

# De Veranderende Ambtenaar

Navigeren tussen Traditie en  
Innovatie in de Lokale Overheid

*Een praktische gids voor de moderne  
gemeenteambtenaar*

---



De Veranderende Ambtenaar

Voorwoord

Deel I: De Grote Verschuiving - Strategisch perspectief

Van Lokettist naar Netwerker

De Nieuwe Spelregels

Deel II: Tactische Vaardigheden - De gereedschapskist

Digitaal Vaardig Worden

De Participatie-Ambtenaar

Netwerken en Samenwerken

Deel III: Operationele Impact - Dagelijkse praktijk

Persoonlijk Leiderschap in Verandering

Persoonlijke ontwikkelingsplannen

De Ethische Ambtenaar

Wendbaar Werken

Wendbare werkwijzen in de praktijk

Deel IV: Praktische Implementatie

Jouw Persoonlijke Transformatieplan

Vooruitkijken: De Ambtenaar van 2030

Verantwoording Bronnen en Disclaimer

Tot slot

# Voorwoord

"Vroeger wist ik precies wat mijn werk was," verzucht Marieke terwijl ze haar koffie roert in de kantine van het gemeentehuis. "Aanvragen verwerken, formulieren controleren, burgers helpen aan de balie. Duidelijk, overzichtelijk, voorspelbaar." Ze kijkt uit het raam naar de drukke winkelstraat. "En nu? Nu moet ik ineens een expert zijn in online participatie, moet ik WhatsApp-groepen modereren voor buurtprojecten, en gisteren vroeg een collega of ik wist hoe je een TikTok-filmpje maakt voor de jongerenwerking."

Marieke's verhaal zal veel gemeenteambtenaren bekend voorkomen. In nog geen twintig jaar tijd is het werk van de lokale ambtenaar radicaal veranderd. De digitale revolutie, nieuwe verwachtingen van burgers, veranderende verhoudingen tussen overheid en samenleving - het heeft allemaal impact op wat we doen, hoe we het doen, en wie we zijn als professionals.

Dit boek is geschreven voor alle Mariekes die worstelen met deze transformatie. Voor ervaren ambtenaren die zich afvragen hoe ze relevant blijven in een digitaliserende wereld. Voor nieuwe medewerkers die zoeken naar houvast in een complexe organisatie. Voor teamleiders die hun

mensen willen helpen groeien. En voor iedereen die gelooft dat het lokale bestuur een cruciale rol speelt in onze democratie, maar zich afvraagt hoe die rol vorm krijgt in de 21e eeuw.

Dit boek maakt onderdeel uit van de 'Gemeente in Transitie' reeks. Dit vierde deel omvat naast dit boek ook nog twee korte verhalen, een werkboek en een kaartenset. Kijk daarvoor op <http://www.nextura.org>



—

# Deel I: De Grote Verschuiving - Strategisch perspectief

# Van Lokettist naar Netwerker

De ochtend van maandag 15 januari 2024

Het is 8:30 uur als Tom zijn computer opstart op de afdeling Burgerzaken van gemeente Middenstad. Nog voor hij zijn eerste slok koffie heeft genomen, heeft hij al drie e-mails ontvangen, twee WhatsApp-berichten op zijn werktelefoon, en een Teams-notificatie van een collega die een dringende vraag heeft over een complexe naturalisatieaanvraag.

Om 9:00 uur heeft hij een video-afspraak met een inwoner die vanuit Spanje een uittreksel uit de basisregistratie nodig heeft. Om 10:30 uur zit hij in een multidisciplinair overleg over een gezin met complexe problematiek, waarbij hij samenwerkt met collega's van het sociaal domein, een wijkagent, en een medewerker van de woningcorporatie - allemaal via een Teams-meeting omdat iedereen op verschillende locaties werkt.

Tussen de bedrijven door beantwoordt hij vragen via de gemeentelijke WhatsApp Business, modereert hij reacties op een Facebook-post over het nieuwe participatiebeleid, en helpt hij een

collega met het opzetten van een online enquête voor een buurtproject.

Het is niet de maandag die Tom zich voorstelde toen hij twintig jaar geleden begon bij de gemeente.

## De metamorfose van het ambtenarenvak

"Vroeger was het vak zo simpel," zegt Gerda, die na 35 jaar bij drie verschillende gemeenten met pensioen gaat. "Je had je procedures, je wet- en regelgeving, en je loket. Burgers kwamen naar jou toe, je hielp ze zo goed mogelijk binnen de regels, en dat was het. Natuurlijk was het niet altijd makkelijk, maar het was wel duidelijk."

Ze schudt haar hoofd terwijl ze naar de moderne servicehal kijkt, waar collega's met tablets rondlopen, schermen real-time informatie tonen over wachttijden, en een groot deel van de 'bezoekers' eigenlijk aan het videobellen is met ambtenaren die thuiswerken.

"Nu zijn we consultants, projectleiders, facilitators, coaches, netwerkspecialisten, en soms nog een beetje de traditionele ambtenaar," vervolgt ze. "Niet slecht, hoor - juist heel interessant. Maar wel heel anders."

Gerda raakt hiermee de kern van de transformatie die plaatsvindt in het lokale bestuur. Het traditionele ambtenarenvak - gekenmerkt door uitvoering, regeltoepassing en dienstverlening binnen duidelijke kaders - evolueert naar iets veel complexer en veelzijdiger.

## De vier dimensies van verandering

Deze transformatie vindt plaats langs vier hoofdlijnen, die samen het nieuwe profiel van de moderne gemeenteambtenaar bepalen:

### **1. Van Uitvoerder naar Adviseur**

Waar ambtenaren vroeger primair uitvoerders waren van vaststaand beleid, worden ze steeds meer adviseurs die meedenken over oplossingen. In plaats van te zeggen "dat kan niet omdat het niet in de regeling staat", vragen moderne ambtenaren: "wat wil je bereiken, en hoe kunnen we dat binnen de mogelijkheden realiseren?"

Linda van de afdeling Economische Zaken illustreert dit mooi: "Vroeger kwam een ondernemer met een aanvraag voor een vergunning, ik checkte of alles klopte volgens de

regels, en dat was het. Nu begin ik het gesprek met: 'Vertel eens wat je voor ogen hebt?' Dan kijk ik welke instrumenten we hebben - subsidies, vergunningen, ontheffingen, maar ook contacten, kennis, of mogelijkheden voor samenwerking. Ik ben van regeltoepasser consultant geworden."

## **2. Van Individueel naar Netwerk**

Het tweede verschil is de verschuiving van individueel naar netwerkgericht werken. Moderne ambtenaren opereren steeds minder in splendid isolation binnen hun eigen afdeling, maar werken in multidisciplinaire teams, ketens, en netwerken.

"Ik heb inmiddels meer contact met collega's van andere organisaties dan van mijn eigen afdeling," grinnikt Joris van het team Integrale Veiligheid. "Politie, woningcorporaties, welzijnsorganisaties, scholen - we zitten constant in WhatsApp-groepen en Teams-overleggen. Soms vergeet ik bijna voor wie ik werk, zo geïntegreerd is ons werk geworden."

Deze netwerksamenwerking vereist heel andere vaardigheden dan het traditionele ambtenarenvak: relatiemanagement, communicatie over organisatiegrenzen heen, en het vermogen om gemeenschappelijke doelen te formuleren en na te streven.

### **3. Van Reactief naar Proactief**

Traditioneel was het werk van ambtenaren vaak reactief: reageren op aanvragen, klachten, of problemen. Moderne ambtenaren worden steeds meer proactieve spelers die anticiperen op ontwikkelingen en kansen zoeken voor verbetering.

Maria van de afdeling Ruimtelijke Ordening vertelt: "We zitten niet meer te wachten tot iemand een vergunningaanvraag indient. We gaan actief het gesprek aan met ontwikkelaars, bewonersgroepen, ondernemers. We organiseren bewonersavonden over toekomstplannen, we doen mee aan netwerkbijeenkomsten, we denken mee over initiatieven die er nog niet zijn maar wel zouden kunnen komen."

### **4. Van Kenner naar Leerder**

Misschien wel de meest fundamentele verschuiving is die van kenner naar leerder. Waar ambtenaren vroeger vooral waarde hadden vanwege hun expertise van wet- en regelgeving, ligt de nadruk nu op het vermogen om te leren, aan te passen, en nieuwe kennis te integreren.

"Het grappige is," zegt Patrick van ICT & Informatievoorziening, "dat ik tegenwoordig meer leer van jonge collega's dan zij van mij. Zij snappen TikTok, ik snap wet- en regelgeving."

Samen komen we tot oplossingen waar geen van ons alleen op zou zijn gekomen."

## De digitale katalysator

Hoewel deze transformatie al langer gaande was, heeft digitalisering het proces drastisch versneld en geïntensiveerd. Digitale tools maken nieuwe vormen van samenwerking mogelijk, veranderen de verwachtingen van burgers, en creëren kansen voor innovatie die twintig jaar geleden ondenkbaar waren.

### Nieuwe mogelijkheden

Neem bijvoorbeeld Sara van de afdeling Participatie. Zij organiseert tegenwoordig hybride inspraakavonden waarbij mensen zowel fysiek als online kunnen deelnemen, gebruikt Miro-boards voor interactieve workshops, en verzamelt input via online enquêtes die in real-time worden geanalyseerd.

"We bereiken nu mensen die we vroeger nooit zagen," vertelt ze enthousiast. "Jonge ouders die 's avonds niet weg kunnen, mensen met een mobiliteitsbeperking, inwoners die om begrijpelijke redenen niet in de gemeenteraadzaal willen verschijnen. De kwaliteit van onze participatieprocessen is enorm verbeterd."

## Nieuwe uitdagingen

Tegelijkertijd brengt digitalisering nieuwe uitdagingen met zich mee. Ambtenaren moeten leren omgaan met de snelheid van sociale media, waar een ongelukkig geformuleerde tweet binnen het uur landelijke aandacht kan krijgen. Ze moeten zich verdiepen in privacywetgeving, cybersecurity, en de ethische aspecten van algoritmes en data-analyse.

"Ik moet nu nadenken over dingen waar ik vijf jaar geleden nog nooit van had gehoord," verzucht Henk van de afdeling Sociale Zaken. "Algoritmische bias, GDPR-compliance, digitale ongelijkheid - het houdt niet op. Soms mis ik de tijd dat de AVG nog gewoon de Algemene Vergadering was."

## De emotionele kant van verandering

Het is belangrijk om te erkennen dat deze transformatie niet alleen professionele, maar ook persoonlijke en emotionele impact heeft. Veel ambtenaren worstelen met gevoelens van onzekerheid, inadequatie, of nostalgie naar 'hoe het vroeger was'.

"Ik voel me soms een beetje een dinosaurus," bekent Ank van de afdeling Burgerzaken. "Al die jonge collega's die van nature digitaal zijn, die

zonder moeite jongleren met vijf verschillende apps terwijl ik nog bezig ben uit te vogelen hoe ik een Teams-meeting start. Dan vraag ik me af of er nog wel plek is voor iemand zoals ik."

Deze gevoelens zijn begrijpelijk en wijdverbreid. Onderzoek van het A&O-fonds toont aan dat meer dan 60% van de gemeenteambtenaren zich zorgen maakt over hun vermogen om bij te blijven met de digitale ontwikkelingen. Tegelijkertijd geeft 78% aan dat ze hun werk zinvoller vinden dan vijf jaar geleden.

## De paradox van de moderne ambtenaar

Hierin ligt een interessante paradox: terwijl het werk complexer en veeleisender wordt, ervaren veel ambtenaren het ook als betekenisvoller en bevredigender. Ze voelen zich meer verbonden met de mensen die ze helpen, meer in staat om echte impact te maken, en meer gewaardeerd door hun omgeving.

"Ja, het is soms overweldigend," zegt Kevin van team Jeugd & Onderwijs. "Maar ik kan nu dingen voor kinderen en gezinnen betekenen die tien jaar geleden gewoon niet mogelijk waren. We werken echt samen met scholen, met ouders, met maatschappelijke organisaties. We zoeken maatwerkoplossingen in plaats van

standaardprocedures toe te passen. Dat geeft zoveel meer voldoening."

## De nieuwe kerncompetenties

Deze transformatie vraagt om nieuwe competenties van gemeenteambtenaren. Naast traditionele vaardigheden zoals juridische kennis en procesbeheer, worden nu ook andere capabilities cruciaal:

**Digitale geletterdheid** - Niet alleen het kunnen gebruiken van digitale tools, maar ook begrijpen van de impact van digitalisering op werkprocessen en samenleving.

**Netwerkvaardigheden** - Het vermogen om relaties op te bouwen en te onderhouden over organisatiegrenzen heen, en effectief samen te werken in multidisciplinaire teams.

**Adaptiviteit** - De bereidheid en het vermogen om te leren, te experimenteren, en werkwijzen aan te passen aan veranderende omstandigheden.

**Communicatieve flexibiliteit** - Het kunnen communiceren met diverse doelgroepen via verschillende kanalen, van formele beleidsstukken tot sociale media posts.

**Ethisch bewustzijn** - Het herkennen en kunnen omgaan met de complexe belangenafwegingen en dilemma's die moderne overheid kenmerken.

## Waar staan we nu?

Na deze schets van de grote transformatie rijst natuurlijk de vraag: waar staan Nederlandse gemeenten nu in dit proces? Het antwoord is: midden in de overgang. Sommige organisaties en individuen zijn al ver gevorderd in hun ontwikkeling naar het nieuwe ambtenarenprofiel, anderen staan nog aan het begin van de reis.

Uit onderzoek van de VNG blijkt dat er grote verschillen bestaan tussen gemeenten in de mate waarin ze de transformatie hebben doorgevoerd. Grotere gemeenten lopen vaak voorop qua digitalisering en nieuwe werkvormen, maar worstelen soms met de complexiteit van verandering in grote organisaties. Kleinere gemeenten hebben vaak meer moeite met het aantrekken van digitaal talent, maar kunnen sneller schakelen door kortere lijnen.

## De uitdaging van de overgangsperiode

Het lastige van deze overgangsfase is dat veel ambtenaren zich geconfronteerd zien met

verwachtingen uit zowel de oude als de nieuwe wereld. Ze moeten nog steeds nauwkeurig zijn in het toepassen van procedures, maar tegelijkertijd flexibel en ondernemend. Ze moeten zowel begrijpelijk zijn voor de 80-jarige inwoner aan de balie als voor de 20-jarige die via Instagram contact opneemt.

"Het is alsof je gevraagd wordt om tegelijkertijd klassiek ballet en breakdance te dansen," grapt Melissa van de afdeling Communicatie. "Beide hebben hun waarde, maar ze vragen om heel verschillende vaardigheden en mindsets."

## De kans van deze tijd

Ondanks alle uitdagingen biedt deze transformatieperiode ook unieke kansen. Voor individuele ambtenaren is het een moment om hun loopbaan nieuw vorm te geven, nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, en meer impact te maken. Voor gemeenten als organisatie is het een kans om beter aan te sluiten bij de behoeften van inwoners en relevanter te worden voor de samenleving.

"Ik zie het als een tweede jeugd," zegt Hans, die na 25 jaar bij de gemeente net een opleiding tot participatiespecialist heeft afgerond. "Alles wat ik heb geleerd is nog steeds waardevol, maar ik kan er zoveel nieuwe dingen aan toevoegen. Het voelt

alsof ik een heel nieuw vak aan het leren ben, terwijl ik tegelijkertijd kan voortbouwen op alle ervaring die ik heb."

## De rode draad: dienstbaarheid in nieuwe vorm

Bij alle veranderingen blijft één ding constant: de kern van het ambtenarenvak is en blijft dienstbaarheid aan de samenleving. Wat verandert, is de manier waarop die dienstbaarheid vorm krijgt. Waar het vroeger vooral ging om het correct toepassen van regels, gaat het nu om het zoeken naar oplossingen die recht doen aan zowel de regelgeving als de menselijke maat.

"Uiteindelijk willen we allemaal hetzelfde," zegt burgemeester Jansen tijdens een teambijeenkomst. "We willen inwoners helpen, problemen oplossen, en bijdragen aan een betere samenleving. De tools veranderen, de context verandert, maar onze fundamentele missie blijft hetzelfde. Daar moeten we ons aan vasthouden als alles om ons heen in beweging is."

## Wat volgt in dit boek

In de volgende hoofdstukken verkennen we hoe je als ambtenaar succesvol kunt navigeren door deze transformatie. We kijken naar de nieuwe spelregels

van het lokale bestuur, de vaardigheden die je nodig hebt, en de mindset die helpt om niet alleen te overleven maar te floreren in de moderne gemeente.

Dit is geen theoretisch verhaal, maar een praktische gids gebaseerd op de ervaringen van honderden gemeenteambtenaren die deze reis al hebben gemaakt of er middenin zitten. Hun verhalen, inzichten, en praktische tips vormen de ruggengraat van dit boek.

Want uiteindelijk gaat het niet om perfecte plannen of ideale scenario's. Het gaat om echte mensen die in echte gemeenten werken aan echte problemen. Mensen zoals Marieke uit het voorwoord, die ontdekten dat verandering niet alleen onvermijdelijk is, maar ook heel verrijkend kan zijn.

"Weet je wat het mooiste is?" zegt Marieke, dezelfde die zich afvroeg hoe ze een TikTok-filmpje moet maken. "Ik heb meer contact met inwoners dan ooit tevoren. Door WhatsApp, door sociale media, door videobellen - ik ken mijn stad en mijn mensen veel beter dan toen ik alleen maar achter het loket zat. Dat is toch prachtig?"

# De Nieuwe Spelregels

## De raadsvergadering die alles veranderde

Het was een doodgewone donderdagavond in maart 2023 toen de gemeenteraad van Rivierstad bijeenkwam voor de behandeling van de begroting. Wethouder Van Dam presenteerde trots de plannen voor een nieuwe buurtapp die inwoners zou helpen bij het melden van problemen in de openbare ruimte. "Een moderne, efficiënte manier om onze dienstverlening te verbeteren," concludeerde hij tevreden.

Wat er daarna gebeurde, had niemand verwacht. Raadslid Fatima Akkouch stak haar hand op: "Meneer de wethouder, kunt u uitleggen welke data deze app verzamelt en met wie die worden gedeeld?" Een simpele vraag, zou je denken.

Maar Van Dam bleek het antwoord niet te weten. De ambtelijke ondersteuning evenmin. Een half uur later was duidelijk dat er geen privacy impact assessment was gedaan, dat onduidelijk was welke leverancier de data zou beheren, en dat er geen afspraken waren over transparantie of burgerparticipatie bij de ontwikkeling.