



**In gesprek
over**

**ambtelijk
vakmanschap**

*Alles wat je
nodig hebt om
het gesprek
te starten*

Voorwoord

Wij werken met 120.000 abtenaren aan oplossingen voor de maatschappelijke opgaven van ons land. Wij zijn trots op onze mensen en hun vakmanschap en stellen hen graag nog beter in staat dat ten volle in te zetten, vanuit een professionele en inclusieve organisatie. Hierbij is het belangrijk dat we voor ogen houden voor wie wij ons werk doen. De kwaliteit van ons werk hangt samen met de afwegingen die wij maken. Dit doen we al lang niet meer alleen vanachter een bureau.

Wij werken steeds meer in wisselende samenwerkingsverbanden. Het afgelopen jaar is er veel aandacht geweest voor de wijze waarop wij invulling geven aan ons werk, aan ons ambtelijk vakmanschap.

Het kabinet heeft een omvangrijk aantal verbetermaatregelen aangekondigd die impact hebben op het ambtelijk handelen. We hebben als rijksdienst meer dan ooit de opdracht om ons eigen vakmanschap en de verbinding met de samenleving te versterken". Zo is te lezen in de SGO-brief van april jl.

Om hier mede invulling aan te geven worden binnen de rijksdienst gesprekken gevoerd over Ambtelijk Vakmanschap, soms ook in aanwezigheid van TMG leden.

Zij vormen binnen de rijksdienst een belangrijke sleutel om het bewustzijn op ambtelijk vakmanschap en de nieuwe manier van werken in alle delen van de rijksdienst te stimuleren. Om die reden vragen we hen tenminste drie gesprekken te voeren met medewerkers over ambtelijk vakmanschap, die de start vormen van een positieve kettingreactie aan gesprekken door de organisatie over de waarden van ons werk.

Voorwoord

De resultaten van deze gesprekken leveren een bijdrage aan het document ‘Samen werken aan ambtelijk vakmanschap’, te vinden op rijksportaal en www.ambtelijkvakmanschap.nl. Dit document is een startdocument om met elkaar betekenis te geven aan ons ambtelijk vakmanschap. Om elkaar houvast te bieden voor de praktische toepassing van de publieke waarden in ons dagelijkse werk. Zie het als een gids met een gezamenlijke basis voor ons handelen, waarbij je de ruimte hebt om je eigen route te lopen en ook om zelf iets aan toe te voegen. Het is zeker nog niet volmaakt en niet volledig. Het is slechts een eerste stap in een gezamenlijk proces.

Om een snelle en efficiënte start van de gesprekken mogelijk te maken, is deze startkit als hulpmiddel beschikbaar gesteld. Overigens niet alleen voor TMG-leden, maar ook als je het gesprek over ambtelijk vakmanschap wil voeren in je team of in een ander verband.

Wij wensen jullie mooie gesprekken toe, alleen als we samen aan de slag gaan, volgt de verandering die nodig is.

Doel en opzet van de gesprekken

Aanleiding

Wij, rijksambtenaren vormen de basis van de Rijksdienst. De waarden die bepalen hoe wij ons werk doen, zijn het fundament van onze dienstverlening. De opgaven waaraan wij werken worden complexer. We worden in toenemende mate gevraagd om samen te werken, vrijelijk en onafhankelijk te adviseren, om te gaan met tegenspraak en ons werk zo open en transparant mogelijk te doen. Wat betekenen integriteit, neutraliteit, openheid en ethiek voor ons? Hoe gaan we om met de complexe interactie tussen politiek, beleid, uitvoering, toezicht en de praktijk?

Op veel plekken binnen de rijksdienst worden al gesprekken gevoerd over het versterken van het bewustzijn op ambtelijk vakmanschap en de nieuwe manier van werken.

Doel

De TMG leden worden gevraagd gesprekken met medewerkers te voeren over ambtelijk vakmanschap. De manier waarop zij deze gesprekken vormgeven is ook een voorbeeld voor het nieuwe gewenste werken en groeit het bewustzijn op ambtelijk vakmanschap en wat dit betekent voor ons dagelijks werk.

Resultaat van de gesprekken

1. Het groeiend bewustzijn bij deelnemers is van het grootste belang. Zodat zij inzicht krijgen wat van invloed is hun eigen vakmanschap en hier met elkaar blijvend het gesprek over aan gaan.
2. De uitkomsten van deze gesprekken leveren een bijdrage aan het document “Samen werken aan ambtelijk vakmanschap”. Dit is een gids om elkaar houvast te bieden voor de praktische toepassing van de publieke waarden in ons dagelijkse werk. Dit geeft een gezamenlijke basis voor ons handelen, waarbij je de ruimte hebt om je eigen route te lopen en ook om zelf iets aan toe te voegen. Het is een gezamenlijk proces, waarbij we met regelmaat de aanpassingen laten zien.
3. Ambitie is ook dat de gesprekken tussen TMG-ers en medewerkers de start vormen voor een participatief proces waarin ook in andere samenstellingen op alle niveaus en in alle domeinen gesprekken worden gevoerd over vakmanschap, de dilemma's en hoe daarmee om te gaan.

Doel en opzet van de gesprekken

Opzet

De TMG leden voeren elk tenminste drie gesprekken met steeds zeven collega's van eigen of andere directies, departementen, uitvoeringsorganisaties, etc.. Eventueel gevormd rondom een gezamenlijke opgave.

Centrale vraag voor de gesprekken

Wat kenmerkt voor jou 'ambtelijk vakmanschap'?

Denk daarbij bijvoorbeeld aan vrijelijk adviseren, onafhankelijkheid, ethiek, werken voor de samenleving of voor de politiek, etc. Heb jij altijd voor ogen voor wie jij je werk doet en hoe komt dat tot uiting?

Aantal deelnemers

Wij adviseren om per gesprek in totaal 8 deelnemers deel te laten nemen, dus 1 TMG-lid en 7 collega's. Om zodoende zoveel mogelijk deelnemers de gelegenheid te geven een bijdrage te leveren aan het gesprek.

Elk gesprek moet

- Een plezier zijn om aan deel te nemen;
- Bouwstenen en aanvullingen opleveren voor het document "Samen werken aan ambtelijk vakmanschap; Wat is daarbij voor jou belangrijk, wat valt niet onder diverse thema's zoals eerder genoemd? Wat wil je meegeven aan degenen verder gaan schrijven aan het document? Of aan je collega's?

Duur

1 uur en 30 minuten per gesprek.

Wanneer

Deze eerste serie gesprekken zijn gestart in juni 2021, daarna krijgt het een vervolg door de rijksdienst. Waar: Bij de formats in deze startkit gaan wij ervan uit dat de gesprekken online en/of hybride plaatsvinden.

Doel en opzet van de gesprekken

Doel van deze startkit

Om een effectieve start van de gesprekken mogelijk te maken en ervoor te zorgen dat de uitkomsten van de gesprekken gezamenlijk gemaakt kunnen worden, is in deze startkit praktische informatie opgenomen voor het organiseren van de gesprekken. Zie het als een hulpmiddel en gebruik de onderdelen die jou verder helpen. Werken met een eigen format kan uiteraard ook. Om de resultaten te kunnen verwerken vragen wij je zo veel mogelijk gebruik te maken van het response canvas.

[Download hier een voorbeeld het response canvas](#)

Bij het samenstellen van de startkit is gebruik gemaakt van de resultaten van eerdere gesprekken op dit thema bij de ministeries van OCW, Fin/BLD, LNV/EZK, BZK en met de GOR Rijk. De ervaringen van de nog te voeren gesprekken zullen gaandeweg in de formats blijven verwerken, zodat zij een positieve invloed hebben op de volgende gesprekken. We zijn benieuwd naar jouw ervaringen. Heb je suggesties, stuur deze dan aan ambtelijkvakmanschap@rijksoverheid.nl.

Stap 1

Vorbereiden

Stap 2

**Gesprekken
voeren**

Stap 3

**Vastleggen
en reflecteren**

Stap 4

**Vervolg
organiseren**

Stap 1

Voorbereiden

Stap 1 Voorbereiden

Planning en doorlooptijd (voorstel)

Taak	Planning
Kiezen format	week 1
Evt. reserveren begeleiding	week 1
Deelnemers bepalen	week 1
Uitnodiging versturen	week 1
Gesprekken	week 3
Terugkoppeling deelnemers	week 5
Aanleveren bouwstenen	week 5/6

Deelnemers

Het is belangrijk om verschillende onderdelen van de organisatie te betrekken zodat rekening wordt gehouden met de diversiteit aan activiteiten (uitvoering/beleid/inspectie, denken/doen) en de medewerkers (leeftijd, opleiding, ploegendienst, aantal dienstjaren, m/v etc.). Op deze manier vormen de gesprekken een belangrijk impuls voor het versterken van ambtelijk vakmanschap dat door alle mensen in de rijkdienst wordt gevoeld.

Overweeg ook een sessie te organiseren met deelnemers die met elkaar aan een bredere maatschappelijke opgave werken, over de grenzen van de eigen organisatie of het domein heen.

Uitnodiging

1. Deelnemers kunnen via een post op Rijksportaal/ intranet worden uitgenodigd om zich aan te melden.

[Download hier een voorbeeld uitnodiging intranet](#)

2. Om ook te zorgen dat medewerkers van bijvoorbeeld uitvoerende diensten of taken zich uitgenodigd voelen deelnemers gericht via een e-mail uitgenodigd worden.

[Download hier een voorbeeld uitnodiging e-mail](#)

Suggestie Poll / stellingen op Rijksportaal

Om medewerkers te attenderen op de gesprekken kun je ook alvast een poll plaatsen op rijksportaal. [Hier vind je een voorbeeld van een poll.](#)

Stap 1

Stap 2

Gesprekken voeren

Stap 2 Gesprekken voeren

Facilitator

Door een facilitator het gesprek te laten begeleiden, krijgt het TMG lid de vrijheid om als deelnemer mee te doen aan de gesprekken. Kies hiervoor iemand uit de eigen organisatie of vraag het team AV/GS bij DGGO of een facilitator uit de pool beschikbaar is. De facilitators uit de pool hebben kennis van Ambtelijk Vakmanschap en Grenzeloos Samenwerken en ervaring met de in de startkit opgenomen formats. De facilitator kan – indien gewenst - zorgen voor het verwerken van de resultaten in een canvas.

Indien je gebruik wilt maken van de begeleiding vanuit Team AV/GS neem contact met hen op om de (datum) mogelijkheden af te stemmen. Zij zijn bereikbaar via ambtelijkvakmanschap@rijksoverheid.nl.

Meer informatie over een beeldverslag lees je in [stap 3](#).

Keuze format:

Optie 1: 'Vragen ter inspiratie voor een goed gesprek'

Optie 2: 'Verhalen en beelden uit de praktijk'

Optie 3: Het model van 'de' ambtenaar

Optie 1: 'Vragen ter inspiratie voor een goed gesprek'

Een 'free format' gesprek aan de hand van een aantal vragen, die als 'menu' kunnen dienen.

Onderstaande vragen vormen geen gespreksleidraad, maar kunnen worden gebruikt om het gesprek te voeren, op zoek naar persoonlijke ervaringen en altijd zoveel mogelijk in aansluiting op de samenstelling van het gezelschap.

Kernvraag

Wat versta je onder ambtelijk vakmanschap?

Als dit ambtelijke vakmanschap is: Hoe verhoudt dit zich dan tot thema's als:

- Onafhankelijkheid
- Vrijelijk adviseren en/of uitvoeren
- Vertrouwen
- (Samen)werken met/voor collega's, externe partijen, de minister
- (On)mogelijkheden
- Falend vakmanschap

Stap 2

Stap 2 Gesprekken voeren

Mogelijke vragen

- Wat betekent **ambtelijk vakmanschap** voor jou?
- Welke dilemma's kom je op dit vlak tegen in je werk?
- Ken je voorbeelden uit je werk waarin je juist wel of niet jouw ambtelijke rol kon vervullen?

- Wanneer ben je trots op je werk?
- Heb je wel eens wakker gelegen van een klus/dossier? Zou je daar nu over willen praten? Waarom wel/niet?

- Hoe maak je **goed beleid** of advies? Hoe ga je om met conflicterende belangen of dilemma's? Heb je hier voldoende handvatten voor? Ken je die? Gebruik je ze?
- Wat heb je in de **uitvoering** nodig om goed vakmanschap te kunnen laten zien?
- Heb je hier voldoende handvatten voor? Ken je die? Gebruik je ze?
- Hoe ervaar jij de **verbinding tussen beleid en uitvoering**? Zoek je actief samenwerking op?

- Wat betekent **tegenspraak** voor jou?
- Lever je bewust tegenspraak? Zoek je het bewust op?
- Wat doe je als jouw tegenspraak wordt weggewoven?
- Ken je voorbeelden uit jouw werk waarin juist wel of niet tegenspraak werd geboden?

- Wat betekent **de menselijke maat** voor jou in je werkpraktijk?
- Ken je voorbeelden uit jouw werk waarin juist wel of niet de menselijke maat werd toegepast?

- Wat zit goede **samenwerking** tussen ambtenaren in de weg? Heb je daar een voorbeeld van?
- Hoe moeten we als ambtenaren **omgaan met bewindspersonen**? En de media?
- Hoe houden we het werk van ambtenaren aantrekkelijk?
- Hoe ga je ermee om als in gesprekken met externen wordt gevraagd naar jouw opvattingen?

- Hoe gaan we om met fouten?
- Hoe ontwikkelen we ons ambtelijk vakmanschap?

Stap 2

Stap 2 Gesprekken voeren

Mogelijke opzet gesprek

Onderdeel	Tijd
Introductie, bedoeling van dit gesprek	5 min
Voorstellen deelnemers <i>Aangevuld met een vraag als bijvoorbeeld: 'Het eerste wat bij mij opkomt bij 'ambtelijk vakmanschap' is...</i>	10 min
'Free format' met elkaar in gesprek aan de hand van de vragenlijst	35 min
Naar een conclusie/afronding: <i>Wat zijn onze 'Bouwstenen voor het document voor ambtelijk vakmanschap'? Wat moet erin, wat niet? Wat wil je meegeven?</i>	15 min
Afsluitend rondje: <i>Hoe was het om het over dit onderwerp te hebben?</i>	10 min

Stap 2

Stap 2 Gesprekken voeren

Optie 2: 'Verhalen en beelden uit de praktijk'

De deelnemers wordt gevraagd om naar het gesprek te komen met een beeld, een object, of een krantenartikel over ambtelijk vakmanschap: wat versta JIJ eronder? Tijdens het gesprek worden de verhalen gedeeld, of een -wat langere- toelichting te geven bij het beeld of artikel dat men meeneemt (en via screenshare laat zien).

Daarbij krijgt men een aantal vragen die aanleiding kunnen zijn voor dit verhaal of beeld:

- Op welk moment voelde jij je een echt ambtelijk vakmens?
- In welke situatie kon je je ambtelijk vakmanschap volledig uitvoeren?
- Wanneer kwam jouw ambtelijk vakmanschap in de knel?
- Wanneer was je trots om een ambtenaar te zijn?
- Wanneer was je liever geen ambtenaar geweest?
- ...

Opzet

Onderdeel	Tijd
Introductie, bedoeling van dit gesprek	5 min
Voorstellen deelnemers	5 min
Delen verhalen <i>Iedere deelnemer krijgt 5 minuten om haar/zijn verhaal te vertellen. De rest kan vragen stellen, meedenken, etc.</i>	40 min
Naar een conclusie/afronding: <i>Wat horen we gezamenlijk in de verhalen? Wat valt op? Wat zijn onze 'Bouwstenen voor het document Samen werken aan Ambtelijk Vakmanschap'? Wat moet erin, wat niet? Wat wil je meegeven aan degenen die verder aan dit document gaan schrijven?</i>	15 min
Afsluitend rondje: <i>Hoe was het om het over dit onderwerp te hebben?</i>	10 min

Stap 2

Stap 2 Gesprekken voeren

Optie 3: Het model van 'de' ambtenaar

'De' ambtenaar als een doorsnede, een verzameling van alle ambtenaren. Die heeft een vak, een vakmanschap, dat overstijgend is. Met elkaar in gesprek over de diverse onderdelen Hoofd, Hart, Handen, Buik en Voeten van 'de' ambtenaar, om zodoende een invulling te geven aan het model van 'de' ambtenaar. Een ingevuld model (een invulbaar PDF) is dan ook de -gestandaardiseerde- output van dit gesprek.

Met telkens een of meerdere vragen ter inspiratie (maar zeer zeker niet uitputtend). De vragen kunnen telkens aanleiding zijn tot delen van voorbeelden uit de praktijk.

Hoofd Wat moet 'de' ambtenaar weten, om zijn ambtelijk vak goed te kunnen uitoefenen (dus buiten de kennis van haar/zijn inhoudelijke vak)?

Hart Wat voelt 'de' ambtenaar idealiter als zij haar ambtelijk vak uitoefent?

Handen Wat doet 'de' ambtenaar wel of juist echt niet als zij haar ambtelijk vak uitoefent?

Buik Waar krijg je 'buikpijn' van? En hoe ga je om met die 'pijn in je buik'?

Voeten Hoe zit het met de richting waar 'de' ambtenaar op gaat? Naar wie gaat 'de' ambtenaar toe? 'Poten in de klei'?

Tot slot kan nog de overstijgende vraag worden gesteld: zit het ambtelijk vakmanschap in een van de delen meer dan in de andere? Zo ja, waar dan?

Opzet (vergelijkbaar aan optie 1)

Onderdeel	Tijd
Introductie, bedoeling van dit gesprek	5 min
Voorstellen deelnemers	10 min
Met elkaar in gesprek over Hoofd, Hart, Handen, Buik, Voeten van 'de' ambtenaar, waarbij gezamenlijk het model wordt ingevuld met zinnen en woorden.	40 min
Naar een conclusie/afrondding: <i>Wat zijn onze 'Bouwstenen voor het document voor ambtelijk vakmanschap'? Wat moet erin, wat niet? Wat wil je meegeven?</i>	15 min
Afsluitend rondje: <i>Hoe was het om het over dit onderwerp te hebben?</i>	10 min

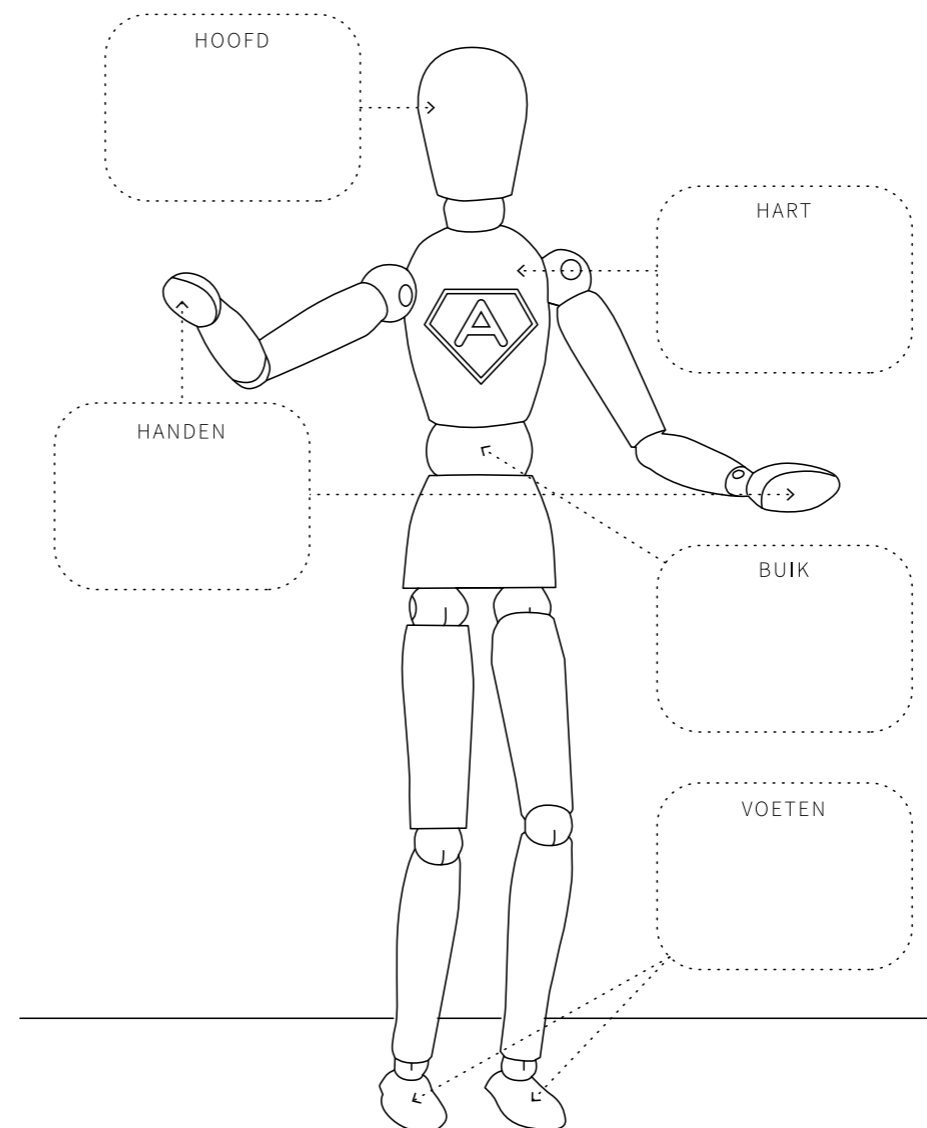
Stap 2

Stap 2 Gesprekken voeren

Variatie

Gesprek kan plenair, waarbij de diverse onderdelen een voor een aanbod komen Of in kleine groepjes (4 personen per groepje), waarbij ieder groepje 1 of 2 van deze onderdelen bespreekt en invult om later plenair te kunnen samenvoegen en nog kort te bespreken.

Model van 'de' ambtenaar



Stap 2

[Download hier het model van 'de' ambtenaar](#)

16

Stap 3

Vastleggen en reflecteren

Stap 3 Vastleggen en reflecteren

Verslaglegging

De resultaten van de gesprekken kunnen:

- Bijdragen aan het document Samen werken aan Ambtelijk Vakmanschap. Om de resultaten van alle gesprekken gezamenlijk te kunnen maken is het nodig om de resultaten van de gesprekken op uniforme wijze aan te leveren bij ambtelijkvakmanschap@rijksoverheid.nl
- Gedeeld worden met de deelnemers (modelbericht)
- De aanleiding vormen voor communicatie in de eigen organisatie (tip voor vlog/blog)

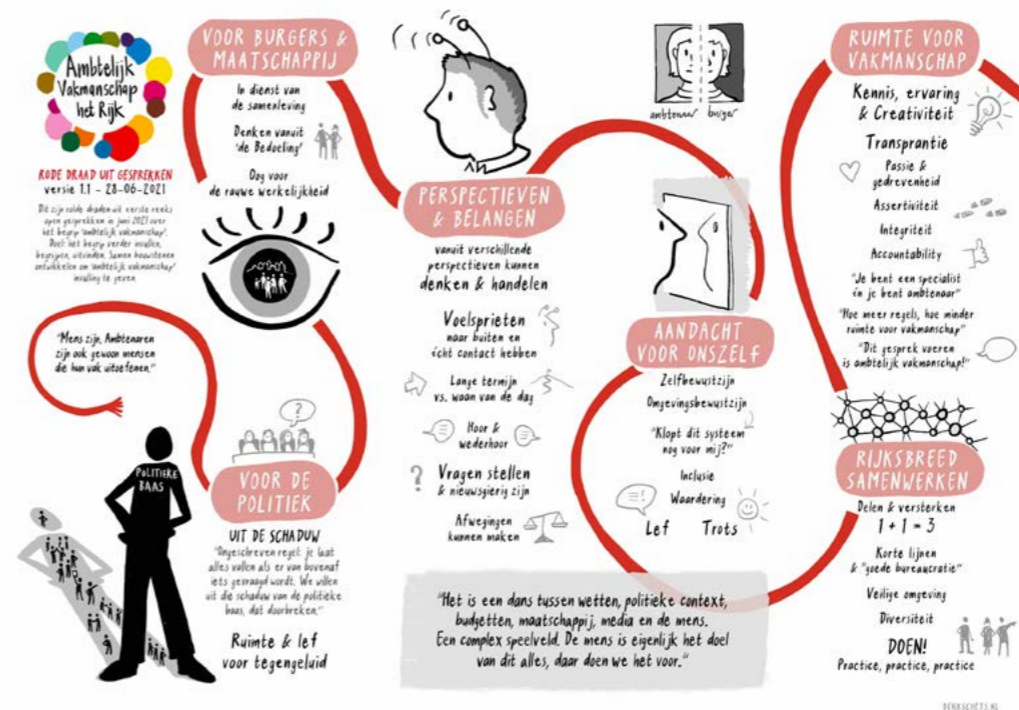
Je kunt de resultaten van de gesprekken bij ons aanleveren via een beeldverslag, AV canvas of via het model 'de' ambtenaar. Dit is afhankelijk van het gespreksformat dat je gekozen hebt. Wil je met ons overleggen, neem dan contact op via ambtelijkvakmanschap@rijksoverheid.nl.

Keuze verslaglegging

a. Verslag in beeld

Van een aantal eerder gevoerde gesprekken is een beeldverslag gemaakt. Er tekenden zich al een aantal rode rode draden af. Ook dit beeldverslag willen we blijven aanvullen. We horen graag wat er ontbreekt of eventueel anders zou moeten. Laat het weten via www.ambtelijkvakmanschap.nl.

Stap 3



Stap 3 Vastleggen en reflecteren

b. Model van 'de' ambtenaar

Hebben jullie voor model 2 gekozen stuur dan (foto's) van het model van 'de' ambtenaar naar ambtelijkvakmanschap@rijksoverheid.nl.

c. Verslag door de razende reporter

Een reporter doet verslag. Vraag via ambtelijkvakmanschap@rijksoverheid.nl of er tijd beschikbaar is.

d. Gebruik het canvas

Op het canvas kun je snel in een aantal steekwoorden de belangrijkste opbrengst van het gesprek weergeven. Stuur het ingevulde canvas naar ambtelijkvakmanschap@rijksoverheid.nl.

Dank voor je deelname en terugkoppeling

Dank voor je deelname en terugkoppeling over het gesprek ambtelijk vakmanschap. Ideeën over hoe het gesprek gaande te houden binnen de rijksoverheid horen we graag!

[Download hier een voorbeeld van een dankbericht](#)

Stap 3

Stap 4

Vervolg organiseren

Stap 4 Vervolg organiseren

Startpunt *Samen werken aan Ambtelijk Vakmanschap*

Voor de zomer worden Rijksbreed de eerste rode draden uit de gesprekken gehaald en gezamenlijk gemaakt. Niet alleen door aanpassingen en toevoegingen aan de tekst, maar ook door dit in beeld weer te geven. In deze plaat worden ook continu nieuwe inzichten toegevoegd. De rode draden geven inzicht in de onderwerpen die spelen.

Indien gewenst worden – in samenwerking met de ministeries - rond deze thema's extra sessie georganiseerd of wordt hier op een andere manier aandacht aan besteed.

Samen werken aan Ambtelijk Vakmanschap wordt het referentiekader voor rijksambtenaren waar de gemeenschappelijke publieke waarden onderdeel worden gemaakt van hun werk. Het vergt onderhoud en continue aandacht om dit levend houden in de dagelijkse praktijk. In september 2021 wordt een wikiachtige omgeving gelanceerd waar medewerkers zelf in kunnen werken, elkaar kunnen ontmoeten en inspireren.

Heb je hier ideeën voor, dan horen wij graag van je via ambtelijkvakmanschap@rijksoverheid.nl.

Blog, vlog, andere manier

Om de impact van de gesprekken te vergroten, kan eventueel in de eigen organisatie met een vlog of een blog gereflecteerd worden op de gesprekken. Zo kunnen meer medewerkers betrokken worden.

Vervolggesprekken

De ervaringen en het bewustzijn die tijdens deze gesprekken ontstaat is waarschijnlijk het meest belangrijke resultaat. Om dit levend te houden zijn vervolggesprekken mogelijk die medewerkers in de organisatie zelf kunnen organiseren. Ook hierbij zijn formats en begeleiding van het team AV/GS mogelijk. Neem hiervoor contact op met de eigen contactpersoon in de organisatie of met het team AV/GS via ambtelijkvakmanschap@rijksoverheid.nl.

Stap 4

**In gesprek
over**

**ambtelijk
vakmanschap**