

Aan de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Mr. H. Bruins Slot

Den Haag, 20 maart 2023

Geachte mevrouw Bruins Slot,

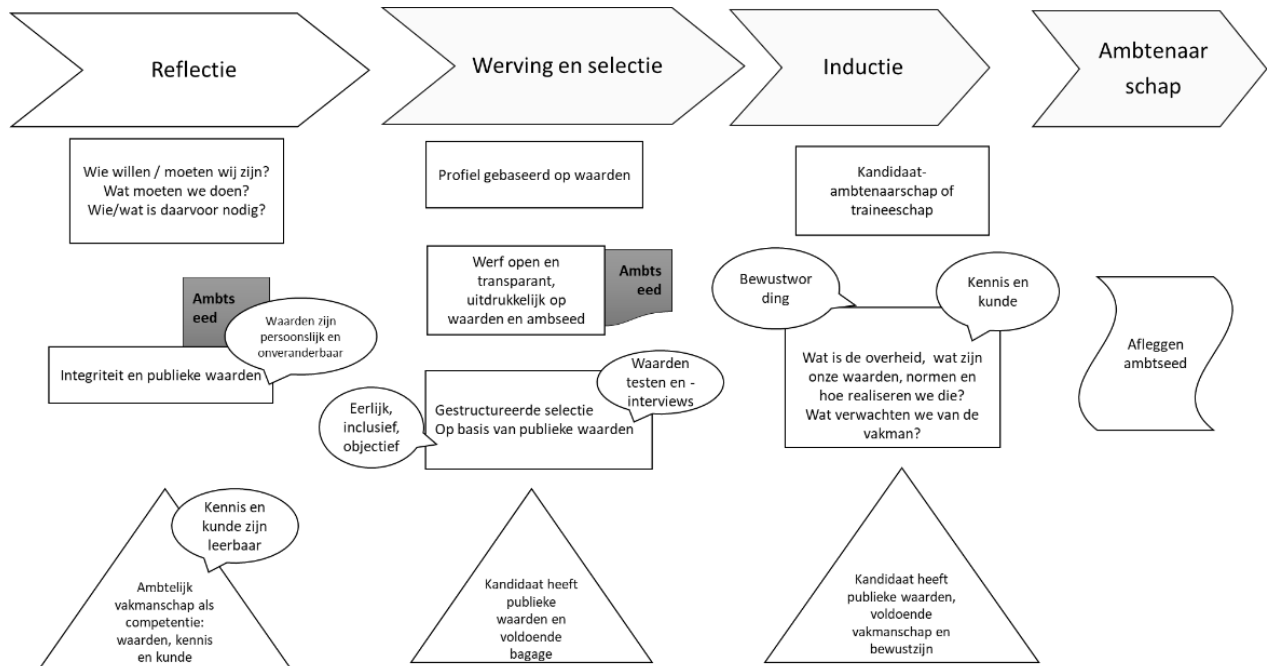
Met belangstelling nam de maatschappelijke coalitie over informatie gesproken kennis van de concepttekst voor de nieuwe ambtseed en -belofte (hierna: eed). Wij beschouwen deze vernieuwing als een grote stap naar een opener, eerlijker en meer burgergerichte rechtsstaat. Aan onze wens is daarmee al voor een groot deel voldaan. Op de formulering komen wij hieronder terug. Het belangrijkste is volgens ons het doel en de functie van de eed en hoe deze optimaal kan worden ingezet. De ambtseed is een ritueel in een proces waarin een individu onderdeel wordt van een groter geheel. Door te investeren in het individu verbetert het systeem. Na de ambtseed is blijvend onderhoud nodig. Daarover gaat deze brief met de boodschap: doe wat echt werkt.

Volgens uw Kamerbrief is de eed in de eerste plaats een integriteitsinstrument.¹ De eed zou de ambtenaar bewust moeten maken van de betekenis van ‘goed ambtenaarschap’. In onze beleving is het afleggen van de eed (een actieve daad) een *bezegeling* van een proces hieraan voorafgaand, maar ook als een begin van een voortdurend *sociaal contract met de samenleving en de burger*. De eed is dus niet eenmalig en niet vrijblijvend. Wij geven beide processen – vóór en ná de eed – hieronder weer. Voor de hieronder liggende theorie verwijzen wij onder meer naar de OESO, het HEXACO-model, Schwarz’ waarden en Kahneman’s gestructureerd beslissen.²

¹ Kamerbrief 20 januari 2023

² Zie voor uitleg: Werving en selectie op publieke moraal: <https://www.beslisgoed.nl/selectie-publieke-moraal>. Anglim, J. et al (2017), HEXACO personality and Schwartz’s personal values: A facet-level analysis, *Journal of Research in Personality*, Volume 68, 2017, pp. 23-31. Babiak, P. et. al. (2010), *Corporate Psychopathy: Talking the Walk*, Behavioral Sciences and the Law, 2010-28, pp. 174-193. Jonason P.K. et. al. (2012), *The Dark Triad at work: How toxic employees get their way*, Personality and Individual differences. Kahneman, D. et al (2019), *A Structured Approach to Strategic Decisions Reducing errors in judgment requires a disciplined process*. MIT Management Review. Kahneman, D. et. al. (2021) Ruis, *Waarom we zo vaak verkeerde beslissingen nemen*, en hoe we dat kunnen voorkomen, Nieuw Amsterdam. OESO (2019), *OECD Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability*, OECD/LEGAL/0445. OESO (2021) *OECD Framework and Good Practice Principles for People-Centred Justice*, OECD Publishing, Paris <https://doi.org/10.1787/cdc3bde7-en>. Raat, C. & Remmé, J (2021), *Integrity in Toxic Public Organizations Solving Wicked Problems for Street Level Workers in Distress*, https://www.researchgate.net/publication/354463224_Integrity_in_Toxic_Public_Organizations_Solving_Wicked_Problems_for_Street_Level_Workers_in_Distress. Selznick, P (1992) *The Moral Commonwealth, Social Theory and the Promise of Community*, California University Press, Berkeley. De Vries, R.E. (2016) *De nachtmerrie van elke werkgever, Het explosieve mengsel van lage Integriteit, lage Consciëntieusheid en lage Verdraagzaamheid*, Gedrag & Organisatie 2016 (29), p. 316-346.

Figuur 1: De route naar integer publiek vakmanschap



Uit deze wetenschappelijk erkende en wereldwijd toegepaste theorie volgt dat:

- Niet alle mensen dezelfde waarden hebben of onderschrijven.
- Waarden bij iemands persoonlijkheid horen, die op volwassen leeftijd nauwelijks te veranderen valt.³
- Werving en selectie door onafhankelijke experts moet zijn gericht om problemen rond de ‘bestuurscultuur’, rechtsstatelijkheid, integriteit (oneerlijkheid en eigenbelang) en leiderschap te voorkomen.⁴
- Waarden de belangrijkste pijler van competentie vormen. De andere pijlers – kennis en vaardigheden – kunnen worden geleerd.
- Door eerlijke, beproefde methoden te gebruiken, kunnen mensen worden geselecteerd op publieke waarden. Dat leidt tot meer integriteit en rechtsstatelijkheid.⁵
- Bewustwording op het moment van eedaflegging ‘te laat’ in het proces is. Wij pleiten voor een inductiefase – in de vorm van kandidaat- of traineeschap hieraan voorafgaand.⁶

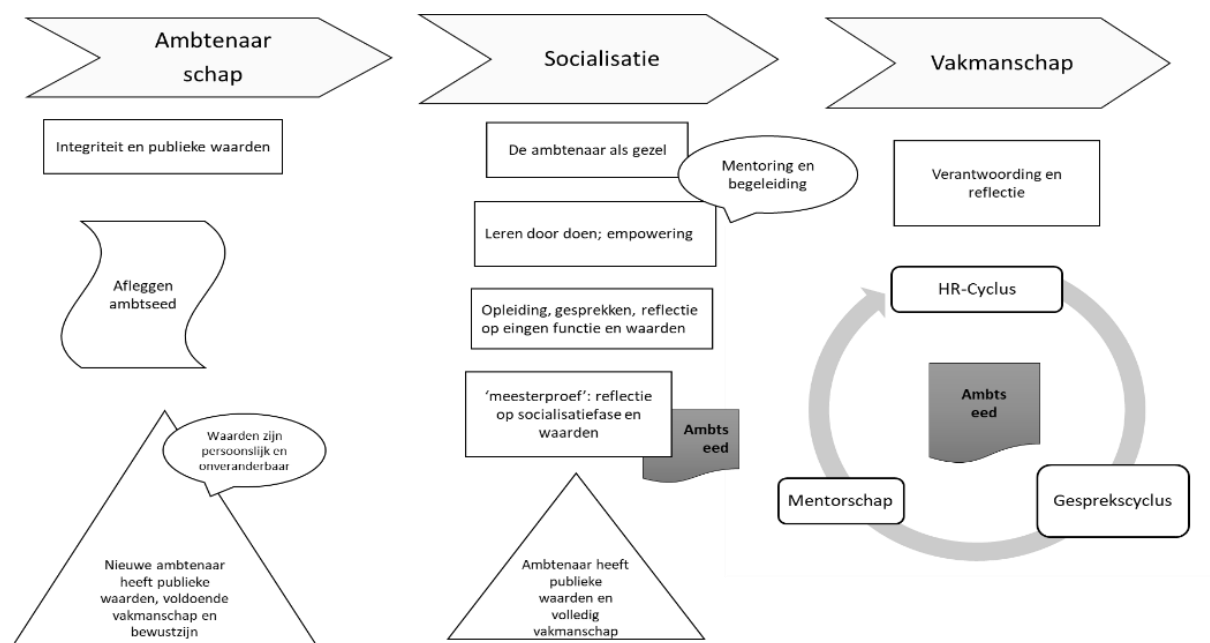
³ Dit is een psychologisch fenomeen, dus niet bedoeld om iemand te ‘veroordelen’, maar om de beste ‘fit’ tussen organisatie en kandidaat te bewerkstelligen.

⁴ Een organisatie (cultuur) wordt gevormd door mensen. De waarden die zij meebrengen, hebben invloed op het waardenstelsel en gedrag van de organisatie. Daarom is het belangrijk dat er een ‘kritische massa’ is van ambtenaren die van nature publieke waarden in zich dragen. Door goede werving en selectie, worden machts- en statusgerichte cultuur en leiderschap tegengegaan. Dus niet langer volgens New Public Management waarbij de overheid wordt gezien als bedrijf.

⁵ Selectie op basis van *ingroup*-sympathie, status of uitstraling geven niet de beste teamsamenstelling. Selectie op HEXACO en publieke waarden zorgt voor van nature meer integere, op sociale belangen gerichte mensen en daarmee een betere cultuur.

⁶ Inductie is een fase waarin iemand in vrij korte tijd wordt geïntroduceerd in de waarden en het reilen en zeilen van de organisatie. Van bewustwording in de zin van: ‘hier ga ik bijhoren’. Bewustwording kan daarmee ook betekenen het tijdige besef dat de kandidaat beter zal passen in een andere omgeving. Niet bij wijze van ‘afrekening’, maar in ieders belang.

Figuur 2: Onderhoud van integer publiek vakmanschap



Heeft de ambtenaar eenmaal de eed afgelegd, dan begint de fase van socialisatie – een voortzetting op inductie.⁷ Hiermee maakt de ambtenaar zich de cultuur – de waarden, normen en gewoonten van de organisatie – verder eigen. Hij leert meer over integriteit, rechtsstatelijkheid en andere voor zijn functie belangrijke kennis en vaardigheden. Dit doet hij door goede begeleiding door de organisatie, reflectie- en gespreksmomenten en gedegen opleidingen.⁸ De door u genoemde programma's en documenten, waaronder de gedragscode en gids bieden daarvoor een aanknopingspunt, maar in onze beleving nog te weinig houvast. Er is meer nodig om bewustzijn, kennis en vaardigheden duurzaam en voldoende op peil te brengen en houden.

Na een jaar – de gebruikelijke periode van de arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd – reflecteert de nieuwe ambtenaar op zijn ervaringen: wat heeft hij geleerd, wat betekent dit voor hem en voor zijn visie op integriteit en rechtsstatelijkheid? Pas daarna is de ambtenaar een volwaardig (beginnend) vakman. De ambtelijk vakman is daarmee volledig aanspreekbaar op de waarden van de organisatie: leeft hij die na en op welke manier? Zijn er interventies in de vorm van opleiding, coaching of personele maatregelen nodig? Anderzijds is hij ook beschermd tegen oninteger en onrechtsstatelijk gedrag van de organisatie en bestuur. Hij moet mogelijke kwesties op een veilige manier kunnen bespreken en zonodig melden. Daarna wordt er jaarlijks in de HR-cyclus hierop voortgeborduurd.

⁷ Socialisatie wordt in de organisatie-theorie gezien als de fase waarin iemand die tot een organisatie is toegetreden, zich de waarden en gewoonten van de organisatie zich 'eigen' maakt.

⁸ Ook opleiding moet niet vrijblijvend zijn, maar worden afgerond met een objectieve toets. De opleider moet daarom ook zelf voldoen aan aantoonbare vakkennis en vaardigheid.

De formulering

De voorgestelde formulering is een grote verbetering ten opzichte van de huidige ambtseed. In ons manifest “over informatie gesproken” schreven wij het volgende: “[We] pleiten voor het opnemen van beloften over transparantie en het waar mogelijk ruimhartig delen van informatie. Ook vinden we het belangrijk dat in de ambtseed de eigen verantwoordelijkheid van de ambtenaar tot uitdrukking komt. Een ambtenaar functioneert primair ten dienste van de samenleving, waakt tegen institutionele vooringenomenheid, werkt aan rechtvaardige oplossingen en hanteert de beginselen van behoorlijk bestuur. Dat behoort ook tot uitdrukking te komen in de nieuwe ambtseed.”

Wij concentreren ons hier op de kerntekst; dus niet op de zuiveringseed. Daarbij merken wij op dat:

- Trouw aan de Grondwet automatisch betekent: trouw aan de Koning;
- Dienstbaarheid aan de samenleving vooropstaat – immers, de Koning, regering en andere overheidinstellingen werken in het algemeen belang;
- Het ‘algemeen belang’ en de samenleving zijn tot elkaar te reduceren. Samenleving enerzijds en ‘de burger’ anderzijds kunnen schuren omdat ze niet tot elkaar te reduceren zijn, maar het is wel belangrijk deze beide te noemen.
- De ambtenaar is aanspreekbaar en verplicht om meerderen en bestuurders volgens de eed te adviseren.
- Dat de ambtenaar de wet naleeft, betekent automatisch ook dat hij de daarop gebaseerde gedragsregels naleeft.

Ons voorstel is als volgt:

Ik zweer/beloof de Grondwet trouw te zijn en Nederland als goed ambtenaar te dienen. Dat betekent:

- Ik werk voor onze samenleving en alle burgers.
- Ik handel en adviseer de overheid volgens democratische, rechtsstatelijke waarden en normen en bescherm mensenrechten.
- Ik werk integer, dus eerlijk en niet in enig persoonlijk of oneigenlijk belang.
- Ik behandel iedereen rechtvaardig, gelijkwaardig, zonder vooringenomenheid en met respect.
- Ik werk transparant en open en informeer de samenleving zo ruimhartig mogelijk.
- Ik respecteer geheimhouding en privacy en handel daarin overeenkomstig het recht.
- Ik heb in het hiervoor genoemde een eigen verantwoordelijkheid en ben hierop aanspreekbaar.

Graag gaan wij over onze ideeën het gesprek met u aan. Uw reactie zien wij met belangstelling tegemoet.

Hoogachtend,

Maatschappelijke Coalitie Over Informatie Gesproken

www.overinformatiegesproken.nl