

Samenvatting onderzoek

Ambtelijk vakmanschap

Door: Prof.dr. Zeger van der Wal
Universiteit Leiden en CAOP

Korte samenvatting van het onderzoek

In dit onderzoek wordt er gekeken hoe de inhoud van ambtelijk vakmanschap wordt vormgegeven en hoe dit verschilt binnen ambtenaren van beleid, uitvoering, bedrijfsvoering en toezicht. Ook wordt er onderscheid gemaakt tussen het wel of niet hebben van een leidinggevende functie. Tevens wordt er gekeken naar maatschappelijke ontwikkelingen en de invloed van organisatorische aspecten.

Dit is gedaan middels theoretisch onderzoek en een grootschalige enquête die is uitgezet onder ambtenaren binnen 14 verschillende Rijksonderdelen. In totaal heeft 26% van de ambtenaren deze vragenlijst ingevuld, zo'n 3600 mensen. Er is onderzoek gedaan met de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen beleidsambtenaren en uitvoerende ambtenaren; tussen leidinggevendenden ('overheidsmanagers') en 'rank and file' ambtenaren; tussen ambtenaren bij het Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen; tussen de kernoverheid en agentschappen en ZBO's?
2. Wat voor rol spelen ambtelijke organisaties, leidinggevendenden en de politieke principaal in het mogelijk maken en ontwikkelen van ambtelijk vakmanschap? Worden individuele ambtenaren hierin begrenst of juist 'enabled' (gestimuleerd)? Welke culturen en support systemen werken wel en niet?
3. Ervaren ambtenaren de roep om 'ruimte voor ambtelijk vakmanschap' als positief of zijn ze ambigu over de mate waarin de huidige politiek-ambtelijke cultuur ruimte laat voor vakmanschap? Waar zit hem dat dan precies in?

Belangrijkste uitkomsten/conclusies

Algemene conclusies

Er komen over het algemeen geen zorgwekkende conclusies uit het onderzoek, stelt dr. Zeger van der Wal. De verschillende waarden en competenties vanuit de vragenlijst worden allemaal als belangrijk beschouwd door de respondenten. De competenties die als meest belangrijk worden beschouwd zijn maatschappelijke gevoeligheid, verbinding met collega's, kritisch denken, analytisch zijn en oog hebben voor uitvoerbaarheid. Echter, kunnen een aantal van deze competenties wel schuren met bepaalde bevindingen. Oog hebben voor uitvoerbaarheid kan botsen met een van de bevindingen die stelt dat zaken rondom de politiek vaak bewust anders worden voorgesteld. Maatschappelijke gevoeligheid strookt daarnaast niet altijd met de belangstelling voor diversiteit. De meest belangrijke waarden, namelijk rechtvaardig, integer, rechtmatig, vakkundig en effectief, zijn niet in lijn met de waarden van de klassieke ambtenaar.

Omtrent de invloed van de interne en externe omgeving valt op dat er vooral negatief geformuleerde ontwikkelingen druk lijken uit te oefenen. Ook opvallend is dat ontwikkelingen op het gebied van technologie een stuk lager scoren en dan ook als minder relevant worden geacht door de respondenten.

Een andere opvallende bevinding is dat er wel ruimte wordt gevoeld om tegenspraak te bieden, maar de respondenten niet het idee hebben dat dit effect heeft. Dit ligt in lijn met het feit dat de meeste ambtenaren hebben aangegeven dat het weinig nut heeft om hun mening ergens over te geven. De meesten geven aan dat kritiek of feedback niet makkelijk aankomt bij de top van de organisatie.

De interne organisatie van de overheid organisatie lijkt hiermee nog niet voldoende te zijn ingericht op ambtelijk vakmanschap. De respondenten blijken nog teveel politieke druk te ervaren.

Resultaten vergeleken tussen beleid, bedrijfsvoering, toezicht en uitvoering

Binnen de verschillende domeinen zijn wel verschillen te zien wat betreft de resultaten.

Maatschappelijke gevoeligheid wordt bijvoorbeeld als belangrijker geacht bij beleid dan bij bedrijfsvoering, terwijl technologische ontwikkelingen bij bedrijfsvoering weer als belangrijker wordt gezien. Een ander opvallend verschil is dat bij de uitvoering bezuinigingen en 'meer doen met minder middelen' de grootste druk geven.

Aanbevelingen en tips

De aanzienlijke verschillen tussen de domeinen in de beleving van ambtelijk vakmanschap, lijken vooral opgaven te bieden voor de interne organisatie van de overheid en het opleidingsprobleem. Verbeterpunten zijn dan ook voornamelijk aan te wijzen op deze twee gebieden.

Het concept 'ambtelijk vakmanschap' is niet voor iedere ambtenaar even duidelijk en eenieder heeft er een andere beleving bij. Meer kennis en begrip hierover zou kunnen bijdragen aan een meer gezamenlijke invulling van het begrip en is wenselijk. Opleidingen en trainingen zouden hierbij kunnen ondersteunen.