



Voorzitter en leden GOR Rijk

[www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)  
[www.facebook.com/minbzk](https://www.facebook.com/minbzk)  
[www.twitter.com/minbzk](https://www.twitter.com/minbzk)  
[www.linkedin.com/company/  
ministerie-van-bzk](https://www.linkedin.com/company/ministerie-van-bzk)

**Contactpersoon**

**Kenmerk**

**Uw kenmerk**

**Bijlage(n)**

Datum 18 juli 2023  
Betreft Reactie op ongevraagd advies GOR Rijk, Ambtelijk  
Vakmanschap

Hierbij geef ik graag een reactie op het ongevraagde advies van de GOR Rijk over het daadwerkelijk faciliteren van ambtelijk vakmanschap binnen de rijksoverheid. Uw advies beschouw ik als een stevige steun in de rug en aanbod om samen verder te werken aan de ontwikkeling en uitvoering van ambtelijk vakmanschap. Ik stel het dan ook zeer op prijs dat de ondernemingsraden, onder aanvoering van de GOR Rijk, hierbij een prominente rol voor zichzelf weggelegd zien. Mijn indruk is dat we elkaar hard nodig zullen hebben om het ambtelijk vakmanschap te versterken en de gewenste cultuurverandering binnen de rijksoverheid te concretiseren. Ik zal hieronder puntsgewijs toelichten waarom.

### **Gids Ambtelijk Vakmanschap**

In de kabinetsreactie op het advies van de Raad van State uit 2020 is het idee van een code, met daarin ook aandacht voor de rol van bewindslieden, omarmd. In de uitwerking daarvan is tot de Gids Ambtelijk Vakmanschap gekomen. De Gids is een participatief proces voor en door ambtenaren; een levend document dat continu in ontwikkeling is. De huidige versie is het resultaat van vele gesprekken binnen en buiten de rijksdienst, waaronder met de GOR Rijk. Onder meer vanuit de ondernemingsraden horen we dat de Gids Ambtelijk Vakmanschap een uitstekend document is dat bij iedere Rijksambtenaar bekend zou moeten zijn. We constateren dat de Gids nu nog lang niet bekend is bij iedere Rijksambtenaar. Dat heeft niet alleen met vindbaarheid van het document te maken, maar ook met de aandacht die er bij de rijksorganisaties voor bestaat. Daar wil ik, graag samen met u, verandering in brengen. Er blijkt ook een behoefte te bestaan om in de Gids afspraken te maken over het handelen van de bewindspersonen en Tweede Kamerleden. Een goed samenspel binnen de driehoek ambtenaren, bewindspersonen en Kamerleden is van groot van belang. Het gaat erom dat de dialoog gevoerd wordt, dat we dit blijven doen en daarbij de koppeling maken met ambtelijk vakmanschap. En dat gebeurt ook: onlangs is het rapport van de werkgroep informatieafspraken <sup>1</sup>van de Tweede Kamer over de samenwerking op het gebied van informatie-uitwisseling

<sup>1</sup> Werkgroep Informatieafspraken | [Rapport Grip op informatie](#) | 6 juni 2023

verschenen. Tijdens de totstandkoming van dit rapport zijn gesprekken gevoerd tussen bewindspersonen, ambtenaren en de Tweede Kamerleden van de werkgroep. Deze dialoog die ook gaat over ambtelijk vakmanschap in relatie tot de politiek, is uitdrukkelijk onderdeel van de Ontwikkelagenda Rijksdienst, met name in de werkagenda Politiek-ambtelijke verhoudingen.

Via deze en andere wegen moet nog meer gewerkt worden aan de verbinding tussen ambtelijk vakmanschap – denk aan neutraliteit en loyaliteit – en de wijze waarop politiek en het parlement hun rol invulling geven. Hierbij wil ik echter de afbakening maken tussen onze zelfreflectie – de Gids Ambtelijk Vakmanschap als interne aangelegenheid – en de rol van de politiek. Vanuit de Gids kan niet met gezag gesproken worden over de rol van bewindslieden en Tweede Kamerleden. De Gids is daar ook nooit voor bedoeld. Wel kan de Gids betrokken worden bij de dialoog met bewindslieden en Tweede Kamerleden. Dat juich ik zeker toe. Het opstellen van een code (of protocol) als rijksbreed normatief kader vanuit de top is op dit moment nog niet opportuun gebleken. Het verhoudt zich ook minder tot vorm van een levend document dat in ontwikkeling blijft. De uiteindelijke vertaling van de aanpak van ambtelijk vakmanschap dient in de teams van de departementen zelf plaats te vinden, in dialoog met de betreffende medezeggenschap. Het rijksbrede programma Grenzeloos Samenwerken zal dit, met de SG's en vanuit de Ontwikkelagenda Rijksdienst, blijven ondersteunen.

### **Rol Uitvoering**

Ik ben het eens met de gedachte dat ambtelijk vakmanschap tot uiting komt in uitvoerbaar beleid. Op 29 maart jl. werd officieel het Beleidskompas 'gelanceerd' tijdens de Dag van het beleid. In de ontwikkeling naar het Beleidskompas zijn uitvoeringsorganisaties steeds betrokken geweest. Met het Beleidskompas wordt structureel aandacht gevraagd voor het perspectief van de uitvoering, de samenleving en andere belanghebbenden en de gelijkwaardigheid tussen alle partijen. Vroeg in de beleidsvoorbereiding wordt in een uitvoeringsanalyse geadviseerd en wanneer het beleid in concept gereed is en er sprake is van substantiële (neven)effecten voor uitvoerende en handhavende instanties, moet aan deze instanties om een oordeel worden gevraagd over de uitvoerbaarheid en handhaafbaarheid van het voorstel.

Het is van groot belang dat de kennis van uitvoeringsorganisaties expliciet, vanaf het begin, meer betrokken is bij het ontwikkelen van beleid en wet- en regelgeving. Daartoe dient de uitvoering zichtbaar en merkbaar aan tafel te zitten tijdens de besluitvorming. Publieke dienstverleners worden daarnaast opgeroepen om met beleidsvoorstellen te komen daar waar knelpunten in de uitvoering worden gesignaleerd en daar waar de doelstellingen van beleid en regelgeving niet of alleen via nodeloos ingewikkelde trajecten worden bereikt.

Het Beleidskompas ondersteunt beleidsmakers en wetgevingsjuristen om de beleidsvoorbereiding zo zorgvuldig mogelijk in te richten. Hierbij wordt de Gids Ambtelijk Vakmanschap als hulpmiddel aangeboden. Het helpt de beleidsmakers en wetgevingsjuristen tijdens de beleidsvoorbereiding te reflecteren op voor welk beleid zij staan en hoe ze hier vorm aan dienen te geven. Het programmeerteam

WaU volgt in hoeverre conform het Beleidskompas is gewerkt en hoe het oordeel van uitvoeringsorganisaties is betrokken. Hieruit worden lessen getrokken waarmee het werken met het Beleidskompas kan worden versterkt.

Op het thema ambtelijk vakmanschap is de betrokkenheid van uitvoeringsorganisaties vereist. Voor de vertaling van ambtelijk vakmanschap in de organisatie moeten alle organisaties – beleid en uitvoering – uiteindelijk zelf het voortouw nemen. We hebben ook de ondernemingsraden van de betreffende uitvoeringsorganisaties nodig om ambtenaren uit te nodigen om hieraan mee te doen. Met behulp van de verschillende in deze brief genoemde rijksbrede programmeerteams faciliteer ik hierbij graag waar dat nodig is.

### **Tegenspraak en open, veilige gesprekscultuur**

Rijksambtenaren moeten in hun rol zorgvuldig belangen afwegen en hun bewindspersonen adviseren. 'Daarbij hoort ook tegenspreken, of liever gezegd, zich uitspreken, als dat nodig is. Bijvoorbeeld als beleid in de praktijk anders uitpakt dan de bedoeling is. Dat is onderdeel van professioneel ambtelijk vakmanschap. Met de nieuwe ambtseed, die spreekt van werken in het algemeen belang, wordt dit nog eens expliciet tot uitdrukking gebracht. Het algemeen belang is altijd uitgangspunt bij de ambtelijke advisering en het ambtelijk handelen, ook als dat tegen de stroom ingaat. Een veilige gesprekscultuur is daarvoor randvoorwaardelijk.

De vernieuwde ambtseed wordt verder praktische vormgegeven in de programma's Ambtelijk Vakmanschap, Loyale Tegenspraak en Dialoog en Ethiek en het Beleidskompas, waardoor er meer duidelijkheid ontstaat over de rol van de ambtenaar: bij ambtenaren, politici en bij de samenleving.

De afgelopen jaren zijn er rijksbreed veel initiatieven ontplooid om aandacht en ruimte te vragen voor sociale veiligheid, een open en veilige gesprekscultuur en tegenspraak. We constateren dat departementen, uitvoeringsorganisaties en toezicht, elk op hun eigen manier, aan de slag zijn gegaan met deze belangrijke thema's. Met rijksbrede programma's als Grenzeloos Samenwerken, Politiek Ambtelijke Verhoudingen, Dialoog en Ethiek en loyale tegenspraak ondersteunen we dit.

Dit onderwerp houd ik met het SGO de komende jaren hoog op de agenda. We denken en doen mee aan wat er nodig is om het goede, onderzoekende gesprek ('de dialoog') onderdeel te laten zijn van de ambtelijke werkpraktijken. We zien dat verschillende organisaties zich dit thema stevig toe-eigenen maar we zijn er nog niet. Het onderzoekende gesprek voeren waarin plaats is voor ethische reflectie en het tegen denken en uitspreken is niet alleen een vaardigheid die ontwikkeld en ondersteund moet worden: er moet ook structureel tijd en ruimte voor gemaakt worden in de drukte van alledag. Een belangrijk spanningsveld dat mijn aandacht heeft.

**Datum**  
18 juli 2023  
**Kenmerk**

Tegen denken of je uitspreken, vooral als dat tegen de heersende stroom ingaat, is niet altijd makkelijk en kan soms gepaard gaan met flink ongemak. De moed die individuele ambtenaren hiervoor tonen gaat gepaard met ongemak, maar is nodig om te bewegen naar een meer opgavegerichte overheid die er is voor mens en samenleving. Ik voel mij als werkgever verantwoordelijk om het tijdig te signaleren als wij ambtenaren en de publieke zaak waarvoor zij zich uitspreken in de kou laten staan. De ondernemingsraden spelen een belangrijke rol om dergelijke signalen bij de bestuurders te krijgen en op die manier de verbinding te zijn tussen de ambtenaren en hun bestuurders.

**Geef de medezeggenschapsorganen een prominente rol bij de ontwikkeling en uitvoering van ambtelijk vakmanschap, inclusief de daarbij behorende loyale tegenspraak**

De rijksbrede verbeterprogramma's voor Grenzeloos Samenwerken (inclusief Ambtelijk Vakmanschap en Dialoog en Ethiek), Werk Aan Uitvoering (WAU), Politiek Ambtelijke Verhoudingen (PAV) en Beleidskompas werken samen om de verschillende inspanningen te versterken in één integrale Ontwikkelagenda Rijksdienst, met als drager het SGO. Dit doen zij in samenwerking met de domeinen hrm, bedrijfsvoering, inspecties en de medezeggenschap.

Ik hoop dat uw advies, net als uw reactie op de Ontwikkelagenda, mede aanleiding kan zijn om met elkaar in co-creatie te werken aan het versterken van ambtelijk vakmanschap als onderdeel van deze ontwikkelagenda. Ik kom hierop terug met een voorstel voor een gezamenlijk en periodiek werkoverleg met u met als basis een concrete actielijst. Ik veronderstel dat de rol van de medezeggenschap bij de ontwikkeling en uitvoering van ambtelijk vakmanschap zich aan de hand van deze samenwerking op een natuurlijke manier zal ontwikkelen.

Naar aanleiding van een oproep van een initiatiefgroep aan de minister van SZW om de rol van ondernemingsraden bij de overheid niet verder dan strikt noodzakelijk is door het politiek primaat te beperken, is een conceptadviesaanvraag aan de Commissie Bevordering Medezeggenschap (CBM) van de SER in voorbereiding. Het gaat hier echter niet zuiver om een medezeggenschapsvraagstuk. Het vraagstuk van het politiek primaat is evenzeer relevant voor de besluitvormingsprocessen bij de overheid en dus voor de inrichting van het openbaar bestuur in Nederland. Om deze reden is het de bedoeling dat de Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB) ook betrokken zal zijn bij de advisering. De vraag hierbij is of de balans tussen beoogde marktconformiteit van de medezeggenschap bij de overheid en de toepassing van het politiek primaat juist is. De vervolgvraag, als deze balans niet juist zou zijn, is op welke wijze deze balans kan worden verbeterd. Het politiek primaat heeft niet exclusief betrekking op de Rijksoverheid, maar is evenzeer van belang voor de Politie en de decentrale overheden. Uiteraard ben ik bereid u te informeren over de voortgang van dit traject.

**Datum**  
18 juli 2023  
**Kenmerk**

**Tot slot**

Ik besluit deze brief met te herhalen dat ik de nauwe betrokkenheid van de medezeggenschap als onmisbaar beschouw om het ambtelijk vakmanschap te versterken en de gewenste cultuurverandering binnen de rijksoverheid te concretiseren. Dat gaat concreet vormkrijgen via onze samenwerking, zoals hiervoor aangegeven. Dit is een vorm van sociale innovatie waar de rijksoverheid om vraagt.

Met vriendelijke groet,  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, in afwezigheid van de  
secretaris-generaal



M. de Boer  
*Plaatsvervangend secretaris-generaal*