



# Gids Ambtelijk Vakmanschap

Lees meer  
over de principes

Lees meer  
over deze gids

# De Gids Ambtelijk Vakmanschap

Als ambtenaar dienen we 'de publieke zaak', een bijzondere positie met bijbehorende rechten en plichten. Wat betekent dat voor ons en onze werkwijze? In deze gids vind je basisprincipes en waarden ter inspiratie en waar je op terug kunt vallen. Je gebruikt ze vast al in je werk met eigen accenten, woorden en beelden.

Deze gids is onaf en dat is de bedoeling. Door handelingsperspectief en voorbeelden toe te voegen en daarnaast blijvend aanpassingen te doen krijgt de gids steeds meer vorm en vindt steeds meer aansluiting bij de dagelijkse werkpraktijk. Dit kunnen we alleen samen doen. Ideeën en voorbeelden in welke vorm dan ook zijn meer dan welkom!

Klik hier voor  
de principes

Klik hier  
voor contact

# Gids Ambtelijk Vakmanschap

Werken vanuit  
vertrouwen

Werken vanuit  
de opgave

Werken vanuit  
professionaliteit

Werken vanuit  
dienstbaarheid



Klik op een  
principe voor  
meer informatie

Werken vanuit  
verantwoording

Werken vanuit  
verantwoordelijkheid

Werken vanuit  
legitimiteit

Terug

# Werken vanuit vertrouwen

We willen werken op basis van vertrouwen. Vertrouwen hebben in de mensen en zelf als overheid betrouwbaar zijn. Vertrouwen hebben heeft te maken met geloof hebben in de ander en zelf risico durven nemen. Betrouwbaar zijn heeft te maken met geloofwaardig zijn. Eerlijk zijn, doen wat je belooft, duidelijk zijn in wat wel en niet kan. Er voor de ander zijn. Vertrouwen moet je verdienen. Werken vanuit vertrouwen vergt aandacht en inspanning van ons allemaal.

Klik op de waarden om te ontdekken wat jij zelf kunt doen als ambtenaar en als leidinggevende?

Open

Inclusief

Integer

Terug

## Hoe dan? Enkele voorbeelden van hoe we willen werken

- We pikken signalen op uit de samenleving en laten zien wat we daar mee doen.
- We werken in openheid en vertrouwen samen met andere partijen.
- We spreken ons uit en staan open voor de mening van anderen.
- We zijn open naar buiten: openbaarheid van overheidsinformatie is het uitgangspunt.

## Wat kan ik zelf doen?

- Nieuwsgierig zijn naar wat leeft binnen en buiten je organisatie.
- Nagaan wat de ander nodig heeft en wat jij daaraan kan doen.
- Eerlijk zijn in wat jij kan doen en wat je niet kan doen. En aangeven waarom.
- Je uitspreken. Dat vergt durf. Help elkaar daarmee.
- Luisteren en doorvragen. Niet meteen oordelen.

## En als leidinggevende?

- De openheid van jouw medewerkers actief steunen en waarderen. Je daarover uitspreken.
- Investeren in goede onderlinge relaties, zowel op teamniveau als tussen medewerkers onderling. Ook investeren in de relatie die je zelf met medewerkers hebt. Vertrouwen scheppen door eerlijk te zijn, ook als dat moeilijk is.

## Werken vanuit vertrouwen | Open

Werken vanuit vertrouwen kan alleen als er openheid is in een relatie. Het gaat om open zijn vanuit jezelf en open staan voor de ander. Het werkt dus twee kanten op. Open zijn betekent ook eerlijk zijn naar elkaar, niets voor de ander verbergen en het ook zeggen als je iets niet weet.

Een open organisatiecultuur is nodig om signalen uit de maatschappij door te geven zoals ze binnenkomen, ook als die ongemakkelijk zijn. Loyale tegenspraak kunnen geven en ontvangen hoort ook bij een open organisatiecultuur.

Terug

## Hoe dan? Enkele voorbeelden van hoe we willen werken

- We verzamelen zo veel mogelijk meningen/standpunten om een besluit te nemen.
- We luisteren niet alleen naar wie de meeste macht en invloed heeft, of naar wie zich het meest uitspreekt. Ook wie in de minderheid is, bescheiden, verlegen of bang is om zich uit te spreken verdient onze aandacht.
- We discrimineren niet. We behandelen iedereen gelijkwaardig. We houden elkaar scherp hierop.

## Wat kan ik zelf doen?

- Respect tonen naar iedereen.
- Je bewust zijn van vooroordelen. Jouw handelen daar niet door laten beïnvloeden.
- Anderen actief betrekken in wat je doet. En ze de ruimte geven om zichzelf te zijn.
- Zelf de ruimte nemen die je toekomt. Door mee te doen en je uit te durven spreken. Als jij lef daarin toont, trek je anderen met je mee.

## En als leidinggevende?

- Op de dynamiek in de groep letten. Oog en oor hebben voor de minderheid of de zwijgende meerderheid. Niet alleen letten op inhoud, maar ook op proces. Wat zie je gebeuren?
- Nadrukkelijk de ruimte scheppen voor een veilige en gelijkwaardige inbreng voor elke medewerker. Hierover van tevoren duidelijke afspraken maken. Ingrijpen als er zaken plaatsvinden die bijdragen aan een onveilige omgeving.
- Nieuwsgierig zijn naar het verhaal van elke medewerker. Elke medewerker is anders. Iedereen wil zich gezien voelen. Vraag je af wat elke medewerker in dat kader nodig heeft.

## Werken vanuit vertrouwen | Inclusief

Ieder mens is anders. Met inclusief zijn bedoelen we dat iedereen met zijn unieke eigenschappen belangrijk is, mee telt en mee doet.

Voor werken vanuit vertrouwen is het nodig dat je iedereen betreft en niemand uitsluit of achterstelt. En een diverse inbreng maakt ons werk beter.

Terug

## Hoe dan? Enkele voorbeelden van hoe we willen werken

- We houden ons aan de gedragscode en de geldende regels voor integriteit. En als er geen regels zijn, of de regels bieden geen uitkomst, handelen we vanuit de waarden die in de gedragscode staan (zie ook Gedragscode Integriteit Rijk in app-/playstore).

## Wat kan ik zelf doen?

- Zelf in jouw gedrag het goede voorbeeld geven. Jezelf regelmatig afvragen of wat je doet te verantwoorden is.
- Lastige situaties bespreken met je collega's en leidinggevende.
- Met een vertrouwenspersoon gaan praten als je onafhankelijk en vertrouwelijk advies wil vragen.
- Je durven uitspreken als je vindt dat iets niet integer is.
- Anderen aanspreken op gedrag dat niet oké is. Heb het dan over het handelen en gedrag dat je ziet, niet over de persoon.

## En als leidinggevende?

- Het goede voorbeeld geven en jezelf daarin kwetsbaar opstellen.
- Regelmatig het gesprek organiseren over integriteitsafwegingen in het werk, bijvoorbeeld in het teamoverleg. Wat is de norm, waar ligt de grens?
- Handhaven als er duidelijk grenzen worden overschreden. Daar consequent in zijn en wegblijven bij willekeur.
- Gebruik maken van de ervaring van collega's en integriteitsexperts.

## Werken vanuit vertrouwen | Integer

Vertrouwen kan niet bestaan zonder integriteit. Integer zijn betekent het juiste doen, volgens de geldende normen en waarden. Dit houdt meer in dan alleen de regels volgen. Wij werken in het belang van alle mensen in de Nederlandse samenleving. Dat maakt ons bijzonder.

Daar moeten we aan blijven denken. Daarom zijn we onafhankelijk en onpartijdig, betrouwbaar en zorgvuldig en nemen we zelf verantwoordelijkheid. Dit zijn de waarden integriteit die in onze Gedragscode Integriteit Rijk staan.

Terug

# Werken vanuit de opgave

We willen ons richten op concrete verbeteringen in het leven van mensen. Daarom willen we met elkaar opgavegericht werken: we stellen de maatschappelijke vraagstukken centraal in ons werk, vertalen dit naar opgaven en organiseren ons werk naar wat de opgave van ons vraagt. We werken daarbij over organisatiegrenzen en bestuurslagen heen. We zijn gericht op de mens achter de opgave en doen wat nodig is, wat echt helpt. We passen maatwerk toe als dat nodig is. We noemen dit ook wel “werken volgens de bedoeling”.

Grenzeloos  
samenwerkend

Mensgericht

Klik op de waarden om te ontdekken wat jij zelf kunt doen als ambtenaar en als leidinggevende?

Terug



## Hoe dan? Enkele voorbeelden van hoe we willen werken

- We stellen het optimale team samen om aan een opgave te werken.
- We betrekken de juiste partijen bij het maken van beleid. Zowel binnen als buiten de organisatie.
- We luisteren naar signalen van collega's uit de uitvoering en uit het toezicht om ons beleid te verbeteren.
- We betrekken elkaar op tijd, zodat er ook echt meegewerkt kan worden.

## Wat kan ik zelf doen?

- Jezelf de vraag stellen of je samenwerkt of afstemt: Sta je oprecht open voor onverwachte of nieuwe inbreng van anderen?
- Contact maken, mensen actief betrekken bij je werk. Daarbij ook delen welke afwegingen je moet maken en wat de resultaten zijn.
- Jouw talent en deskundigheid inbrengen om samen aan de opgave te werken. Daarbij duidelijk zijn in wat anderen van jou mogen verwachten en wat niet.
- Het talent en de vakkennis die anderen inbrengen waarderen. Je hebt elkaar nodig.

## En als leidinggevende?

- Ruimte scheppen voor opgavegericht werken. Blijven uitproberen en je niet laten ontmoedigen als het tegenzit. Belemmeringen die je ziet wegnemen.
- Samenwerking aanmoedigen op alle niveaus en over grenzen heen. Medewerkers de vrijheid en ruimte geven om dit te doen.
- Zorgen voor verbinding op onderdelen waar jij vanuit jouw leidinggevende positie verbanden ziet die medewerkers niet kunnen zien.
- Met jouw medewerkers de opgave verkennen en zorgen voor een optimale teamsamenstelling. Er samen voor gaan en op de opgave blijven sturen.
- De unieke talenten van medewerkers naar boven halen en inzetten om aan opgaven te werken.

## Werken vanuit de opgave | (Grenzeloos) samenwerken

Met samenwerken bedoelen we dat we de dingen niet alléén doen, maar met elkaar, als team. We betrekken de mensen die we nodig hebben om ons werk goed te kunnen doen. Daarbij is ieders inbreng van betekenis om samen tot een beter resultaat te komen. Voor samenwerken is meer nodig dan het werk met elkaar afstemmen. Echt samenwerken kan alleen als iedereen mee doet en we elkaars inbreng waarderen.

Gelijkwaardigheid is hierbij uitgangspunt. Met grenzeloos samenwerken bedoelen we opgavegericht samenwerken over grenzen van organisaties en bestuurslagen heen. Met andere ministeries, met andere overheden, met maatschappelijke organisaties, mensen en bedrijven en internationaal. En ook tussen beleid, uitvoering, toezicht en bedrijfsvoering.

Terug

## Hoe dan? Enkele voorbeelden van hoe we willen werken

- We weten wat we willen bereiken en doen wat daarvoor nodig is. Wat helpt echt?
- We stellen de bedoeling van de regel centraal en niet de regel zelf.
- We zoeken ruimte voor maatwerk.
- We halen op wat in de maatschappij leeft. We betrekken de mening van degene voor wie we het uiteindelijk doen bij het maken, uitvoeren en bijstellen van ons beleid.

## Wat kan ik zelf doen?

- Contact leggen met de mensen voor wie je het doet. Weten over wie het gaat, wat hun situatie is.
- Je inleven. Stel dat het over jou zou gaan, of over jouw bedrijf?
- Vertrouwen op jouw professionele oordeel. Je daarop uit durven spreken en ervoor te gaan staan. Ernaar handelen als dat kan.

## En als leidinggevende?

- Vertrouwen op de deskundigheid van je medewerkers.
- Je medewerkers steunen en rugdekking geven.

## Werken vanuit de opgave | Mensgericht

Eerst de mens, dan de regels. Daarmee bedoelen we dat het er uiteindelijk om gaat dat de mens achter de vraag of opgave wordt geholpen. Voor wie doen we het? En wanneer is diegene werkelijk geholpen? Wat is daarvoor nodig?

Om dit goed te kunnen doen redeneren we vanuit de mensen zelf en de situatie waarin zij zich bevinden. We noemen dit ook wel “de menselijke maat hanteren”.

Terug

# Werken vanuit dienstbaarheid

We willen er als overheid zijn voor de mensen. Wij zijn immers dienstbaar aan de samenleving en het algemeen belang. Daarom willen we dichtbij en betrokken zijn. Begrijpelijk, bereikbaar en aanspreekbaar. Regels en procedures moeten eenvoudig zijn. Mensen moeten bij de overheid terecht kunnen en gehoor vinden

Behoorlijk

Toegankelijk

Dienstverlenend

Klik op de waarden om te ontdekken wat jij zelf kunt doen als ambtenaar en als leidinggevende?

Terug

## Hoe dan? Enkele voorbeelden van hoe we willen werken

- We negeren mensen niet. We geven antwoord op hun vragen.
- We houden ons aan termijnen. We nemen verzoeken op tijd in behandeling. En als het toch niet volgens planning verloopt, laten we dit weten.
- We beseffen dat er een mens van vlees en bloed zit achter elke vraag, klacht, verzoek, of werkopdracht die bij ons binnenkomt.
- We schuiven problemen niet door maar pakken ze aan.
- We discrimineren niet.

## Wat kan ik zelf doen?

- De ander behandelen zoals je wilt dat anderen jou behandelen.
- Mensen netjes te woord staan. Uitleg geven, ook en juist als zaken minder soepel verlopen.
- Eerlijk zijn in je informatie naar anderen. Fouten durven toegeven. Het aan durven geven als je iets niet weet.
- Op tijd hulp vragen als je met een lastig probleem zit. Het niet wegstoppen of voor je uit schuiven.

## En als leidinggevende?

- Zowel op gedrag van medewerkers als op het proces op behoorlijkheid sturen. Kijk naar wat medewerkers doen en ook naar hoe dit zich tot elkaar verhoudt. Welke schakels zitten er in het proces? Hoe beïnvloeden die elkaar?
- Openstaan voor suggesties van medewerkers, bijvoorbeeld voor het verbeteren van werkprocessen.
- Kritische/duidelijke signalen afgeven aan de ambtelijke en politieke leiding als de behoorlijkheid in het gedrag komt.

## Werken vanuit dienstbaarheid | Behoorlijk

Met behoorlijk bedoelen we dat we mensen netjes, met respect en gelijkwaardig behandelen. Zoals het hoort. Want elk mens heeft er recht op om goed behandeld te worden.

Terug

## Hoe dan? Enkele voorbeelden van hoe we willen werken

- We doen er moeite voor om mensen te begrijpen en begrijpelijk te zijn voor mensen. We gebruiken begrijpelijke taal. Uitgangspunt voor begrijpelijke taal is taalniveau B1.
- We maken contact. Contact leidt tot een relatie en een relatie draagt bij aan vertrouwen.
- We hanteren eenvoudige procedures.
- We maken duidelijk wat de rechten van mensen zijn en wat zij van ons mogen verwachten.

## Wat kan ik zelf doen?

- Contact maken, laten merken dat het verhaal van de ander je interesseert. Luisteren en doorvragen.
- Eenvoudige taal gebruiken. Gebruik zo min mogelijk afkortingen en vaktaal en wees voorzichtig met beeldspraak. Collega's hierbij helpen.
- Duidelijk zijn. Nagaan of de ander jou begrijpt en of de boodschap over komt.

## En als leidinggevende?

- Actief begrijpelijk taakgebruik bevorderen. Let daar echt op. Dit vergt namelijk voortdurende aandacht.
- Ervoor zorgen dat jijzelf en jouw team optimaal bereikbaar en beschikbaar zijn.
- Eenvoud aanbrenge in procedures en processen. Daarbij uitgaan van de gebruiker.

## Werken vanuit dienstbaarheid | Toegankelijk

Met toegankelijk zijn bedoelen we dat we bereikbaar, begrijpelijk en aanspreekbaar zijn voor mensen. Dat mensen bij de overheid terecht kunnen. En dat de overheid een menselijk gezicht toont. Dichtbij en betrokken.

Terug

## Hoe dan? Enkele voorbeelden van hoe we willen werken

- We verwijzen zo min mogelijk door. Als we de vraag zelf niet kunnen beantwoorden zoeken we uit wie dat mogelijk wel kan en leggen we zelf actief het contact.

## Wat kan ik zelf doen?

- Vriendelijk, behulpzaam en geduldig zijn. Er niet te snel van uitgaan dat ze er zelf wel uitkomen. Vraag of ze op weg geholpen zijn.
- Jezelf trainen en oefenen in het omgaan met lastig gedrag van anderen. Leren je emoties te beheersen.

## En als leidinggevende?

- Met jouw medewerkers bespreken hoe zij aankijken tegen dienstverlening binnen het eigen werk. Nieuwsgierig zijn naar waar zij tegenaan lopen en vanuit een open houding meedenken over mogelijke oplossingen.
- Begripvol en geduldig zijn. Een dienstverlenende instelling vergt soms echt een andere houding van medewerkers.
- Gebruik maken van het talent van medewerkers die hier goed in zijn.

## Werken vanuit dienstbaarheid | Dienstverlenend

Naast behoorlijk en toegankelijk zijn we ook dienstverlenend. Dat betekent dat we ons dienstbaar opstellen en verantwoordelijkheid nemen. We hanteren het uitgangspunt van 'geen verkeerde deur'

Hiermee bedoelen we dat we de mensen niet zonder hulp wegsturen. We gaan net zolang door tot de vraag echt beantwoord is. We ondernemen daar zelf stappen voor als dat nodig is.

Terug

# Werken vanuit legitimiteit

Iets wat legitiem is, is wettig en aanvaardbaar ofwel te accepteren. Een actie wordt als juist beoordeeld. Dat is de manier waarop we met elkaar willen werken. We hebben als overheid rechten en plichten. Daarom handelen we zelf binnen het recht en respecteren we de rechten van anderen. We houden ons aan wetten en regels en aan de uitleg die rechters daaraan geven (jurisprudentie). En we houden ons aan de algemene beginselen van behoorlijk bestuur. De beslissingen die we nemen zijn inhoudelijk (het “wat”) en procedureel (het “hoe”) uit te leggen, te rechtvaardigen.

Rechtmatig

Rechtvaardig

Klik op de waarden om te ontdekken wat jij zelf kunt doen als ambtenaar en als leidinggevende?

Terug

## Hoe dan? Enkele voorbeelden van hoe we willen werken

- We houden ons aan de grondwet en andere wetten en regels.
- We volgen de uitleg die rechters aan de wet geven (jurisprudentie).
- Rechterlijke uitspaken volgen we op.
- We motiveren onze beslissingen.

## Wat kan ik zelf doen?

- Duidelijk aangeven op welke regels jouw beslissingen of adviezen zijn gebaseerd en wat daarbij je afwegingen zijn.
- Je werk plannen binnen de geldende termijnen zodat zichtbaar wordt wat daarvoor nodig is. Daarbij uitgaan van de krapste termijn en niet van een mogelijke verlenging.
- Goed op de hoogte blijven van de regels waarmee je werkt en de uitleg daarvan. Juridisch advies of andere hulp vragen als dat nodig is.

## En als leidinggevende?

- Duidelijk zijn over de regels en waar ruimte zit om af te wijken.
- Rechtmatig handelen als uitgangspunt hanteren en dat ook uitdragen. Uitzonderingen op de regels moeten te rechtvaardigen zijn.

## Werken vanuit legitimiteit | Rechtmatig

Met rechtmatig bedoelen we dat we handelen volgens de geldende wetten en regels en binnen de bevoegdheid die we hebben. Dat wil zeggen dat we beslissingen nemen die we mogen nemen. Dit geeft mensen houvast en zekerheid en zorgt ervoor dat er geen willekeur ontstaat.

Terug



## Hoe dan? Enkele voorbeelden van hoe we willen werken

- Als het toepassen van de regel tot een onrechtvaardige of onbedoelde uitkomst leidt, zoeken we met elkaar naar een maatwerkoplossing die werkt en uitlegbaar is.

## Wat kan ik zelf doen?

- Nagaan hoe iets uitpakt in de praktijk. Als door het toepassen van de regels het probleem niet wordt opgelost of groter wordt, kan dit natuurlijk niet de bedoeling zijn.
- Kijken waar het precies misloopt en wat er nodig is, als het anders uitpakt dan bedoeld.
- Luisteren naar je gevoel. Zit iets je niet lekker? Lig je ergens wakker van? Onderzoek dan waar dat gevoel vandaan komt. Bespreek het eens met een collega.

## En als leidinggevende?

- De zorgvuldigheid borgen. Open en transparant zijn in het bieden van maatwerk. Alles goed (laten) afstemmen en vastleggen.
- Staan voor je medewerkers. Durf verantwoordelijkheid te dragen voor het maken van uitzonderingen op de regels als dat nodig is.
- Regelmatig dilemma's bespreken die je in de praktijk tegenkomt.

## Werken vanuit legitimiteit | Rechtvaardig

Met rechtvaardig bedoelen we dat we juist en eerlijk handelen afhankelijk van de situatie. We volgen niet blindelings de regels. We kijken ook of wat we doen te rechtvaardigen is en tot een acceptabele uitkomst leidt. De bedoeling van de regel is belangrijker dan de regel zelf.

En als maatwerk nodig is voor een acceptabele uitkomst, dan is het te rechtvaardigen om af te wijken van de algemene regels. Vaak is daar meer ruimte voor dan we denken. Maar we moeten het wel kunnen uitleggen. Een goede motivering is dan extra belangrijk.

Terug

# Werken vanuit verantwoordelijkheid

Mensen, bedrijven en andere organisaties zijn voor veel zakenafhankelijk van de overheid. Dat schept verantwoordelijkheid. Mensen verlangen een overheid die levert. We willen daarom goed werk leveren en verantwoord omgaan met de macht en middelen die we hebben. Onze verantwoordelijkheid nemen voor de publieke zaak en daarop aanspreekbaar zijn. En het vertrouwen dat mensen mogen hebben dat hun belastinggeld goed wordt besteed, willen we waarmaken.

Doelgericht

Doelmatig

Aanspreekbaar

Klik op de waarden om te ontdekken wat jij zelf kunt doen als ambtenaar en als leidinggevende?

Terug

## Hoe dan? Enkele voorbeelden van hoe we willen werken

- We stellen, binnen de opgave, haalbare doelen. We zetten daar de juiste middelen voor in. We werken planmatig toe naar het bereiken van die doelen. Al werkende zetten we daarin, soms kleine, betekenisvolle stappen. We overzien daarbij het grotere geheel.
- We stellen onze doelen tussentijds bij als dat nodig is voor de opgave. We zijn daarin flexibel en wendbaar.

## Wat kan ik zelf doen?

- Jezelf regelmatig afvragen of je de juiste dingen doet. Wat bereik je ermee?
- Jouw werkzaamheden plannen in duidelijke stappen. Maak die stappen niet te groot.
- Zicht houden op de grote lijnen. Je niet teveel af laten leiden van het doel.

## En als leidinggevende?

- Je niet blindstaren op een eenmaal vastgesteld doel.
- Wendbaar blijven. Het gaat om het effect dat je bereikt, niet om het doel op zich. De opgave is leidend.

## Werken vanuit verantwoordelijkheid | Doelgericht

Al het werk dat we doen dient een doel. We weten waarom we iets doen, waar we naartoe werken en hoe we dat kunnen bereiken

We handelen doelgericht vanuit de opgave. Zo vullen verantwoordelijkheid nemen en opgavegericht werken elkaar aan.

Terug

## Hoe dan? Enkele voorbeelden van hoe we willen werken

- We nemen verantwoordelijkheid voor het werk dat we doen en voor de tijd en middelen die we daaraan besteden. Die verantwoordelijkheid stralen we ook uit naar buiten.
- We delen en hergebruiken informatie, kennis en middelen waar dat kan. We maken dingen breed beschikbaar.

## Wat kan ik zelf doen?

- Zuinig zijn op overheidsmiddelen. Kostenbewust zijn in je werk. Verspilling tegengaan. Letten op duurzaamheid.
- Kennis delen.
- Niet steeds opnieuw beginnen maar doorpakken op werk dat eerder is gedaan. Ook als dat werk door jouw voorgangers is gedaan.

## En als leidinggevende?

- Het niet erg vinden als er soms budget over blijft. Erger is het om geld uit te geven aan iets dat niet echt nodig is.
- De mogelijkheden van hybride werken gebruiken om efficiënter te werken.
- Medewerkers inzetten op hun talenten. Dat is naast effectief ook efficiënt. En ze de tijd geven om iets af te maken. Ze niet overvragen met steeds weer nieuwe dingen.

## Werken vanuit verantwoordelijkheid | Doelmatig (efficiënt)

Doelmatig handelen betekent dat we onze tijd en middelen goed besteden. Dat we verspilling tegengaan. Duurzaamheid en hergebruik vinden we belangrijk.

Terug

## Hoe dan? Enkele voorbeelden van hoe we willen werken

- Er is altijd iemand verantwoordelijk voor een dossier en daarop aanspreekbaar.

## Wat kan ik zelf doen?

- Verantwoordelijkheid nemen voor jouw werk en daarop aanspreekbaar zijn.
- Zorgen voor vervanging als je er niet bent. Jouw werk goed overdragen bij vertrek.
- Bereid en flexibel zijn in het overnemen van werk van collega's. En het dan ook jouw verantwoordelijkheid maken.

## En als leidinggevende?

- Ervoor zorgen dat onderwerpen zijn belegd en dat altijd iemand aanspreekbaar is.
- Zelf ook aanspreekbaar zijn.

## Werken vanuit verantwoordelijkheid | Aanspreekbaar

Verantwoordelijk zijn en verantwoordelijkheid nemen, betekent dat we eigenaarschap tonen in ons werk en eigen initiatief nemen. Dat we aanspreekbaar zijn op ons werk en de voortgang ervan verzekeren. Mensen moeten op ons kunnen bouwen en ergens terecht kunnen. Ook bij wisseling van personeel.

Terug

# Werken vanuit verantwoording

Ons werk kan grote gevolgen hebben op individuen, groepen, organisaties en bedrijven. Zij hebben er daarom recht op te weten hoe keuzes tot stand zijn gekomen en welke afwegingen daarbij zijn gemaakt. Dit vraagt van ons dat we bewust met ons werk bezig zijn en ervoor zorgen dat ons werk controleerbaar is. Dan kan de minister ook goed verantwoording afleggen aan het parlement.

Navolgbaar

Transparant

Klik op de waarden om te ontdekken wat jij zelf kunt doen als ambtenaar en als leidinggevende?

Terug

## Hoe dan? Enkele voorbeelden van hoe we willen werken

- We leggen de genomen stappen in een proces afzonderlijk vast.
- We bewaren relevante informatie op zo'n manier dat we het later terug kunnen vinden.

## Wat kan ik zelf doen?

- Informatie vindbaar voor anderen opslaan, het niet bij jezelf houden.
- Gebruik maken van de (archief)systemen van je werk.
- Vastleggen wat je allemaal doet, zoals wie je op welk moment hebt gesproken, welke informatie je gebruikt en waar je die vandaan hebt.

## En als leidinggevende?

- Het belang benadrukken van een goede archivering. Dit is onderdeel van het dagelijkse werk. Medewerkers ook de tijd geven om dit te kunnen doen.
- Zelf goed voorbeeldgedrag laten zien.

## Werken vanuit verantwoording | Navolgbaar

Met navolgbaar bedoelen we dat we kunnen laten zien hoe iets is gelopen. Dit doen we door ons werk stapsgewijs goed te archiveren. Zo zijn we in staat om ons werk naar anderen toe te verantwoorden.

Terug

## Hoe dan? Enkele voorbeelden van hoe we willen werken

- We laten niet alleen zien wat we doen maar ook hoe we denken. We geven duidelijk aan welke keuzes we maken en waarom.

## Wat kan ik zelf doen?

- Keuzes en afwegingen delen met anderen, ze uitspreken en opschrijven. Niet bij jezelf houden.
- Aan anderen uitleggen waarom je de dingen doet die je doet.

## En als leidinggevende?

- Aan je medewerkers doorvragen naar het waarom, discussie bevorderen. De redenering is belangrijker dan de conclusie. Help medewerkers om de redenering expliciet te maken.

## Werken vanuit verantwoordelijkheid | Transparant

Met transparant bedoelen we dat we anderen zicht geven op wat we doen, hoe we dat doen en waarom we dat doen. We zijn bereid inzicht te geven in ons werk en uitleg daarover te geven.

Terug



## Werken vanuit professionaliteit

We willen als ambtenaren een belangrijke schakel zijn tussen politiek en maatschappij. Onze professionaliteit is daarbij leidend. Onze inbreng is vakkundig, neutraal, feitelijk, objectief en kritisch. We houden rekening met onze politieke opdrachtgever en tegelijkertijd ook met de mensen achter het maatschappelijke vraagstuk of de opgave. En we beoordelen de kwestie zelfstandig en professioneel. Zo maken we zorgvuldige besluitvorming door de politiek mogelijk. Dit betekent dat we ook een kritisch geluid laten horen en tegenspreken als dat nodig is.

Klik op de waarden om te ontdekken wat jij zelf kunt doen als ambtenaar en als leidinggevende?

Vakkundig

Kritisch

Verbeteringsgericht

Terug

## Hoe dan? Enkele voorbeelden van hoe we willen werken

- We beschikken over de benodigde kennis en kunde of weten die te organiseren.
- We vertrouwen en respecteren elkaars vakkundigheid.

## Wat kan ik zelf doen?

- Weten waarover je praat, kennis opdoen en je verdiepen in onderwerpen. Met overtuigende argumenten komen.
- Vertrouwen op jezelf en jouw collega's. Ook weten wat je niet weet. Elkaar aanvullen.
- Je laten informeren over nieuwe inzichten en ontwikkelingen. Bijblijven.

## En als leidinggevende?

- Jouw medewerkers professionele ruimte gunnen. Ondersteunen dat ze opleidingen/trainingen/lezingen volgen. Inspireren en motiveren. Ze beoordelingsvrijheid en vertrouwen geven, dat ook uitspreken.
- Weten van elke medewerker welke onderwerpen ze graag doen, waar sterke en zwakke punten liggen en welke ontwikkelingswensen er zijn. Energie stroomt het meest op die plekken waar iemand zich "realistisch uitgedaagd" voelt.

## Werken vanuit professionaliteit | Vakkundig

Met vakkundigheid bedoelen we dat we in staat zijn om ons werk goed te kunnen doen. Dat we daarvoor de juiste eigenschappen in huis hebben. Vakkundigheid is de basis voor professionaliteit en maakt ook dat we met gezag en overtuigingskracht tewerk kunnen gaan.

Terug

## Hoe dan? Enkele voorbeelden van hoe we willen werken

- We spreken ons uit als we zien dat dingen niet goed gaan.
- We spreken anderen aan en blijven daarbij respectvol.
- We tonen betrokkenheid bij ons werk.

## Wat kan ik zelf doen?

- Kritisch durven zijn en durven tegenspreken. Dat doen op een positieve manier. Laten merken dat je het doet vanuit de wil om het werk te verbeteren.
- Collega's steunen die kritisch durven te zijn en tegen durven spreken. Je hoeft het niet met ze eens te zijn, maar luister en ga met ze in gesprek.

## En als leidinggevende?

- Ruimte geven voor discussie.
- Actief uitnodigen voor tegenspraak. Niet denken dat dit vanzelf goed gaat. Laten merken dat je een kritische houding op prijs stelt.
- Tegenspraak ontvangen. Tegensprekers serieus nemen en oprecht luisteren naar wat ze te zeggen hebben.
- Reageren op tegenspraak. Laten weten wat je ermee doet.
- Zelf ook eerlijk en opbouwend feedback geven aan je medewerkers.

## Werken vanuit professionaliteit | Kritisch

Met kritisch zijn bedoelen we dat we scherp en alert zijn in ons werk, ons eigen professionele oordeel vellen en daarnaar handelen. Dat betekent ook dat we het laten weten als we zien dat dingen niet goed gaan. Dat we tegenspreken als dat nodig is. Dit doen we om de kwaliteit van ons werk te verbeteren.

Terug

## Hoe dan? Enkele voorbeelden van hoe we willen werken

- We blijven ons ontwikkelen, als persoon, als team en als organisatie.
- We leren met elkaar van gemaakte fouten.
- We denken regelmatig na over het werk. Dit doen we bijvoorbeeld door ons af te vragen of we nog steeds de goede dingen doen en of we de dingen goed doen.

## Wat kan ik zelf doen?

- Fouten durven maken en toe te geven. Van fouten leer je het meeste.
- Aandacht besteden aan wat jouw werk teweegbrengt en wat dat betekent voor het vervolg. Tijdig bijsturen.

## En als leidinggevende?

- Kritiek, klachten en fouten zien als lessen om van te leren. Dit zo uitdragen en er vooral ook naar handelen. Jezelf daarin kwetsbaar opstellen.
- Rust en ruimte scheppen in het werk. De tijd nemen om het met elkaar over het werk te hebben. Daaraan concrete verbeteracties verbinden.
- Sturen op een feedbackloop. Dit moet bewust georganiseerd worden.

## Werken vanuit professionaliteit | Verbeteringsgericht

Verbeteringsgericht zijn betekent een lerende houding hebben. Fouten durven toegeven, open staan voor kritiek, regelmatig terugkijken hoe dingen zijn gegaan en wat er naar de toekomst beter kan. Het beste in elkaar naar boven halen.

Terug