



A&O-fonds
Provincies

Loyale tegenspraak

Veelgestelde vragen Webinar Samen Sterk door Loyale Tegenspraak



Uit het Webinar van 12 december 2025



Leeswijzer

Vanuit het A&O-fonds Provincies is op 12 december een live webinar verzorgd voor professionals uit de sector over het onderwerp Loyale Tegenspraak. Tijdens het webinar waren ongeveer 250 deelnemers live aanwezig. De vragen die zij hebben gesteld konden we niet allemaal live beantwoorden. Maar ze waren te belangrijk om te laten liggen. In dit document hebben we de vragen geclusterd en beantwoord.

Heb je het webinar nog niet gezien? De opname is beschikbaar en te bekijken via deze link: <https://aenoprovincies.nl/producten/webinar-samen-sterk-door-loyale-tegenspraak/>

Tijdens het webinar zijn in de chat veel vragen gesteld over loyale tegenspraak in de dagelijkse praktijk van de provinciale sector. De vragen zijn hieronder geclusterd en beantwoord vanuit professionele kaders en duiding.

Deze FAQ (antwoord op de belangrijkste vragen) biedt geen kant-en-klare oplossingen, maar handvatten voor reflectie en professioneel handelen. De concrete toepassing van loyale tegenspraak is altijd contextafhankelijk en vraagt om afwegingen in situatie, rol, doel en situatie.

Wat deze FAQ niet is:

- geen checklist of stappenplan;
- geen juridisch advies;
- geen moreel oordeel over specifieke situaties;
- geen garantie dat tegenspraak wordt overgenomen. Loyale tegenspraak gaat over vakmanschap in een complexe bestuurlijke omgeving, niet over gelijk krijgen.

A&O-fonds Provincies heeft meer voor jou over Loyale Tegenspraak in de provinciale sector

Wil je met Loyale Tegenspraak aan de slag, dan heeft A&O-fonds Provincies voor jou:

- een interactieve praatplaat met veel praktische informatie en feiten
- een persoonlijke checklist die je helpt bij jouw eigen ontwikkeling
- een gesprekskaartenset voor goede gesprekken in teams en organisaties
- de opname naar het bovengenoemde webinar
- doorlopend artikelen en nieuwe informatie

Wil je aan het werk met het onderwerp Loyale Tegenspraak in jouw organisatie: benader ons gerust om te bekijken wat we voor je kunnen betekenen, [klik hier](#)

A: Ruimte, veiligheid en vertrouwen

Wanneer bestaat er ruimte voor loyale tegenspraak en hoe vergroot je die?

Ruimte voor loyale tegenspraak blijkt meestal niet expliciet uit regels of afspraken. Het wordt zichtbaar in alledaags gedrag: stellen van open vragen, nieuwsgierig zijn naar andere perspectieven, serieus wegen van alternatieven en het ontbreken van negatieve consequenties bij kritische inbreng.

De ruimte voor loyale tegenspraak ontstaat en groeit wanneer aan vier voorwaarden is voldaan. Professionals moeten hun tegenspraak **kunnen** geven en onderbouwen; er moet ruimte zijn om deze in te **mogen** brengen zonder vrees voor repercussies; zijn de professionals bereid daadwerkelijk tegenspraak te **willen** geven, ook wanneer eerdere ervaringen ontmoedigend waren; en is er voldoende **vertrouwen** op elkaars positieve intenties.

Het versterken van ruimte voor loyale tegenspraak vraagt dus om aandacht voor vakmanschap, cultuur en verhoudingen, en niet alleen om het oproepen tot moed of openheid.

Hoe creëer je veiligheid voor jezelf?

Absolute veiligheid bestaat niet. Wat wél mogelijk is, is het professioneel borgen van zorgvuldigheid. Dat vraagt om het helder en feitelijk formuleren van adviezen, het vastleggen van afwegingen en signalen, en het werken via de daarvoor ingerichte rollen en procedures.

Door gebruik te maken van de formele lijnen binnen de organisatie, zoals leidinggevenden, eventueel de ondernemingsraad of vertrouwenspersonen én door te werken met bondgenoten in de organisatie, wordt veiligheid minder een individuele last en meer een gedeelde, organisatorische verantwoordelijkheid.

Hoe kun je collega's helpen zich ook uit te spreken?

Collega's helpen zich uit te spreken begint bij voorbeeldgedrag: zelf zichtbaar maken hoe je twijfels, verschillen van inzicht en professionele vragen inbrengt op een zorgvuldige en rolvaste manier. Door dit te normaliseren, wordt tegenspraak minder persoonlijk en meer onderdeel van het werk.

Daarnaast helpt het om in teams expliciet ruimte te organiseren voor reflectie, bijvoorbeeld door goede gesprekken te hebben met behulp van de gratis kaartenset van het A&O-fonds Provincies.

Veiligheid ontstaat niet individueel, maar in het collectief: wanneer zichtbaar wordt dat kritische inbreng niet alleen wordt gedoogd, maar echt wordt aangemoedigd.

B. Rol, hiërarchie en eigenaarschap

Kun je loyaal tegenspreken richting iemand hoger in de hiërarchie?

Jazeker. Hiërarchie vraagt niet om minder professionaliteit, maar om meer precisie, zorgvuldigheid en timing. Loyale tegenspraak richt zich op het feitelijk benoemen van effecten, risico's en consequenties van keuzes, vanuit de eigen rol en expertise.

Daarbij is het van belang de timing af te stemmen op het besluitvormingsproces: tegenspraak heeft de meeste waarde wanneer zij wordt ingebracht op een moment waarop afwegingen nog mogelijk zijn.

Het geven van tegenspraak na besluitvorming, in de context van uitvoering, monitoring en leren, vraagt om andere vaardigheden en afspraken.

Door te spreken in termen van inhoud en impact, en persoonlijke kwalificaties te vermijden, blijft het gesprek professioneel en rolvast, ook bij machtsverschillen.

Wat als je geen direct contact hebt met bestuurders?

Loyale tegenspraak is niet altijd bedoeld voor de bestuurders. Maar een bestuurder tegenspreken vinden veel mensen wel het spannendst. Als je geen direct contact hebt: het hoeft niet altijd rechtstreeks. Het kan ook via managers, ambtelijke top of schriftelijke advisering verlopen. Dit vraagt wel om heldere afspraken over doorgeleiding en escalatie.

Hoe zit het met eigenaarschap van GS-stukken?

Voorstellen aan Provinciale Staten zijn voorstellen van het college van Gedeputeerde Staten als geheel. In het provinciaal bestuur geldt het principe van collegiaal bestuur: besluiten en voorstellen zijn van GS gezamenlijk, niet van een individuele gedeputeerde.

GS-stukken zijn gebaseerd op ambtelijke voorbereiding en advisering. De ambtelijke organisatie is verantwoordelijk voor de inhoudelijke kwaliteit, rechtmatigheid, uitvoerbaarheid en consistentie van het advies. De provinciesecretaris ondertekent de stukken richting PS en borgt daarmee expliciet deze ambtelijke zorgvuldigheid. De Commissaris van de Koning tekent mee in zijn rol als voorzitter van GS en bewaker van het bestuurlijk en democratisch proces.

Binnen het collegiale bestuur heeft een gedeputeerde een portefeuille en is hij/ zij het inhoudelijk en politiek aanspreekpunt, maar dit maakt de gedeputeerde geen eigenaar van het stuk. De bestuurlijke verantwoordelijkheid ligt bij GS als collectief.

Loyale tegenspraak krijgt hier vorm door het expliciet maken van afwegingen, risico's en scenario's, het scherp onderscheiden van ambtelijk advies en bestuurlijke weging, en het bewaken van rolvastheid in de voorbereiding van besluitvorming.

C. Besluitvorming, timing en uitvoering

Wat als je pas tegenspreekt nadat een besluit is genomen?

Ook na besluitvorming blijft loyale tegenspraak relevant, zij het in een andere vorm. De focus verschuift van beïnvloeden naar zorgvuldige uitvoering, bijsturing en leren en nieuwe advisering.

In deze fase krijgt loyale tegenspraak vaak vorm via de feedbackloop tussen uitvoering en beleid: signalen en data uit de praktijk laten zien of het beleid het beoogde effect heeft, welke onbedoelde effecten optreden en waar aanpassing nodig is. Door deze inzichten expliciet terug te koppelen, draagt de ambtelijke organisatie bij aan lerend bestuur en betere beleidskwaliteit.

Tegenspraak nadat een besluit genomen is: is dat klokkenluiden?

Nee, niet automatisch. Klokkenluiden is aan de orde bij ernstige misstanden en wanneer interne routes niet werken of onveilig zijn. Klokkenluiden gebeurt buiten de organisatie, bijvoorbeeld bij het aankaarten van misstanden bij de pers. Dat is nadrukkelijk geen loyale tegenspraak. Loyale tegenspraak blijft in principe binnenskamers; binnen de professionele en organisatorische lijn.

Wat als je een besluit moet uitvoeren waar je het niet mee eens bent?

In het openbaar bestuur is het normaal dat professionals besluiten uitvoeren die zij misschien niet zelf zouden hebben genomen. Dat is onderdeel van werken in een politiek-bestuurlijke organisatie.

Na besluitvorming verschuift de focus van beïnvloeden naar zorgvuldige uitvoering, met blijvende aandacht voor risico's, effecten en signalering. Professionele loyaliteit aan het besluit gaat daarbij samen met vakmanschap, reflectie en verantwoordelijkheid voor de uitvoering.

4. Politiek-bestuurlijke spanning

Wat als politieke voorkeur zwaarder weegt dan ambtelijk advies?

Dat is een herkenbare realiteit binnen democratische besluitvorming:

Ambtenaren adviseren vanuit professionele legitimiteit: vakinhoudelijke expertise, analyse, rechtmatigheid, uitvoerbaarheid en het overzien van gevolgen op de langere termijn. Bestuurders besluiten vanuit democratische legitimiteit: zij maken politieke afwegingen op basis van hun mandaat en verantwoordelijkheid richting samenleving.

Loyale tegenspraak krijgt hier vorm door deze rollen helder te onderscheiden, door afwegingen en consequenties expliciet te maken en door zichtbaar te houden waar advies eindigt en besluitvorming begint. Juist die rolvastheid versterkt de kwaliteit en legitimiteit van besluitvorming.

Hoe ga je om met een bestuurder die 'adviseert' wat het advies moet zijn?

In een politiek-bestuurlijke context is het legitiem dat bestuurders hun wensen, voorkeuren en politieke accenten expliciet maken. Dat hoort bij hun democratische rol. Tegelijk blijft het aan de ambtelijke organisatie om te adviseren vanuit professionele legitimiteit.

Rolvastheid vraagt in zo'n situatie dat de bestuurlijke wens herkenbaar en transparant wordt verwerkt in het advies, zonder dat deze het ambtelijk oordeel vervangt. Dat kan door de bestuurlijke voorkeur expliciet te benoemen in het stuk, bijvoorbeeld als uitgangspunt, als meegewogen belang of als politiek gewenste richting.

Wanneer de bestuurlijke wens afwijkt van het ambtelijk advies, hoort die bestuurlijke wens expliciet en herkenbaar te worden opgenomen in het stuk, bijvoorbeeld bij de niet-gekozen scenario's, de contra-argumenten of de afwegingen die aan het besluit ten grondslag liggen. Zo blijft zichtbaar waar het ambtelijk advies eindigt en waar de bestuurlijke weging begint.

Loyale tegenspraak krijgt hier vorm door het onderscheid tussen adviseren en besluiten zuiver te houden, en door GS in staat te stellen bewust en transparant te kiezen.

Wat als een wens in strijd is met wet- en regelgeving?

Wanneer een wens of instructie in strijd is met geldende wet- en regelgeving, is tegenspraak geen keuze maar een professionele verplichting. In die situaties gaat rechtmatigheid vóór politieke voorkeur.

Van ambtelijke professionals mag worden verwacht dat zij deze spanning expliciet maken, vastleggen en borgen, en – indien nodig – gebruikmaken van juridische toetsing en formele escalatieroutes. Dit beschermt niet alleen de individuele professional, maar ook het bestuur, de inwoners en uiteindelijk democratische rechtsstaat.

5. Professionele normen en waarden

Wat is een professionele mening als waarden botsen?

Een professionele mening is geen persoonlijke voorkeur, maar een onderbouwde afweging op basis van wet- en regelgeving, financiële consequenties en risico's, vakinhoudelijke standaarden, expertise en publieke waarden. Juist wanneer waarden met elkaar botsen, vraagt professioneel handelen om het expliciteren van die spanning: welke waarden spelen een rol, hoe zijn zij gewogen en wat zijn de consequenties van verschillende keuzes?

Loyale tegenspraak zit hier niet in het wegpoetsen van dilemma's, maar in het zichtbaar maken ervan, zodat bestuurders een bewuste en transparante afweging kunnen maken op basis van een professioneel advies.

Wie bepaalt het maatschappelijk belang?

Het maatschappelijk belang is geen vaststaand of objectief gegeven. Het krijgt betekenis in het democratisch besluitvormingsproces, waarin bestuurders – namens de samenleving – keuzes maken tussen verschillende, vaak botsende belangen.

Ambtelijk vakmanschap draagt hieraan bij door belangen, effecten, risico's en alternatieven zorgvuldig en inzichtelijk te maken. Door deze perspectieven expliciet te benoemen, ondersteunt de ambtelijke organisatie bestuurders bij het maken van een bewuste en transparante afweging over wat in een concrete situatie als maatschappelijk belang wordt beschouwd.

Het afwegen van verschillende, botsende waarden en belangen hoort bij de politiek thuis.

Wat als je twijfelt aan de intenties of integriteit?

Twijfel aan intenties of integriteit vraagt om bijzondere zorgvuldigheid. Dit raakt aan de grenzen van loyale tegenspraak en aan de kernwaarden van de publieke dienst. In zulke situaties is het niet voldoende om het gesprek informeel te voeren of individuele oplossingen te zoeken.

Van professionals mag worden verwacht dat zij signalen serieus nemen, vastleggen en gebruikmaken van bestaande procedures en formele rollen, zoals leidinggevenden, vertrouwenspersonen, integriteitsfunctionarissen of andere daarvoor ingerichte routes. Deze situaties vragen om bescherming van alle betrokkenen en laten zich niet vangen in algemene handelingsadviezen.

6. Strategie en gesprek

Hoe ga je om met herhaaldelijk niet-gehoorde tegenspraak?

Wanneer signalen structureel geen effect hebben, is het belangrijk niet alleen naar de inhoud te kijken, maar ook naar de onderliggende randvoorwaarden voor loyale tegenspraak. Daarbij spelen vier vragen een rol:

- * kunnen professionals hun tegenspraak goed onderbouwen en positioneren,
- * mogen zij deze ruimte ook daadwerkelijk benutten,
- * willen zij dat nog, gezien eerdere ervaringen,
- * en is er voldoende vertrouwen dat tegenspraak serieus wordt genomen.

Het bespreekbaar maken van herhaaldelijk niet-gehoorde tegenspraak vraagt daarom vaak om het benoemen van dit patroon en het gesprek te voeren op een ander niveau of via andere kanalen. Niet om alsnog gelijk te krijgen, maar om de condities voor professionele tegenspraak en lerend bestuur te herstellen.

Hebben jullie tips voor het 'slecht-nieuws-gesprek'?

In een slecht-nieuws-gesprek is het helpend om persoonlijke opvattingen of behoeften niet centraal te stellen, maar terug te keren naar de gezamenlijke opgave en ieders rol daarin. Het gesprek richt zich dan op de vraag: wat moet deze samenwerking opleveren, en welk gedrag draagt daaraan bij – of juist niet?

Het 'slechte nieuws' zit in het feitelijk benoemen van gedrag dat, vanuit die gezamenlijke opgave, niet functioneel is. Niet als oordeel over intenties of personen, maar als professionele duiding van effecten op besluitvorming, uitvoering of samenwerking.

Deze manier van gespreksvoering vraagt om rolvastheid en precisie. Zij maakt het mogelijk om spanning bespreekbaar te maken zonder te personaliseren, en om het gesprek te richten op het gezamenlijke doel.

Is aansluiten en meebewegen nodig voordat je kunt tegenbewegen?

Aansluiten gaat over oprechte nieuwsgierigheid naar het perspectief van de ander. Door je te verdiepen in de afwegingen, belangen en zorgen van anderen, geef je zelf het voorbeeld van het professionele gedrag dat je ook van anderen terugverwacht.

Vanuit dat begrip ontstaat ruimte om de collectieve intelligentie te benutten: verschillende perspectieven, kennis en ervaringen worden verbonden in plaats van tegenover elkaar gezet. Tegenbewegen krijgt dan de vorm van het inbrengen van een aanvullend of afwijkend perspectief dat de gezamenlijke oordeelsvorming versterkt. Loyale tegenspraak vraagt vaak om eerst te begrijpen en daarna pas begrepen te worden.

Tot slot

Niet elke vraag heeft een eenduidig antwoord. Loyale tegenspraak is geen methode met voorspelbare uitkomsten, maar professioneel handelen in een complexe bestuurlijke werkelijkheid. Deze FAQ biedt kaders en taal om dat handelen te ondersteunen. De 5 grootste misverstanden over Loyale Tegenspraak in de provinciale sector

Speciaal voor de provinciale sector hebben wij als A&O-fonds Provincies een aantal producten laten ontwikkelen: een doorklikbare praatplaat, een persoonlijke checklist, een webinar en een gesprekskaartenset. Dit is te vinden via deze [link](#). Namens A&O-fonds Provincies: Ester Oude Nijhuis en Marja Schornagel