

## Inleiding door Marjolijn Olde Monnikhof tijdens de bijeenkomst 'Goede ambtenaren? Over integriteit en vakmanschap'

Wat fijn dat we hier vandaag samen zijn voor de bijeenkomst over ambtelijk vakmanschap en een bijzonder moment: de uitreiking van de Len Dales Integriteitsaward. Deze award is vernoemd naar een vrouw die haar leven heeft gewijd aan het publieke ambt, en die het belang van integriteit in de kern van haar werk plaatste.

De Len Dales award heeft vandaag misschien wel meer betekenis dan ooit. We leven in een tijd waarin de samenleving sneller verandert dan kunnen bijhouden. Een tijd waarin de druk op overheidsinstanties om betrouwbaar en transparant te zijn almaar toeneemt. Tegelijkertijd verandert er binnen die organisaties ook veel. Zo zien we gelukkig toenemende diversiteit op de werkvloer. We horen veel – ook vandaag weer – over de jonge generaties. We zien bijvoorbeeld dat jongere generaties hogere verwachtingen hebben van hun werkgevers als het gaat om ethisch gedrag en sociale, maatschappelijke verantwoordelijkheid. En zijn er technologische ontwikkelingen gaande waarvan we de effecten nog nauwelijks kunnen bevatten. Wat ik wel begrijp, is dat in een tijdperk van social media en instant feedback, informatie snel kan verspreiden, situaties sneller kunnen escaleren dan gewenst is en incidenten aanzienlijke reputatieschade kunnen veroorzaken.

We zien steeds vaker dat integriteit onder de loep wordt genomen en dat het vertrouwen in publieke instellingen niet vanzelfsprekend is. Precies daarom is het nu zo belangrijk om integriteit te eren en te bevorderen.

Want integriteit is niet alleen een norm, het is een fundament onder onze democratie. Het houdt ons eerlijk, het houdt ons verantwoordelijk, en het houdt ons trouw aan de waarden die ons werk in de publieke sector definiëren. Integriteit is de sleutel om vertrouwen op te bouwen, niet alleen tussen de overheid en burgers, maar ook tussen collega's, organisaties en verschillende lagen van het bestuur.

In de woorden van Len Dales zelf: "Zonder integriteit is er geen goed bestuur mogelijk." Dit geldt vandaag de dag nog steeds. Zonder een stevige basis van vertrouwen en eerlijkheid kunnen we ons werk simpelweg niet doen. Dit gaat verder dan wetten en regels; het gaat over een diep verankerde ethiek in hoe wij omgaan met macht, verantwoordelijkheden en elkaar.

### Wat vraagt integriteit van ambtelijk vakmanschap

De hoge eisen die we stellen aan integriteit vragen ook veel van het ambtelijk vakmanschap, zoals de volgende sprekers u uitgebreid zullen vertellen. Ambtenaren moeten niet alleen beschikken over vakinhoudelijke expertise, maar ook over ethisch en strategisch inzicht om hun werk effectief uit te voeren. Stichting CAOP heeft de afgelopen jaren laten zien dat ambtelijk vakmanschap meer is dan alleen het volgen van regels: het gaat om proactief omgaan met nieuwe maatschappelijke uitdagingen, het bevorderen van inclusiviteit en diversiteit, en het versterken van ethisch leiderschap. Dit vraagt om flexibiliteit, aanpassingsvermogen en de vaardigheid om zowel nationaal als internationaal samen te werken. De toekomst van ambtelijk vakmanschap ligt in het verder ontwikkelen van deze vaardigheden, terwijl men trouw blijft aan de kernwaarden van integriteit en verantwoordelijkheid.

### Burgers en inclusie

Integriteit vraagt niet alleen van ambtenaren om eerlijk en transparant te handelen, maar ook dat zij voortdurend in verbinding staan met de samenleving. Het dienen van het algemeen belang kan

alleen als we openstaan voor alle burgers, actief luisteren naar hun perspectieven, zorgen én hun ideeën. Hier komt inclusie naar voren als een essentiële waarde voor ambtenaren.

Inclusie betekent dat we werken aan een overheid die iedereen vertegenwoordigt. Een inclusieve overheid zorgt ervoor dat iedereen zich gehoord voelt en dat het beleid rekening houdt met de diversiteit van de samenleving. Door inclusiviteit onderdeel te maken van ambtelijk handelen, bouwen we vertrouwen op bij burgers en maken we duidelijk dat de overheid er voor álle mensen is. Inclusie bevordert niet alleen sociale rechtvaardigheid, maar leidt ook tot beleid, omdat verschillende perspectieven innovatie stimuleren en zorgen voor bredere inzichten.

### Wat vraagt het van de overheid als werkgever?

Werken aan integriteit en ambtelijk vakmanschap vraagt niet alleen iets van individuele ambtenaren, maar ook van de overheid als werkgever. Onderzoek toont aan dat de overheid een werkomgeving moet creëren waarin voortdurend wordt geïnvesteerd in de vaardigheden en waarden die nodig zijn voor een integere publieke dienst. Dit betekent dat de overheid het belang van een leven lang leren moet omarmen, medewerkers moet voorzien van training in ethisch leiderschap en hen moet ondersteunen in hun ontwikkeling. Zodat ze voorbereid zijn op de complexe maatschappelijke vraagstukken van de toekomst.

Daarnaast toont het programma Grenzeloos Samenwerken, het belang van samenwerking tussen verschillende bestuurslagen en domeinen. Het gaat hierbij niet alleen om vakinhoudelijke kennis, maar ook om het ontwikkelen van vaardigheden op het gebied van interdepartementale en interdisciplinaire samenwerking. Om de integriteit te waarborgen en ambtelijk vakmanschap naar een hoger niveau te tillen, moet de overheid de samenwerking stimuleren en de cultuur creëren waarin fouten maken mag, mits er wordt geleerd en verantwoordelijkheid wordt genomen.

Deze inzichten tonen aan dat de overheid een proactieve rol moet spelen in het faciliteren van een werkomgeving waarin integriteit, vakmanschap en samenwerking centraal staan. Het vraagt om een werkgever die niet alleen beleid maakt, maar ook daadwerkelijk investeert in zijn mensen en hen de ruimte biedt om te groeien en verantwoordelijkheid te dragen.

### Het vraagt ook iets van medewerkers

Van medewerkers mag je verwachten dat zij preventief bijdragen aan een veilige werksfeer door bewust om te gaan met hun gedrag en woorden. Dit betekent dat je respectvol omgaat met anderen, dat je signalen van onveiligheid herkent en daar direct iets mee doet. Curatief houdt dit in dat je je collega's ondersteunt wanneer er een probleem is. En dat je actief bijdraagt aan het oplossen van conflicten in plaats van ze te negeren.

Bij ambtelijk vakmanschap hoort ook dat je altijd kritische vragen durft te stellen. Dat je in onderhandelingen over beleid telkens opnieuw de consequenties voor burgers benoemt. Dat je actief de beschikbare kennis over burgers betreft, in plaats van slechts een werkbezoek te regelen of slechts één ervaringsdeskundige spreekt. Dat je niet geïrriteerd raakt wanneer de toeslagenaffaire opnieuw als voorbeeld wordt genoemd. En dat je bereid bent, zelfs aan het einde van een beleidstraject, wanneer de financiële afspraken tussen departementen al zijn gemaakt, om te zeggen dat de enige mogelijkheid voor burgers om onaanvaardbare consequenties van dat beleid aan te vechten, uit het beleidsvoorstel is geschrapt. En ik heb het mensen zien doen!

Bij ambtelijk leiderschap hoort het dat je dit mogelijk maakt. Het betekent dat je trainees, die zich bijvoorbeeld afvragen waarom zij les krijgen over de toeslagenaffaire, helpt begrijpen waarom dit belangrijk is en wat het van hen vraagt. Het houdt in dat je loyale tegenspraak richting jezelf niet alleen accepteert, maar ook verwacht, en dat je op jouw beurt transparant bent door te laten zien

wat je met deze tegenspraak hebt gedaan. Tot slot betekent het dat je de moed hebt om, waar nodig, tussen je ambtenaren en de politiek te staan.

### Tot slot

Voor ambtenaren heeft integriteit een bijzondere betekenis. Zij zijn geen gewone werknemers; hun werk raakt direct het leven van burgers. Elke beslissing, hoe klein ook, heeft impact. Ambtenaren dragen een unieke verantwoordelijkheid om het algemeen belang te dienen. Dit vraagt om een onwrikbare toewijding aan het publieke belang, waarbij persoonlijke belangen en politieke druk nooit voorop mogen staan. De legitimiteit van de overheid berust immers op het vertrouwen dat burgers in die overheid stellen.