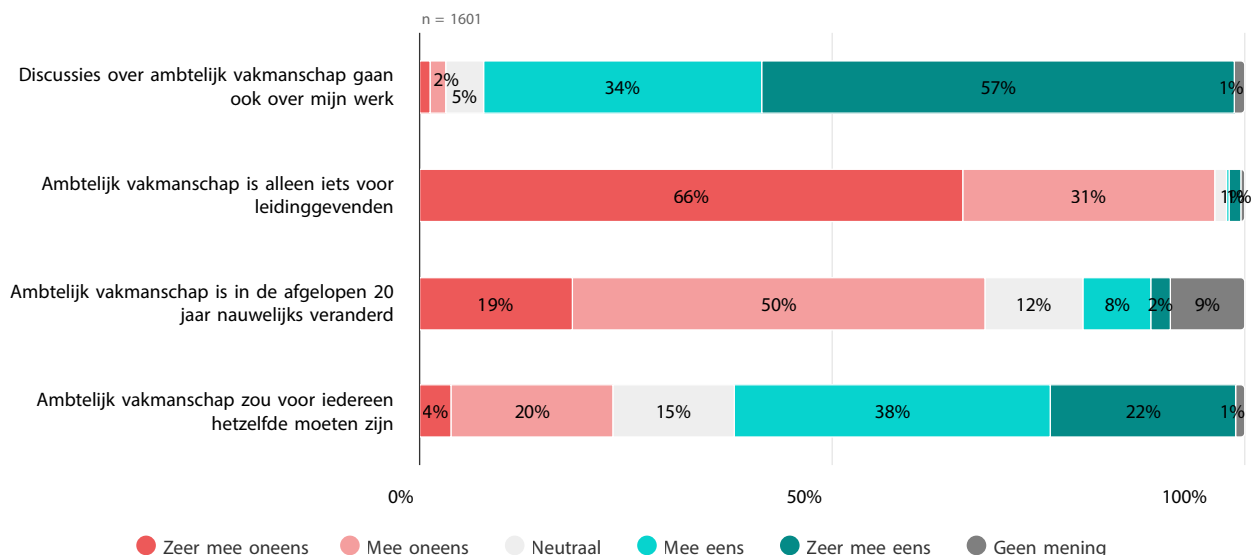


Ambtelijk vakmanschap onder druk

Focus op politieke sensitiviteit, analytisch vermogen en samenwerking

Ambtenaren vormen de ruggengraat van het openbaar bestuur. Zij ontwikkelen beleid, voeren besluiten uit en zorgen ervoor dat overheden goed functioneren. Maar hoe beleven ze hun eigen vakmanschap in een tijd waarin politieke polarisatie, werkdruk en digitalisering hun werkomgeving drastisch veranderen? Krijgen ze voldoende ruimte om hun expertise en professionaliteit in te zetten, of lopen ze juist tegen interne en externe belemmeringen aan?



Om deze vragen te beantwoorden, is door Ambtenarenpanel een grootschalige raadpleging uitgevoerd onder 1.601 ambtenaren. De resultaten geven een duidelijk beeld van een beroepsgroep die haar rol als cruciaal beschouwt, maar tegelijkertijd worstelt met politieke druk, beperkte middelen en een gebrek aan erkenning binnen hun organisatie.

Respondenten

De groep respondenten bestaat voornamelijk uit ervaren professionals. Meer dan de helft is ouder dan 45 jaar. De verdeling laat

zien dat 26 procent zich bevindt in de leeftijdscategorie 45-54 jaar, gevolgd door 23 procent in de groep 55-59 jaar en 21 procent tussen 60-64 jaar. Jongere ambtenaren onder de 35 jaar maken slechts een klein deel van de populatie uit, namelijk 6 procent.

‘Niet iedereen is het eens over wat vakmanschap precies inhoudt’

Op het gebied van opleidingsniveau valt op dat de meerderheid een hoge opleiding heeft genoten. Meer dan de helft (55 procent) beschikt over een hbo-master, wo-master of doctoraat. Daarnaast heeft nog eens 31 procent een hbo- of wo-bachelor behaald. Daarentegen is het aantal lager opgeleide ambtenaren beperkt; slechts 6 procent heeft mbo-4 als hoogste opleiding. Ook in de verdeling naar werkgevers zijn duidelijke trends zichtbaar. 40 Procent van de respondenten is werkzaam bij een gemeente, terwijl 36 procent voor de rijksoverheid werkt. Kleinere groepen zijn actief bij de provincies (7 procent),

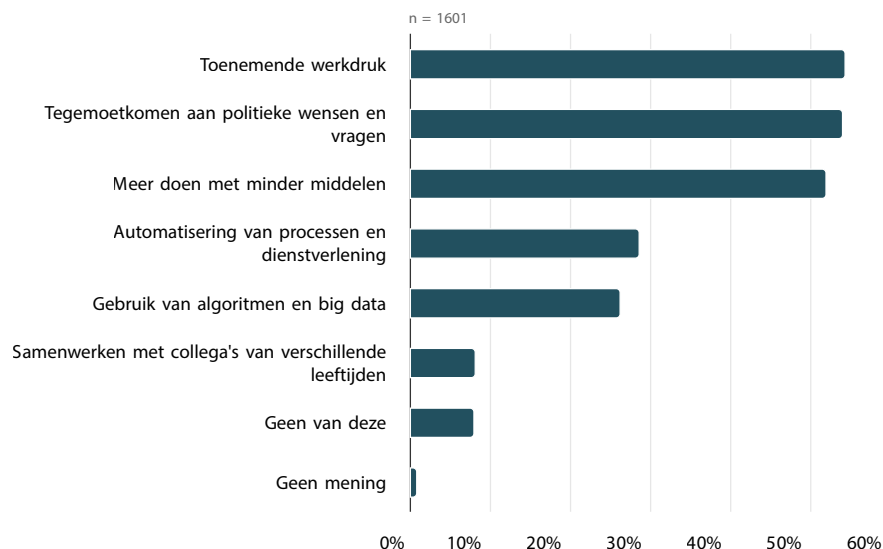
waterschappen (6 procent) en zelfstandige bestuursorganen (5 procent). Binnen de gemeenten valt op dat bijna een derde (32 procent) werkt in steden met meer dan 100.000 inwoners, terwijl slechts 2 procent in kleinere gemeenten met minder dan 20.000 inwoners werkt.

Wat betreft functieverdeling vormt de groep beleidsadviseurs de grootste categorie, met 47 procent van de respondenten. Daarnaast vervult 20 procent een uitvoerende functie, terwijl 11 procent een leidinggevende positie heeft. Management- en bestuursrollen zijn minder vertegenwoordigd (7 procent), terwijl 13 procent een gespecialiseerde functie heeft, zoals strategisch adviseur of projectmanager.

Universeel of contextgebonden?

Vrijwel alle ambtenaren beschouwen vakmanschap als een essentieel onderdeel van hun werk. Maar liefst 91 procent geeft aan dat discussies over dit thema direct betrekking hebben op hun dagelijkse praktijk. Over de vraag of vakmanschap voor alle ambtenaren hetzelfde is, lopen de meningen echter uiteen. Hoewel 60 procent gelooft dat er een vaste set vaardigheden moet zijn die voor alle ambtenaren geldt, is er een aanzienlijke groep die dit nuanceert of hier geen duidelijke mening over heeft.

Welke van de volgende organisatieontwikkelingen stellen uw ambtelijk vakmanschap op de proef?



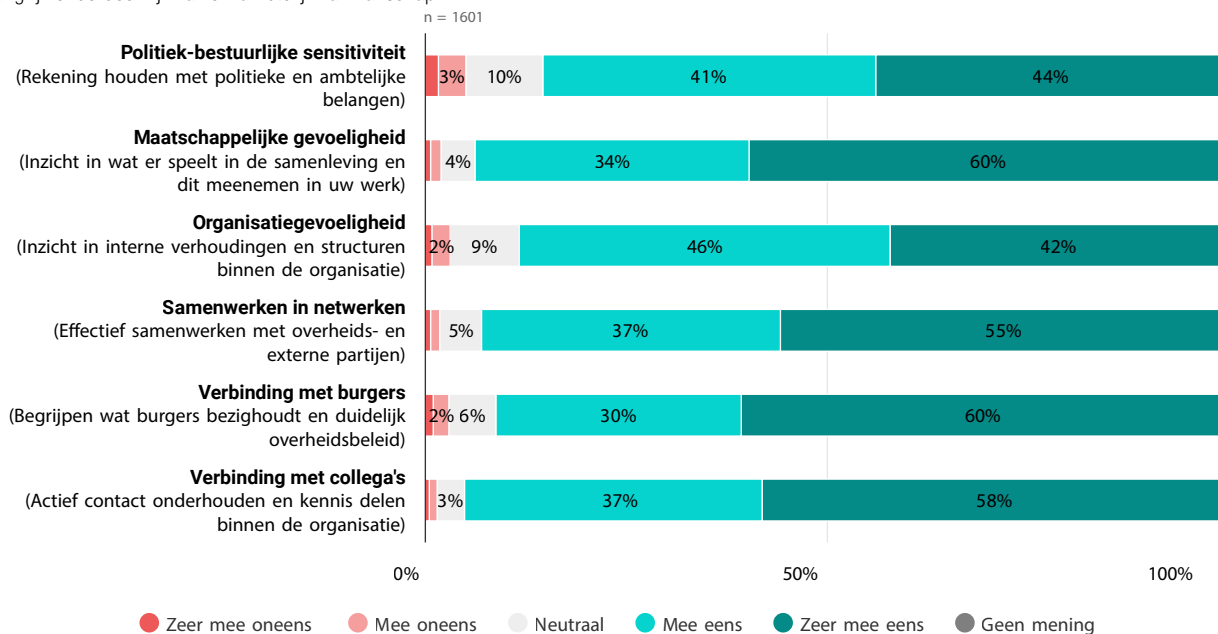
'Ambtenaren zien zichzelf niet als uitvoerders zonder invloed'

Wat in elk geval overeind blijft, is dat ambtenaren zichzelf niet louter als uitvoerders zonder invloed zien. Een overweldigende meerderheid van 97 procent verwerpt de stelling dat vakmanschap uitsluitend

een zaak zou zijn voor leidinggevend. Dit bevestigt dat ambtenaren op alle niveaus binnen de overheid hun expertise als cruciaal beschouwen.

Daarnaast is er een brede erkenning dat het vak in beweging is. Bijna zeven op de tien ambtenaren (69 procent) vinden dat de afgelopen twintig jaar grote veranderingen hebben plaatsgevonden binnen hun vakgebied. Digitalisering, veranderende wetgeving en bestuurlijke dynamiek worden hierbij genoemd als de meest ingrijpende ontwikkelingen.

In hoeverre bent u het er mee eens of oneens dat de volgende vaardigheden/competenties een belangrijk onderdeel zijn van uw ambtelijk vakmanschap?



'60 Procent noemt maatschappelijke gevoeligheid als vaardigheid'

Volgens de respondenten zijn politieke sensitiviteit, analytisch vermogen en samenwerking de kernkwaliteiten van een goede ambtenaar. Politiek-bestuurlijke sensitiviteit wordt door 85 procent als een essentiële competentie beschouwd. Ambtenaren moeten niet alleen hun vakinhoud beheersen, maar ook effectief kunnen navigeren binnen bestuurlijke en politieke verhoudingen.

Andere sleutelvaardigheden

Maatschappelijke gevoeligheid is een andere sleutelvaardigheid. 94 Procent van de respondenten benadrukt het belang van inlevingsvermogen in de samenleving en de wijze waarop burgers beleid ervaren. Organisatorisch inzicht wordt eveneens als cruciaal gezien. 88 Procent geeft aan dat een goed begrip van interne structuren en processen noodzakelijk is om effectief te kunnen opereren. Samenwerking in netwerken is volgens 92 procent een essentiële eigenschap, net als

het vermogen om verbinding te maken met burgers (90 procent) en collega's (95 procent).

Naast deze kerncompetenties worden aanvullende vaardigheden genoemd. Diplomatie wordt door 86 procent als belangrijk beschouwd, terwijl 95 procent analytisch denken en kritisch vermogen als onmisbaar ziet. Verder beschouwt 96 procent het geven van tegenspraak als een fundamenteel onderdeel van hun werk. Nog eens 83 procent noemt het vermogen om te onderhandelen en 94 procent noemt het vermogen om beleid te vertalen naar realistische en haalbare doelen.

Uitdagingen

Ambtenaren worden geconfronteerd met zowel maatschappelijke als interne belemeringen. Vertrouwen in de overheid vormt een van de grootste uitdagingen: 63 procent ervaart dat het afneemt. Daarnaast wordt politieke verdeeldheid door 60 procent als een obstakel gezien. Ook bezuinigingen hebben impact: 55 procent noemt de financiële druk. Interne werkdruk en beperkte middelen spelen eveneens een rol. Meer dan de helft (54 procent) ervaart een te hoge werkdruk, en eenzelfde percentage vindt dat het accommoderen van politieke wensen hun werk complexer maakt. Bovendien zegt 52 procent met minder middelen te moeten werken dan nodig is.

Daarnaast veranderen werkprocessen door technologische ontwikkelingen. 29 Procent noemt automatisering als een complex vraagstuk, terwijl 26 procent aangeeft dat het gebruik van algoritmen en big data impact heeft op hun vakmanschap.

Uit deze raadpleging blijkt dat ambtenaren zich in een dynamische werkomgeving bevinden, waarin zowel externe als interne ontwikkelingen invloed hebben op hun vakmanschap. De meeste respondenten zijn trots op hun werk en erkennen de impact die zij hebben op beleid en uitvoering. Tegelijkertijd worstelen zij met maatschappelijke polarisatie, digitalisering, bezuinigingen en hoge werkdruk.

Wat verder opvalt, is de grote nadruk op samenwerking en sensitiviteit. Ambtenaren zien politieke, maatschappelijke en organisatorische gevoeligheid als cruciale competenties, naast analytisch denken en het vermogen om belangen af te wegen. Daarnaast blijkt dat, hoewel een groot deel zich gewaardeerd voelt in hun werk, er nog veel verbetering mogelijk is in de ondersteuning en erkenning binnen hun eigen organisatie.

Om effectief te functioneren, moet vakmanschap worden gestimuleerd, samenwerking worden bevorderd en moeten ambtenaren de ruimte krijgen om hun expertise optimaal in te zetten. Alleen zo kan de overheid inspelen op de steeds veranderende behoeften van de samenleving. ■

In hoeverre bent u het eens of oneens met de volgende stellingen met betrekking tot de eigen organisatie? In mijn organisatie(onderdeel) ...

