

Verslag bijeenkomst

# *Wat is de functie van de ambtenaar?*

**Datum** 23 september 2013

**Locatie** Goed Werk Hub, Fort de Klop, Utrecht

Deze Goed Werk Hub is de twaalfde in de reeks voor rijksambtenaren. In mei 2013, tijdens de vorige hub, hebben jonge ambtenaren elkaar geïnterviewd waarbij de centrale vraag was: “Waar sta ik voor op?”

De centrale vraag op 23 september 2013 luidde: “Wat kunnen we van elkaar als ‘meester’ en ‘gezel’ leren wanneer we in gesprek gaan over wat goed werk betekent?”



*Christine van der Worp en Bert Bultink*

Van Groningen tot Limburg kwamen ambtenaren naar Fort de Klop in Utrecht, een unieke locatie in het midden van het land, ooit onderdeel van de Nieuwe Hollandse waterlinie, om met elkaar te delen hoe zij ieder op persoonlijke wijze invulling geven aan de functie van ambtenaar en het vakmanschap daarbinnen. Alleen in onderling gesprek kan duidelijk worden wat professionaliteit en goed werk betekent en wat dat vraagt aan bekwaamheid, betrouwbaarheid en betrokkenheid. Deze 3 B's vormen een hedendaagse vertaling van wat onderzoekers aan de Harvard universiteit in hun *Good Work project* hebben samengevat als *excellence*, *ethics* en *engagement*. Twee sprekers gaven een voorzet op de discussie, Bert Bultink van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu en Christine van der Worp van de Belastingdienst.

## **Bert Bultink: Acht tips om bekwaam, betrouwbaar en betrokken te blijven**

Bert Bultink werkt als beleidsmedewerker bij het Ministerie van Infrastructuur en Milieu (I en M) aan de veiligheid voor de kust. Het bleek een schot in de roos. Het afwisselende, uitdagende en maatschappelijk relevante werkveld op het gebied van duurzaamheid en waterbeheer spreekt hem enorm aan. Hij is op deze baan ingegaan op advies van zijn zus. De eerste van zijn acht tips is dan ook: “Luister naar mensen die jou goed kennen”.

De breedheid van de functie spreekt hem enorm aan, maar dat betekent ook dat je zelf heldere keuzen moeten maken. Probeer vooral die dingen te doen die je leuk en inspirerend vindt en plaats jezelf in legerichte omgevingen. Volgens Bert is het belangrijk om naar de omgeving goed duidelijk te maken wat je doet. Op feestjes worden over luie ambtenaren standaard grappen gemaakt. Dan is het zaak daar met humor op te reageren. “Ik zeg dan vaak zoiets als ik heb het druk, want ik zorg ervoor dat Nederland niet onder water loopt”. Zo’n zin doet het altijd goed omdat het appelleert aan iets dat we allemaal belangrijk vinden; want wie wil er niet met droge voeten kunnen lopen in dit lage landje?

Het clichébeeld van de duffe ambtenaar klopt echt niet meer. Bovendien hebben we volgens Bultink als samenleving een nogal dubbelhartige houding richting de overheid: aan de ene kant wordt geroepen dat mensen meer dingen zelf moeten doen: de participatiesamenleving van Rutte is daar een expressie van. Maar aan de andere kant verwachten we ondanks alle schimpscheuten richting de overheid, dat deze nog steeds allerhande zaken voor ons oplost en al onze risico’s indekt. “Neem alleen al het aantal Kamervragen bij incidenten: dat stijgt alleen maar”.

Bultink wil een steentje bijdragen aan de maatschappij, en daarbij en passant zichzelf ontwikkelen. “Dat leren vind ik heel belangrijk, dat moet steeds doorgaan. Wanneer je niet meer leert is het tijd ergens anders heen te gaan.”

Essentieel is om vragen te blijven stellen en jezelf te blijven verbazen. “Toen ik net bij het Ministerie werkzaam was stelde ik ooit de vraag wat de eigen organisatie eigenlijk aan duurzaamheid deed. Gek genoeg was nog niemand op deze vraag gekomen.”

Wat Bert ook belangrijk vindt, is om je te realiseren dat niet iedereen hetzelfde wereldbeeld heeft. Wanneer iemand denkt dat iedereen met een uitkering lui is, volgt daar een ander beleid uit dan wanneer iemand denkt vanuit het idee dat mensen zielig en kwetsbaar zijn.

“Het is goed om je te realiseren dat ook jouw collega of minister vanuit een ander paradigma kan denken. Wanneer je die visie op het spoor bent gekomen, bijvoorbeeld door middel van vragen stellen, kun je meer bereiken en in ieder geval de ander beter begrijpen”.

Een belangrijke tip om de betrokkenheid bij het werk te houden is ook het relativeren van problemen: “Het is leuk om over ergernissen te klagen, maar maak er geen klaagcultuur van.”

### **De acht tips van Bultink**

1. Luister serieus naar de adviezen van mensen die jou goed kennen.
2. Kijk iets breder dan je functie, maar laat je niet gek maken door teveel op je bord te nemen



*Wat kunnen we van elkaar als 'meester' en 'gezel' leren?*

3. Vertel wat je doet en doe dat met verve en humor
4. Plaats jezelf in een lerende omgeving.
5. Uit je verwondering en blijf vragen stellen.
6. Ga uit van verschil, veronderstel niet te veel dat je wel weet wat de ander bedoelt
7. Probeer je te verplaatsen in de ander
8. Relativeer!

### **De drie B's in actie**

Bij **bekwaamheid** gaat het volgens Bert “om te doorgronden waar het in essentie om gaat in zijn brede context”, het vermogen om te blijven leren en om “realistisch eigenwijs” te zijn. Een ambtenaar is niet alleen maar volgzaam. Op grond van je vakkennis moet je kunnen zeggen of een bepaald beleidsvoornemen verstandig is of niet, zonder gelijk als een olifant door een porseleinkast te lopen. Bij uitmuntend vakmanschap hoort ook het vermogen om reflexief te zijn: om het eigen gedrag onder de loep te kunnen nemen. Daarbij horen vragen als: Wat ging goed? Wat is er misgegaan? Wat is mijn aandeel in het geheel geweest? Wat zou een ander in mijn plaats gedaan hebben? Helaas schiet het vermogen tot evaluatie er volgens Bultman bij de overheid nog wel eens bij in.

**Betrouwbaar** zijn betekent volgens Bultman “verantwoordelijk zijn voor je daden, vertellen wat je doet en gedaan hebt, eerlijk zijn over wat goed gaat en wat er niet goed gaat en realistisch zijn met afspraken”.

**Betrokken (blijven)** betekent “doe de dingen die jij belangrijk vindt, blijf bij je motivatie, je missie en zoek mensen op die je ambitie delen, kies je omgeving en ga dus weg als het niet goed voelt”.





*Het contact tussen jong en oud is essentieel*

### **Uitkomsten op basis van discussie**

#### *Achter verschillen in opvattingen kunnen overeenkomsten schuilgaan*

Een voorganger van Bert - met 28 jaar ervaring in water - merkt op: “Bij water gaat het in essentie om ‘veiligheid’, ‘kwaliteit’ en ‘schoonheid’. Deze laatste waarde is de laatste tijd een beetje uit het zicht geraakt. Misschien is het wel nuttiger om bruggen te slaan op basis van wat mensen verbindt, dan de verschillen te accentueren. Uit het gesprek blijkt dat je in veel gevallen pas bij de onderliggende, gedeelde waarde komt door verder te vragen. Zo kan achter de verschillende visies op mensen en het effect van uitkeringen misschien een *andere* invulling van rechtvaardigheid zitten, maar beiden zullen rechtvaardigheid als zodanig belangrijk vinden.

#### *De teloorgang van vakkennis*

Een constatering is dat de vakbekwaamheid bij het rijk is afgebrokkeld. “Bij I en M is er niemand meer die een sterkteberekening van een dijk kan uitvoeren. Er moeten wat mij betreft weer enkele civiel ingenieurs bij het Rijk worden aangenomen. Ambtenaren en hun politieke leiders snappen anders onvoldoende van waar het om gaat”

#### *Het heilige moeten van functiemobiliteit en het veranderen van baan*

Sommigen zullen op termijn ander werk willen, anderen blijven hun hele leven verknocht aan een vakgebied. Mobiliteit heeft zo zijn waarde, vandaar ook dat de roulatie binnen de organisatie wordt gestimuleerd, maar het moet geen heilig moeten worden.

#### *Het uiten van waardering als hart van goed werk*

De waardering van de ambtenaar is teloor gegaan en een renaissance waard van binnenuit. Waardering en erkenning is misschien wel het hart van de 3B's. Geef je collega die goed werk doet eens een compliment!



*De cruciale rol van betrokkenheid als motor van goed werk*

**Christine van der Worp, Belastingdienst:  
Zorgen dat de burger binnen de overheid niet verdwaalt**

Ooit is Christine van der Worp bij een accountskantoor begonnen, het contact met mensen sprak haar aan. Ze deed de aangifte en de administratie van enkele MKB-bedrijven. Dat vond ze zo leuk dat ze fiscaal recht en Nederlands recht is gaan studeren, uiteindelijk met de bedoeling om bij de Belastingdienst te gaan werken. Toen daar in eerst instantie geen plaats bleek heeft ze nog bij een accountantskantoor gewerkt, waar het vooral draait om grotere bedrijven, rendement van beleggingen en gunstige belastingconstructies voor holdings. Uiteindelijk is ze in 1998 bij de douanediens terechtgekomen. Van allerlei kanten leerde zij de diverse aspecten van de dienst kennen, van accijnzen en invoerrechten tot en met informatie-uitwisseling, de harmonisering van (Europese) wetgeving en de samenwerking tussen verschillende overheden. De *drive* om dit vak te doen is voor haar de betrokkenheid bij de burger die mag en moet kunnen rekenen op een betrouwbare overheid, een die laakbaar gedrag aan de kaak stelt, maar ook een die zelf integer is en niet zomaar zonder rechtsgrond beschikt over informatie van burgers.

Van der Worp is nu gedetacheerd bij het Ministerie van Financiën en bezig met het dossier Gegevensbescherming van burgers. Vragen daarbij zijn: welke gegevens mag de overheid vastleggen, wat mogen we uitwisselen met andere overheden? "Als er fouten gemaakt worden, dan moeten burgers bij ons terecht kunnen conform de Wet Bescherming Persoonsgegevens. Ook mag de burger conform de Wet Openbaarheid van Bestuur (WOB) weten wat er binnen de overheid speelt. Bij een betrouwbare overheid hoort ook de zorg dat persoonsgegevens niet in verkeerde handen vallen en het streven om de burger niet steeds weer dezelfde informatie te laten verstrekken. Bij elke nieuwe informatieverstrekking neemt de kans op fouten toe. Ieder ministerie houdt zich met de bescherming van persoonsgegevens bezig. Dat zorgt weer voor speciale afstemmingsproblemen die moeten worden opgelost.

Ik vind het belangrijk dat iedereen zijn verplichtingen nakomt, maar ik vind het ook belangrijk dat de overheid dat doet en dat er een duidelijk aanspreekpunt, een luisterend oor is voor het geval dat het fout gaat. Burgers moeten zich niet verliezen in de ambtenarij, binnen de overheid. Daar komt mijn betrokkenheid vandaan, mijn basisvraag is: hoe werkt het handelen van de overheid uit op de burger? Deze vraag wordt veel te weinig gesteld, waardoor het niet verwonderlijk is dat de burger zich uiteindelijk ook niet gehoord voelt en niet gehoord weet. Het verlangen om aan de burger een stem te geven, is de motor van mijn professionaliteit”.

### **Spanningsvelden in discussie**

*Uniforme dienstverlening vergroot het gemak, maar ook het risico van misbruik*  
Het dilemma is: als je alle gegevens aan elkaar koppelt, heeft de overheid een fantastische basis voor een goede dienstverlening. Maar anderzijds geldt dat de informatie vervolgens ook weer makkelijk misbruikt kan worden.

*Het afschuiven van verantwoordelijkheid en de bestuurlijke reflex*  
Niemand is uiteindelijk verantwoordelijk in Nederland. Na een incident wijzen alle betrokken instanties naar elkaar en verschijnt er een rapport dat in de la verdwijnt. De definitie van een crisis is dat er iets gebeurt dat je niet gepland hebt. Dan heeft het dus weinig zin om op een crisis te reageren met weer een batterij aan plannen en regelgeving. Maar precies dat is nog steeds de bestuurlijke reflex.

### **Uitkomsten tweegesprekken**

In tweetallen werd verder gesproken over de invulling van goed werk en de praktische vertaling van bekwaamheid, betrokkenheid en betrouwbaarheid. Hieronder een selectie van de uitkomsten.

*Het werk als ambtenaar lijkt bij voorbaat verdacht*  
Soms lijkt het erop dat door druk van buitenaf het werk van de ambtenaar al bij voorbaat gecompromitteerd is. De effectiviteit, betrokkenheid, betrouwbaarheid en bekwaamheid van de ambtenaar staan flink ter discussie.

*Vak of functie?*  
De gedeelde ervaring is, dat ‘ambtenaar zijn’ als zodanig geen vak is. Binnen de ambtenarij kan ik wel een vak uitoefenen. Daarentegen veronderstelt het werkzaam zijn binnen de overheid en de publieke dienst wel bepaalde vaardigheden, zoals verbindingen kunnen leggen, luisteren en weten hoe processen lopen. Misschien is het toch mogelijk dat goed werken binnen deze context een bepaalde ambtelijke professionaliteit vooronderstelt.

*De teloorgang van vakkennis maakt het risico van ad hoc beleid groter*  
De overheidsorganisatie leunt nog maar op een klein team van vakexperts. De top van het ministerie weet vaak niet meer goed wat er precies aan de hand is. Het risico van ad hoc beleid wordt hierdoor groter. Dat zijn ook de problemen van de uitvoeringsorganisaties die door gebrek aan capaciteit bepaalde zaken niet meer onderhouden. Als ambtenaren zien we iets, signaleren we iets, maar we kunnen ons signaal niet kwijt naar boven toe.

*De cruciale rol van betrokkenheid als motor van goed werk*  
Het viel op hoe belangrijk de betrokkenheid is. Misschien is dit wel de motor achter

de professionaliteit, de wil om bekwaam te blijven en betrouwbaar te zijn komt hier vandaan.

Daarnaast bleek hoe ondergewaardeerd betrokkenheid is. Soms kan de betrokkenheid ook weggeorganiseerd worden doordat iemand naar een andere plaats moet vertrekken, terwijl die persoon net zijn plek had gevonden.

Hoe kun je betrokken blijven als de politieke top vooral pragmatisch opereert, vooral dossiers uitruilt op basis van wat haalbaar is en niet op basis van vakkennis of wat verstandig is?

Betrokkenheid maakt ook kwetsbaar. Het vraagt lef om de minister te durven tegenspreken en het vermogen om realistisch eigenwijs te zijn.

### **Het nut van meester-gezel relaties**

De discussies, gesprekken en inleidingen van de sprekers leverden in ieder geval het inzicht op dat het contact tussen jong en oud essentieel is, ook en juist in het domein van de onzekerheid. Een meer afstandelijke blik op het functioneren van de overheid kan helpen voor de ontwikkeling van de jongere ambtenaar. Nieuwe impulsen vanuit de jongeren kunnen ook de range van mogelijke oplossingen verbreden en het enthousiasme van de ervaren ambtenaar wekken.

---

**Verslag geschreven door Jan Prij**

**Redactie, foto's, vormgeving: A. Gabrielli**

**[www.beroepseer.nl](http://www.beroepseer.nl)**