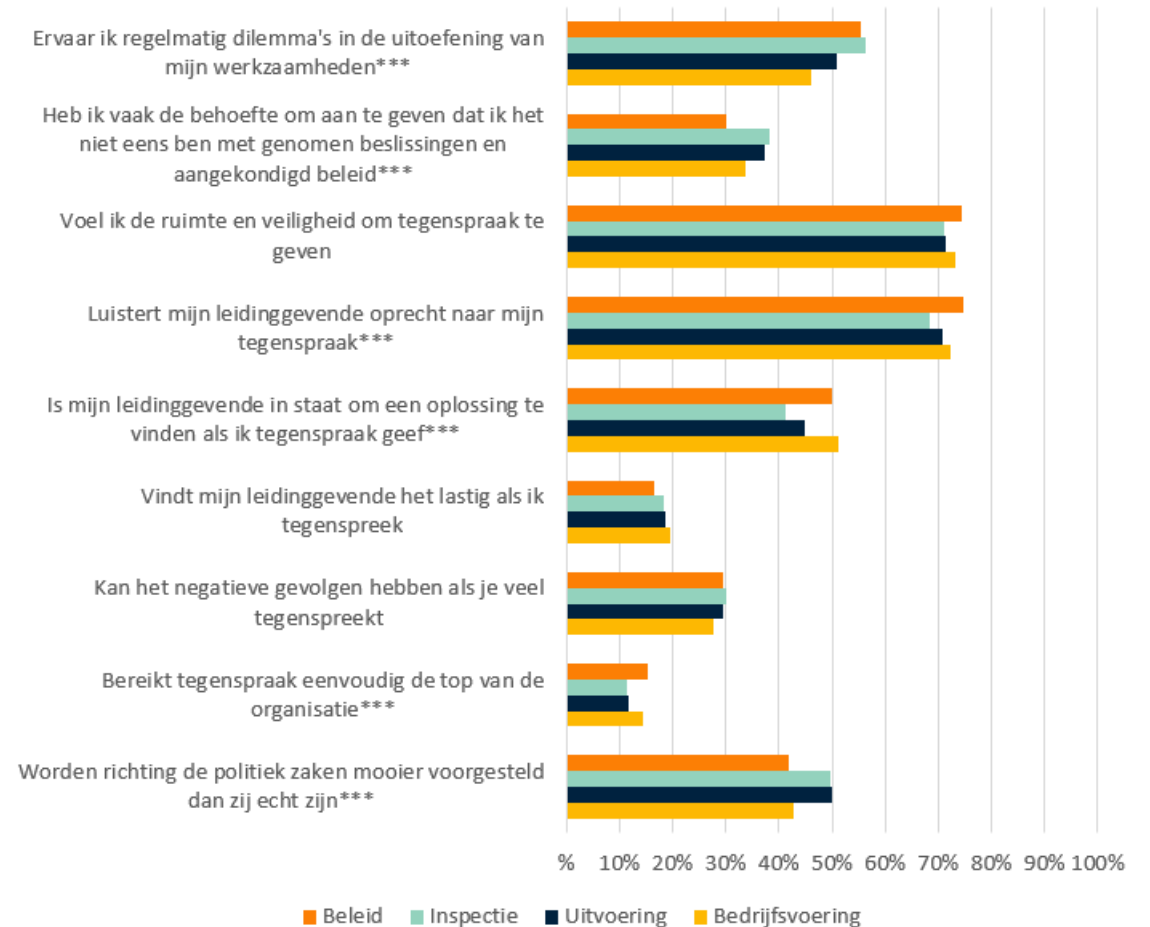




Bevindingen – Dilemma's en tegenspraak

- **Dilemma's minder in Uitvoering en Bedrijfsvoering en meer in Beleid en Inspectie**
- **Bij Beleid meer volgzaamheid van en goedkeuring voor staand beleid**
- **Grotere afstand tot top is minder beleving dat tegenspraak daar aankomt**
- **Uitvoering en Inspectie stellen zaken vaker bewust anders voor richting politiek (geen 'ambtelijke werkelijkheid'?)**

Thema 6 - Loyale tegenspraak en omgaan met morele dilemma's



Conclusies en aanbevelingen

- **Waarden en competenties**

- Weinig zorgwekkends (behalve inclusie?)
- Wel onderlinge conflicten (e.g. Uitvoerbaarheid vs Zaken richting politiek anders voorstellen)
- Meer overeenstemming over waarden dan over competenties

- **Maatschappelijke en interne ontwikkelingen**

- Negatief geformuleerde zaken hebben meer impact
- Ambtenaren lijken relatief naar binnen gericht

- **Interne organisatie**

- Kloof leidinggevenden en medewerkers
- Vaker over hebben en meer en beter luisteren
- Echt gevolg geven aan tegenspraak en kritiek

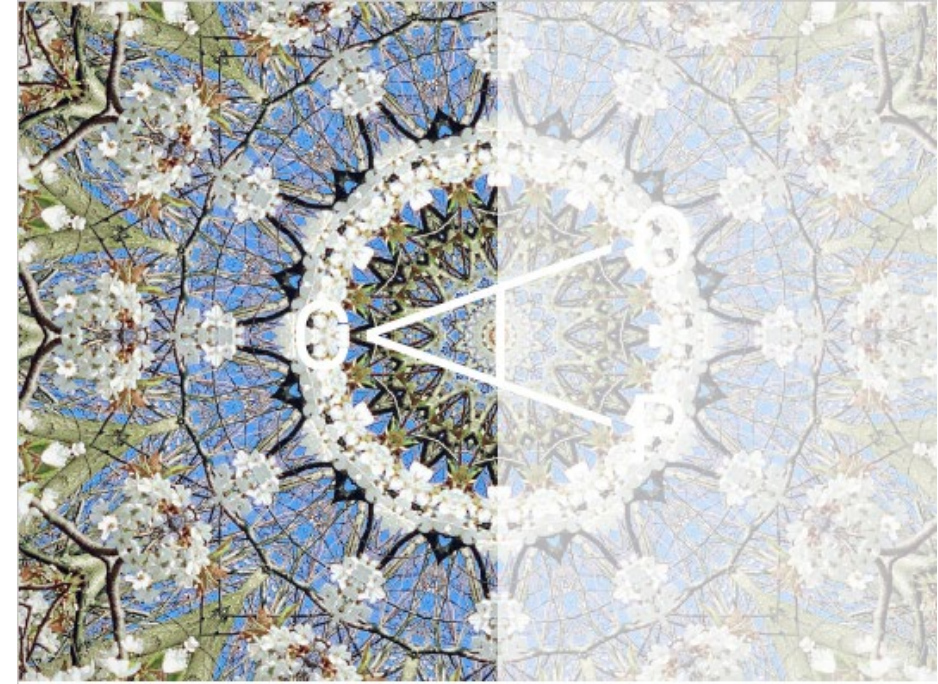
✓ Conclusies en aanbevelingen

- **Wat is dan dus ambtelijk vakmanschap?**
 - **Dé ambtenaar bestaat niet! Variatie en flexibel, context bepaalt**
 - **Verschillen in AV te verklaren naar aard van functie én domein.**
- **En dus:**
 - Meer bij elkaar brengen en van en over elkaar leren (*grenzeloos samenwerken*)
 - Wederzijdse waardering
 - Mechanismen van tegenspraak verbeteren
 - Zoeken naar variabele oplossingen in training en opleiding
 - Blijft constante aanpassingskunst (balanceer act?)
 - ...

✓ Conclusies en aanbevelingen

- Conclusies gevolg geven
- Kwantitatief met meer variabelen (leeftijd, schaal, etc.)
- Kwalitatief vervolg onderzoek is nodig
 - Focusgroepen, interviews en observaties
 - Doorvragen over percepties en causaliteit

Bedankt voor uw aandacht!



Veeleisende Omgeving, Veelzijdige Ambtenaar?

Inhoud, context en belang van ambtelijk vakmanschap
in de ogen van Rijksambtenaren.

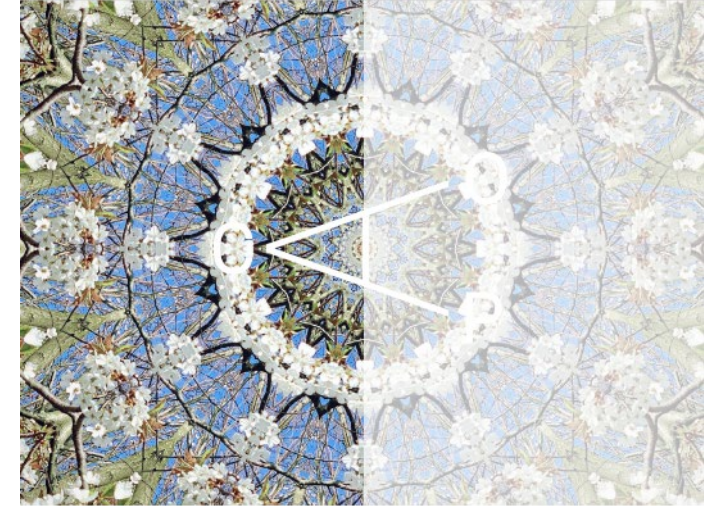
Dr. Toon Kerkhoff (Universiteit Leiden)
Prof.dr. Zeger van der Wal (CAOP, Universiteit Leiden)
Emma Brekelmans MSc. (Universiteit Leiden)
Willianne van Ginkel MSc. (Universiteit Leiden)

Onderzoek verricht in opdracht van
het ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties



Rondetafelgesprekken

1. Waar komen verschillende opvattingen over ambtelijk vakmanschap vandaan en hoe zijn deze het beste te duiden? O.l.v. **Zeger van der Wal**.
2. Loyale tegenspraak als kerncompetentie? Hoe doe je dat, waar ligt de grens, wat is je rol als ambtenaar? O.l.v. **Eline van der Veer**
3. Hoe is ambtelijk vakmanschap in de toekomst (beter) te borgen en/of te versterken? Wat is er nodig van wie? O.l.v. **Toon Kerkhoff**



Veeleisende Omgeving, Veelzijdige Ambtenaar?

Inhoud, context en belang van ambtelijk vakmanschap in de ogen van Rijksambtenaren.

Dr. Toon Kerkhoff (Universiteit Leiden)
Prof.dr. Zeger van der Wal (CAOP, Universiteit Leiden)
Emma Brekelmans MSc. (Universiteit Leiden)
Willianne van Ginkel MSc. (Universiteit Leiden)

Onderzoek verricht in opdracht van
het ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

