

Ambtelijk Vakmanschap en moreel gezag!

Woensdag 29 juni jl.

Op woensdag 29 juni jongstleden heeft de Netwerk- en inspiratiebijeenkomst 'Ambtelijk vakmanschap en moreel gezag' plaatsgevonden in studio Dudok in Den Haag. We kunnen terugkijken op een inspirerende middag waarbij Gabriël van den Brink en Thijs Jansen hun boek 'Ambtelijk vakmanschap en moreel gezag' gepresenteerd hebben. Het boek is het resultaat van een verkenning naar het debat over Ambtelijk Vakmanschap en hoe dit het best kan worden geborgd vanuit het perspectief van overheidsgezag. Een middel daartoe is volgens hen de invoering van een ambtelijk statuut. Het initiatief voor de netwerkbijeenkomst is genomen om de dialoog aangaande dit onderwerp te prikkelen, het past binnen 'De Zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager', welke is ondernomen door de Vereniging voor OverheidsManagement (VOM), IKPOB, en de Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS), in samenwerking met andere organisaties.

Welkom!

Henk Wesseling, directeur IKPOB, opent de bijeenkomst en heet de deelnemers van harte welkom. Er is een grote opkomst, ruim 50 genodigden vanuit verschillende disciplines. Allen met veel interesse voor het onderwerp, namelijk de invoering van een ambtelijk statuut. Wesseling verzucht dat dit boekje er eerder had moeten zijn; het zou een handig hulpmiddel zijn geweest in de tijd dat hij nog werkzaam was als gemeentesecretaris! Hij geeft het woord aan de schrijvers om hun boek toe te lichten, zowel wat betreft nut en noodzaak, als wat betreft inhoud.



Van den Brink verwijst naar dagblad Trouw waarin Hans de Bruijn betoogd heeft dat 'morele eisen die gesteld worden aan de politiek, slopend zijn voor de politiek'. Politiek zou gaan om het sluiten van compromissen. Echter, volgens Van den Brink schiet de politiek juist tekort, door die morele eisen niet te beantwoorden: "Er wordt onvoldoende aan morele eisen tegemoet gekomen". Dit komt volgens Diederik Samson (in debat met Van den Brink in een andere bijeenkomst) doordat politiek in belangrijke mate een strijd is om macht, maar Van den Brink stelt dat de moraal altijd zal verliezen als de politiek vooral als machtsuitoefening wordt gezien. Volgens Van den Brink gaat het meer om een combinatie van moraal én macht. Ambtenaren hebben met de worsteling tussen beiden te maken. Het vak dat zij uitoefenen gaat namelijk over regels/procedures en zelden over morele motieven. De ambtenaar voegt zich naar het primaat van de politiek waarin hun persoonlijke mening er niet toe doet. Maar, stelt Van den Brink, "de omgeving van het ambtelijk vakmanschap verandert en voor de burgers van Nederland worden morele motieven steeds belangrijker." De overheid zal moeten reageren op die verandering en ook van ambtenaren wordt daaraan een bijdrage verwacht, het statuut kan ambtenaren daarbij helpen. Het is van groot belang om aan die behoefte tegemoet te komen voor het gezag van de overheid, dat niet meer alleen gebaseerd dient te zijn op machtsoverwegingen maar ook op morele rechtvaardiging.

Thijs Jansen knoopt vervolgens aan bij de conceptnotitie over het ambtelijk statuut van minister Plasterk, die hij in handen heeft gekregen. Hierin wordt voorgesteld om vier waarden op te nemen, te weten integriteit, loyaliteit, soberheid en doelmatigheid. Dit is een opvallend beperkte keuze die niet echt bestaande codes, handvesten en dergelijke overkoepelt. De vier waarden dekken bijvoorbeeld niet de waarden die beschreven staan in de behoorlijkheidswijzer van de ombudsman, want dat zijn: open/duidelijk, respect, betrokken en oplossingsgericht, eerlijk en betrouwbaar. Dat is een andere invalshoek die veel meer ingaat op *hoe* de overheid anderen, die afhankelijk zijn van de overheid, tegemoet zou moeten treden. 'Zou het niet fijn zijn als de minister een bredere waaier aan relevante waarden zou ondersteunen met een statuut?' Dat is wat Van den Brink en Jansen in hun essay hebben voorgesteld. De internationale wetenschappelijke literatuur helpt daarbij: ze hebben op basis daarvan vele (reeds door anderen genoemde) waarden ingedeeld in vier categorieën, namelijk: ethische waarden, democratische/ rechtstatelijke waarden, ambachtelijk-bedrijfsmatige waarden en de mensgerichte waarden. Jansen haalt aan dat de waarden die in hun statuut opgenomen zijn uiteraard niet in beton gegoten zijn. "Het statuut is geschreven voor zowel de beleidsambtenaren als voor uitvoerende ambtenaren. Het zou goed zijn als die twee groepen met elkaar in gesprek gaan. Onze ervaring is dat wanneer een besluit niet menselijk of fatsoenlijk is in de uitvoering, het systeem daar dan heel weinig oog voor heeft. Men moet dus met elkaar in gesprek over wat nodig is voor overheidsgezag."



Christian van den Berg, bestuurslid Goed Werkgeverschap in het VGS bestuur en lid van het CvA, en Bas Heijne, schrijver, columnist en interviewer, zijn uitgenodigd voor een nadere reflectie.



Van den Berg heeft het boek met veel plezier gelezen. “Elke keer als ik dacht, heren nu missen jullie een punt, dan kwam dat punt twee pagina’s later alsnog. Erg leesbaar en heel actueel!” Het valt Van den Berg op dat je als politicus constant alert moet zijn en je niet van mening mag veranderen of op uitspraken terug mag komen, maar is dat wel realistisch? De maatstaf die daarbij wordt gehanteerd is extreem hoog. De manier waarop politici zich uitdrukken en hoe ambtenaren daarop reageren, zorgt voor

een afnemend gezag van de overheid in zijn geheel en dus ook van ambtenaren. Zij zijn namelijk een representant van de overheid. Volgens Van den Berg kunnen we een voorbeeld nemen aan onze zuiderburen: “Neem de incidenten tijdens het festival Pukkelpop in België. Door extreem slecht weer ging er van alles mis met zeer vervelende en zelfs ernstige gevolgen. Wat doen de Belgen? Die reageren rustig, betreuren de situatie, leren ervan en gaan weer door. Wij Nederlanders daarentegen schrijven rampenplannen en herschrijven protocollen. Wij kunnen niet meer lijden dat iets mis gaat, maar er hoeft niet overal een protocol voor te zijn, toch?” Door overal regels voor te maken en strikte uitvoering daarvan te eisen krijgt de ambtenaar een slechte naam, bureaucratie is een negatief woord geworden. Van den Berg is van mening dat het stellen van hogere morele normen in sommige situaties best lastig is. Maar we zouden kunnen beginnen met het naleven van de al bestaande normen, en dat is tweezijdig. Als een burger iets wilt van een ambtenaar moet hij/zij zich fatsoenlijk gedragen. Zo niet dan moet de ambtenaar de burger daarop kunnen aanspreken. “Op die manier kan het gezag terug gewonnen worden. En daar start het mee.”



Bas Heijne stelt dat de burger en de overheid in een strijd met elkaar verwickeld zijn, namelijk de ‘ontketende burger’ tegenover een ‘dove overheid’. “Er wordt met een beschuldigende vinger naar elkaar gewezen. Dat zijn vijandbeelden die we onder ogen moeten zien”. Heijne is lovend over het essay. De waarde ervan is volgens hem dat de schrijvers de moraal terug willen brengen in het publieke debat. “Dat

is heel lastig maar er worden in het essay essentiële vragen gesteld. Er is weerzin ontstaan om over morele waarden en gezag te praten. Het essay brengt het idee van gezag en moraal samen. De overheid is verplicht moraal en gezag in te bedden in de samenleving. Dat is niet vanzelfsprekend”. Daarbij benoemt hij direct een lastig punt. “Het statuut kan de ambtenaar zeker helpen maar dit is geen ‘goedje’ wat je kunt ‘inspuiten’. Het is een gedachtegoed wat men eerst moet begrijpen om het te kunnen naleven”. Heijne stelt dat weleens wordt gesproken over de ‘onbestuurbare burger’. Dat beeld is onjuist, de burger is wel degelijk bestuurbaar als er meer werk wordt gemaakt van het opbouwen van gezag.

“Autoriteit is niet vanzelfsprekend, dat moet je verdienen. Het is onzin dat burgers geen rechterlijke macht meer accepteren. Neem Frank Visser, de rijdende rechter, die heeft toch ook autoriteit?” Heijne noemt het ambtelijk statuut, net als de auteurs, een ‘symbool’. Het is van groot belang voor haar gezag dat de overheid intern en extern communiceert over de waarden waar zij van uitgaat. Heijne eindigt zijn reflectie met de volgende vraag aan de deelnemers: ‘Hoe ziet u de verhouding met de burger?’

Wat vinden de deelnemers?

Vanuit de deelnemers komen nog enkele aanvullende opmerkingen/vragen. Zo wordt de vraag gesteld waarom er een protocol als een statuut komt als we sceptisch zijn over protocollen in het algemeen? Verder is een vraag hoe je een statuut ook daadwerkelijk effectief maakt.

In groepjes wordt aan verschillende tafels de discussie gestart over de opgeworpen vragen. Mening en gedachten worden gedeeld en men is het natuurlijk niet altijd met elkaar eens. Na een half uur vraagt Wesseling per tafel een deelnemer om terugkoppeling over wat er is besproken.

De eerste tafel geeft aan dat er voornamelijk gesproken is over het label ‘statuut’. Er wordt kritisch gekeken naar de term met de vraag of dit wel stimulerend is en of het helpt bij het ‘levend’ maken van het onderwerp. Zij zien de morele waarden wel als belangrijke basis voor het gedachtegoed van het statuut.

De tweede groep geeft aan dat er een spanningsveld aan tafel gesignaleerd is. Er is vanuit verschillende disciplines (belastingdienst, gemeente, ministerie) besproken of het statuut een handig instrument is. Hierover zijn de meningen aan tafel verdeeld. Wat zij wel benadrukken is dat het gesprek erover voor een ieder heel waardevol is. Door het gesprek wordt er vormgegeven aan de inhoud van het statuut. Ze benadrukken tenslotte dat het statuut geen protocol moet worden maar een levend onderdeel moet zijn van ambtelijk vakmanschap!

De volgende groep heeft gesproken over de vraag of het statuut wel effectief is. Het gezamenlijke antwoord is: “Op zichzelf staand niet. Je moet er als professional iets mee doen, om het ook daadwerkelijk in de praktijk te brengen. Hoe dat verder ingevuld wordt, moet duidelijk worden aan de hand van gesprekken, niet alleen met ambtenaren maar ook met afnemers, ‘klanten’ en opdrachtgevers, zowel intern als extern. Daar kunnen we van leren en juist die leercyclus is waardevol. Het document moet levend blijven!”

Hier sluit de volgende tafel zich bij aan. Zij benadrukken daarbij dat het gesprek vanuit je dienstbaarheid moet plaatsvinden. Ook uiten zij de zorg dat het leerproces nu niet collectief plaatsvindt. “We leren zoveel van wat we doen, hoe kunnen we er nu voor zorgen dat die leerpunten niet in onze hoofden blijven zitten maar dat ze vastgelegd worden en voor iedereen gelden?” Tevens volgt nog een kritische noot op het statuut: “Wordt dit nu een compromis document dat wordt uitgerold over heel Nederland? We zouden liever zien dat het statuut het resultaat is van een leerproces op de werkvloer, wat niet een begin- en eindpunt heeft maar continu gaande is”.

Na dit punt gemaakt te hebben, benadrukt de groep die vervolgens het woord krijgt dat we niet hoeven te wachten op het statuut. “Als professional hebben we hele sterke waarden in onszelf zitten, over wat goed vakmanschap is. Het gaat uiteindelijk toch ook over individuele bezinning? Hier moeten we de dialoog over voeren, dus niet wachten op het statuut, maar hier vandaag, bij jezelf, mee beginnen.”

Tenslotte vraagt de laatste groep zich af waar het statuut landt? Het statuut moet onderdeel worden van de cultuur van de organisatie. Eigenlijk gaat het dus om een cultuurverandering en die is impactvol! Het valt deze groep op hoe weinig dit soort thema's onderwerp van discussie zijn binnen de verschillende organisaties. Mist daarvoor de infrastructuur? En als we eenmaal tot een statuut zijn gekomen, hoe zorgen we er dan voor dat deze nageleefd en in de praktijk toegepast wordt? Moeten we hiervoor een eed afleggen? Het gesprek om hier op door te gaan is nodig, daar is behoefte aan, dat blijkt.



Wesseling vraagt aan de sprekers in te gaan op de centrale vraag zoals die uit de terugkoppeling naar voren komt. “Gaaf een statuut daadwerkelijk helpen?” Uit de gesprekken valt op dat iedereen zich herkent in de waarden van het statuut. Kortom, de basis is aanwezig. Maar het moet landen in de cultuur, ofwel het DNA van een organisatie. Hoe moet het gesprek, waarin vandaag een goede aanzet is gedaan door dit selecte gezelschap, verder uitgedragen en voortgezet worden?

De sprekers Christian van den Berg en Bas Heijne geven kort antwoord op deze vraag. Van den Berg: “Of het statuut nodig is? Baat het niet dan schaadt het niet! Je kunt alleen je eigen gedrag beïnvloeden. We moeten anders acteren als een burger iets doet wat moreel niet goed is.” Heijne: “Het statuut is een kapstok. De moraal wordt in de praktijk gevormd, maar in de politiek is dit ook heel belangrijk! Als we het idee aanhouden dat de burger de klant is, dan moeten we niet verbaasd zijn dat de burger zich ook zo gaat gedragen. En als de

ambtenaar iedere keer wordt gezien als een hindernis en dat ook zo door de politiek gestuurd wordt, dan heeft dit invloed op wat er op de werkvloer gebeurt. Men moet burgers en ambtenaren uit dat klant-/ dienstverlenersperspectief halen.”

Tot slot blikken de schrijvers van het boek terug op de middag. Gabriel van den Brink: “Er is zoveel gezegd, het is onmogelijk om dat samen te vatten in een paar woorden”. Wel wil hij filosofisch nog iets toevoegen. “In de praktijk van het leven, weten we allemaal heel erg goed of iemand deugt in de morele zin of niet. Die bevindingen zijn niet nieuw, dat zit van binnen! Moraal is dus niet heel ingewikkeld. Maar wat daarbij wel heel belangrijk is, is dat het goede voorbeeld gegeven wordt. Goed voorbeeld doet goed volgen, maar helaas is dat ook het geval bij slechte voorbeelden. Dus als personen in de top van de samenleving, zoals bankiers, immoreel gedrag kunnen vertonen én ermee weggkomen, dan volgt men dat voorbeeld ook elders in de samenleving. En de slechte voorbeelden komen helaas iedere dag in het nieuws.” Hij stelt dat ambtenaren handelen uit naam van de overheid, een belangrijke rol. Als zij het goede voorbeeld geven, heeft dat dus een effect op de samenleving. Van den Brink vervolgt dat het woord ‘gesprek’ vaak is genoemd in de bijeenkomst. Met een glimlach oppert hij dat we misschien al veel praten in Nederland, maar toch is hij van mening dat een uitvoerig gesprek over de inhoud enorm kan helpen. “Dat gesprek moet tijdig plaatsvinden en men moet uiteraard eerlijk zijn naar elkaar toe. Juist als je het niet eens bent met elkaar is eerlijkheid een belangrijke kwaliteit in het leven!”

Thijs Jansen sluit de middag af met de woorden: “Er is al veel gezegd, wij zijn enorm gemotiveerd om met de suggesties die genoemd zijn aan de slag te gaan! De invoering van het statuut, het leerproces en de cultuurverandering, om daar daadwerkelijk werk van te maken hoeven we niet te wachten op een wetsvoorstel of een officieel statuut. Laten we direct beginnen, binnen onze eigen organisaties. We kunnen hier met elkaar afspreken om de gesprekken voor te zetten. De Stichting Beroepseer wil graag in het najaar gesprekken in overheidsorganisaties gaan voeren over het essay en het daarin voorgestelde statuut. Zo kan een beweging van onderop ontstaan en zichtbaar worden. Men kan zich daarvoor aanmelden bij de Stichting. Er kan een golfbeweging ontstaan en u bent in de voorhoede van die ontwikkeling. Kortom; u hoort bij de Avant-garde!”

Met deze afsluiter heeft Jansen de lachers op zijn hand en wordt het positieve gevoel van de middag tijdens een afsluitende borrel voortgezet. Onder het genot van een drankje en een broodje worden de laatste notities gemaakt en kaartjes uitgewisseld.



Meer informatie?

Heeft u vragen naar aanleiding van dit verslag? IKBOP beantwoordt deze graag via info@ikpob.nl