



Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

André Weimar over het nieuwe overheidsbeleid
(pagina 4): 'We gaan naar een mix van thuis, op
kantoor en op andere locaties werken'

ABD

4 Uit- en thuis- werken

Hoe doen we dat en
wat vraagt dat van
ABD'ers?

8 Twee walletjes

De voordelen van
ervaring met beleid én
uitvoering

10 Openhartig

Marieke van Wallenburg,
DG OO, BZK: 'Als je dingen
moeilijk vindt, wil dat niet
zeggen dat je ze niet kunt'

BLAD
Nº 3

OKTOBER 2021

EN OOK:

7 | **(TOP)TRANSFER** Jérôme Smits is nu MT-lid
Gespecialiseerd, inclusiever en passend onderwijs bij OCW
14 | **HET RIJK IN** Araya Sumter verliet de FNV voor SZW
15 | **LEZEN, LEREN & LUISTEREN** Masterclass Ethiek voor
managers 15 | **EEN BIJZONDERE KLUS** Natuurvergunningen
voor 3.600 PAS-melders

Beleid in uitvoering

Roel Enderd (beleid) & Angela Schat (uitvoering):
'Je moet de relatie al áán hebben staan vóórdát
het moeilijk wordt'

Nieuwe
rubriek

En?



Het ABD-symposium werd dit jaar gehouden op 30 september. Helaas viel het symposium gelijk met het drukken van dit ABD Blad. Daarom staat er in dit blad geen uitgebreid verslag. Dat staat wel op de site.

Het symposium had als thema Grenzeloos samenwerken: mensenwerk. Want veel van de opgaven in onze samenleving zijn zo ingewikkeld dat ze niet meer alleen vanuit de individuele ministeries kunnen worden opgepakt. Daarom is samenwerken over de grenzen van departementen en bestuurslagen heen nodig. Het symposium ondersteunde deze beweging, en onderzocht hoe we de burger in beeld houden bij de uitvoering van complexe stelsels.

Vanwege corona ontmoetten de sprekers elkaar in het echt, maar waren de deelnemende ABD'ers online aanwezig. Niet ideaal, maar beter dan vorig jaar toen het symposium helemaal niet door kon gaan.

En een online evenement heeft ook voordelen: op onze site staat niet alleen een nieuwsbericht over het symposium, maar ook een video-verslag, zodat iedereen een goede indruk kan krijgen van wat het symposium heeft opgeleverd.

DE INSPIRATIE VAN SURADJ BAHADOERSING

3, 2, 1 ... wie zijn wij?

'Als ik voor de wedstrijd aanvangt roep 3, 2, 1 ... wie zijn wij? Dan roept het team: SV Leidschenveen en staan de teamleden gelijk "aan". Ik heb nu sinds vier jaar het voetbalteam van mijn zoon Ranveer (10 jaar) onder mijn hoede. Toen ik als coach begon, was ik zenuwachtiger dan ik ooit in een werksituatie ben geweest. Acht paar ogen keken me verwachtingsvol aan: Wat gaan we doen? Dan moet je geen twijfel laten zien, maar duidelijkheid geven en ze vooral laten "spelen". Dat wil zeggen: ze laten ontdekken wat ze willen bereiken en ze een podium geven. Laat ze shinen, dan pakken ze het sneller op! Sinds ik voetbalcoach ben, laat ik mijn team op het werk ook meer "spelen". Ik focus daarbij op verbinding en bezieling: wat zorgt ervoor dat je hier werkt? Het geeft me energie als ik eraan bijdraag dat mensen vervolgens een stap vooruit maken.'

Suradj Bahadoersing, hoofd afdeling Rijkshoofdboekhouding, Financiën

WIE
wat waar?



WISSELINGEN IN DE TMG

Op www.algemenebestuursdienst.nl vind je het overzicht van de meest recente benoemingen binnen de ABD.

VWS
MARCELIS BOEREBOOM
 functie: secretaris-generaal
 per: 13 september 2021
 was: directeur-generaal Hoger
 Onderwijs, Beroepsonderwijs,
 Wetenschap en Emancipatie bij OCW

157 **HET CIJFER** In de eerste helft van 2021 heeft Bureau ABD 157 vacatures voor ABD-, TMG- en ZBO-functies uitgezet via de site, nieuwsbrief, Twitter en LinkedIn. Over heel 2020 waren dat er 265.

COLOFON

Bureau ABD, onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De inhoud van het blad weerspiegelt niet noodzakelijkerwijs de mening van Bureau ABD. Reacties of vragen naar abd@minbzk.nl.

EINDREDACTIE Marjan Breugom (Bureau ABD), Trudy van Dijk (De Nieuwe Lijn)

FOTOGRAFIE COVER Jurgen Huiskes

VORMGEVING Ontwerpwerk, Den Haag

DRUK Xerox



KUNST

Bij: de Kromhoutkazern, Herculeslaan 1, Utrecht

Esther Schelkers-Breed, directeur Personeel & Organisatie bij het Defensie Ondersteuningscommando is onder de indruk van het werk *Bullet* van de beeldhouder Ram Katzir. 'Ik vind de omvang indrukwekkend en de schijnbaar eindeloze vorm heel mooi. Daarnaast vind ik de symboliek – *an endless chain of cause and effect* – aansprekend. Met het werk wil de kunstenaar militairen uitnodigen om stil te staan bij de gevolgen van hun daden. Maar ik zie dat "stilstaan bij" meer als een gegeven,

dan als een opdracht. Mijn ervaring is dat de meeste militairen continu nadenken over hun handelen en over de eventuele gevolgen ervan. Kijk alleen al naar hoe het drama dat zich in Afghanistan afspeelt onze Afghanistan-veteranen raakt. De betrokkenheid is enorm. Bedenk wel: zij hebben daar hun leven in de waagschaal gelegd. Ik associeer het werk daarom vooral met leven en dood. Dat is het mooie van kunst. Je kunt er als kijker ook je eigen interpretaties op loslaten.'

Uit- en thuis- werken is het nieuwe normaal

Ook na corona blijven we bij het Rijk grotendeels thuiswerken. Wat vraagt dat van ons leiderschap? André Weimar, plv. DG Overheidsorganisatie en programma-directeur HybrideWerken, en Merel Berling, divisie manager Klantrelatie bij de Dienst ICT Uitvoering, delen hun ervaringen en visie.



‘Voor bijvoorbeeld een brainstorm of teambuilding is het voor mij glashelder: dat moet je fysiek doen’

MEREL BERLING (EZK/LNV)

De coronacrisis maakte in één klap een eind aan het traditionele werken-op-kantoor. Voor de rijksoverheid, met honderdtwintigduizend mensen en 2,6 miljoen vierkante meter kantooroppervlak was dat “wel even schakelen”, vinden André Weimar en Merel Berling. Nu de situatie onder controle is en veel organisaties hun kantoren weer heropenen, zijn er toch wel een paar dingen grondig en voorgoed veranderd, vertellen ze. Hybride werken, ook wel ‘uit- en thuiswerken’ genoemd, is het nieuwe motto, en dat gaat echt anders dan voorheen. Ook voor topambtenaren heeft dat ingrijpende gevolgen.

Mix

‘We bereiden ons inmiddels voor op de heropening van de rijkskantoren’, vertelt André, ‘maar het wordt niet meer zoals het vroeger was. Veel mensen hebben in het afgelopen anderhalf jaar ervaren dat deels thuiswerken prima bevalt, en daaraan willen we ruimte geven. We gaan vanaf dit najaar over op hybride werken: een mix van thuis, op kantoor en op andere locaties werken. Hoe dat er precies uitziet, gaan we de komende maanden onderzoeken en ervaren. Ik verwacht dat we over anderhalf jaar een geheel nieuw evenwicht hebben gevonden. In de tussentijd werken we dit jaar al aan technologische aanpassingen van bijvoorbeeld vergaderruimten,



om hybride vergaderen mogelijk te maken. Daarnaast zorgen we op de iets langere termijn voor “kantoorhubs”, waar mensen betrekkelijk vlakbij hun woonplaats een flexwerkplek kunnen vinden. En er komen “ontmoetingspleinen” door het hele land.’

Niet te hard zijn

Merel Berling werkt sinds december als divisie manager Klantrelatie bij de Dienst ICT Uitvoering (DICTU): de primaire ICT-dienstverlener voor de ministeries van EZK en LNV. Ze begon haar nieuwe baan dus middenin coronatijd. Over haar overstap vertelt ze: ‘Na één fysiek gesprek ging de rest digitaal, zelfs het draagvlakgesprek en het assessment. Een bijzondere ervaring. Net als de eerste periode in mijn nieuwe baan. De divisie Klantrelatie is nieuw en ging formeel van start met mijn aanstelling. Klantgericht werken staat voor DICTU voorop. Mijn functie is echt een netwerkfunctie: dat betekent ook veel met klanten spreken. De beperkingen door corona in dat contact frustreerde me af en toe. Netwercontact moet nu eenmaal veel meer gepland worden dan voorheen. Zeker als je middenin een lockdown zit met twee heel jonge kinderen thuis, zijn de omstandigheden niet ideaal. Ik heb mezelf daarom geregeld voor moeten houden dat ik niet te hard moest zijn voor mezelf.’

Boswandelingen

Ook de samenwerking met haar nieuwe team moest grotendeels online op gang komen. ‘Ik houd ervan om mensen in het echt te zien’, zegt Merel. ‘Dat heb ik dan ook extra hard gemist tijdens corona. Dat gesprekken en vergaderingen alleen nog maar online gingen, vond ik niet goed. Toen half maart de besmettingscijfers weer daalden, ben ik daarom heel bewust boswandelingen gaan maken met mijn medewerkers. Ik ken het Haagse Bos inmiddels op mijn duimpje. Die wandelingen werkten goed. Tijdens zo’n boswandeling kun je elkaar letterlijk in de ogen kijken en elkaar beter leren kennen: je maakt veel meer verbinding. Dat was fijn, want mijn team kende mij nog niet en de collega’s wisten wél dat mijn opdracht is om zaken te veranderen. Daarnaast was verbinding belangrijk omdat er ook medewerkers waren die het moeilijk hadden tijdens deze periode. Ze misten het werken met collega’s op kantoor of hun privésituatie was bijvoorbeeld niet optimaal voor thuiswerken.

In de periode dat het thuiswerkadvis vlak voor de zomervakantie tijdelijk werd ingetrokken, heb ik meteen de kans gepakt om een teamochtend te houden, eveneens in het Haagse Bos. Met een kennismakingsspel, koffie en wat lekkers en op het einde van de dag een borrel. Dan merk je

→ hoe leuk het is om die hele groep bij elkaar te hebben: iedereen was heel blij om elkaar weer echt te zien.'

Leiderschapsstijl

Hoewel ICT tijdens corona nog belangrijker werd en cruciaal is voor hybride werken draait het vanzelfsprekend niet allemaal om technologie. 'Het vraagt ook veranderingen in je leiderschapsstijl', weet André. 'Je zult meer moeten sturen op resultaat én je moet veel bewuster aandacht schenken aan ieder lid van je team. Bovendien zul je meer tijd moeten investeren in het versterken van het teamgevoel en de onderlinge verbondenheid.' Ook voor André zelf is het een zoektocht. 'Ik mis het contact met mijn mensen enorm. Logisch, want we zijn nu eenmaal sociale wezens die graag "apen vlooiën" en met elkaar praten tijdens de koffie. Ook mijn leiderschapsstijl is veranderd. Ik moet echt heel nadrukkelijk de tijd nemen om naar iemands welzijn te informeren. Soms heb ik weleens het gevoel dat ik aan het "overacten" ben, maar ik ervaar dat dat nodig is om hetzelfde resultaat te bereiken. Ook merk ik dat ik mijn thuiswerktijd anders moet indelen. Je moet ervoor zorgen dat je niet je hele dag volpropt met overleggen, omdat je "toch geen reistijd hebt". Pauzes en vrije tijd inlassen zijn belangrijk. Het is echt even zoeken naar een nieuwe manier van werken en dat is wennen.'

'Hoe was jouw dag?'

Leidinggeven veranderde echt in coronatijd, beaamt Merel. 'Alleen al het uitzetten van actiepunten gaat anders dan vroeger. Waar je voorheen over de afdeling liep en elkaar terloops sprak, moet je nu een actiepoint uitzetten via de telefoon of e-mail. Daardoor is de hoeveelheid e-mail flink toegenomen.' En dat zijn dan nog maar de praktische zaken. 'Je komt mensen niet meer toevallig tegen, tijdens de lunch of bij de koffieautomaat. Je moet het contact zelf opzoeken, anders blijf je in je eigen bubbel hangen. Spontaan informatie verzamelen is nu niet mogelijk. Je moet daarop zelf alert zijn, en je mensen appen of bellen. DICTU heeft daarom verschillende initiatieven om contact tussen collega's te versterken, zo kun je een buddy krijgen of wandelen op afstand. Zelf houd ik wekelijks een uur vrij om zomaar een teamlid even te bellen en waarin mijn teamleden mij even kunnen bellen. Je kunt het zien als een soort telefonisch inloopsprekeuur. Daarnaast bel ik aan het eind van de middag, niet al te laat, regelmatig een collega met de vraag: hoe was jouw dag?'



'We gaan zorgen voor "kantoorhubs" en er komen "ontmoetingspleinen" door het hele land'

ANDRÉ WEIMAR (BZK)

Gemengde gevoelens

Merel kijkt met gemengde gevoelens naar een toekomst met hybride werken. 'Ik vind het op sommige dagen heel fijn om thuis te werken. Maar ik houd er ook van om mensen spontaan te ontmoeten en mis al gauw menselijk contact. Voor sommige werkzaamheden is thuiswerken heel efficiënt. En met een propvolle agenda kan het ook helemaal geen kwaad om van tevoren goed na te denken of die vergadering nu echt fysiek nodig is of dat het ook online kan. Dat dwingt je namelijk om eerst goed op een rijtje te krijgen wat je wilt bereiken met de vergadering. Maar voor bijvoorbeeld een brainstorm of teambuilding is het voor mij glashelder: dat moet je fysiek doen. Overigens heeft het grootste deel van de medewerkers aangegeven niet meer terug te willen naar vijf dagen op kantoor. Zij vinden twee dagen op kantoor voldoende, ook vanwege het klimaat.'

Zoekend voorwaarts

Ze vervolgt: 'Ik verwacht dat er wel dilemma's opduiken: wat als er heel veel mensen op dezelfde dag op kantoor willen werken? Is er dan plek voor iedereen die dat wil? Je zult dus toch strakkere afspraken moeten maken met afdelingen. Er moet een gezonde middenweg zijn tussen elkaar nooit meer zien en elke dag op kantoor werken. Daarover moet je met je medewerkers in gesprek. Wat is jouw persoonlijke situatie, wat werkt voor jou, wat vind jij prettig?' 'Klopt', reageert André, 'Er is nog veel te ontdekken. De overgang naar hybride werken noem ik dan ook "zoekend voorwaarts".'

Loopbaan → STAP

Een interessante overstap uitgelicht. Dit keer Jérôme Smits. Was: waarnemend MT-lid bij de directie MBO bij OCW. Is sinds 12 juli MT-lid Gespecialiseerd, inclusiever en passend onderwijs bij de directie Kansengelijkheid & Onderwijsondersteuning.

Wat heb je met inclusiever en passend onderwijs?

‘Ik heb van nabij gezien wat de impact van goed en passend onderwijs is. Mijn oudere broer heeft ADHD, en kon halverwege de basisschool niet meer meekomen. Gelukkig vonden mijn ouders een school voor speciaal onderwijs met een sterk onderwijsteam. Mijn broer ontwikkelde zich met de juiste begeleiding zo goed dat hij kon doormoeten naar een reguliere vmbo- en mbo-opleiding. Daar leerde hij het vak van veehouder. Hij vond een baan en werkt en woont al jaren zelfstandig. Dat wil je voor alle leerlingen die extra zorg en aandacht nodig hebben.’

Waarom deze overstap?

‘De directie Kansengelijkheid & Onderwijsondersteuning is pas anderhalf jaar geleden gestart en snel gegroeid, ook mijn MT-functie is nieuw. Hier kan ik doorgroeien en de directie verder helpen met mijn negen jaar aan ervaring die ik opdeed op de MBO-directie. Mijn ultieme doel: zo veel mogelijk kwetsbare leerlingen passende ondersteuning bieden, zodat zij zich maximaal kunnen ontwikkelen.’

Hoe wil jij in deze rol een bijdrage leveren aan het verbeteren van posities van kwetsbare leerlingen?

‘Er ligt een stevige opdracht op ons bord. Het doel van passend onderwijs is ervoor te zorgen dat iedere leerling goed begeleid wordt. We willen dat zoveel mogelijk kinderen met een beperking naar een gewone school gaan. Nog niet overal gaat dat goed. Daarom heeft OCW eind 2020 een serie verbetermaatregelen gepresenteerd. Daar zijn we mee aan de slag gegaan. We vinden het essentieel om die verbetermaatregelen samen met alle betrokken partijen uit te voeren. Aan ons om die partijen bij elkaar te brengen en daarbij vooral ook naar de leerlingen te luisteren. Met mijn ervaring kan ik daar een spil in zijn. Ik ben ervan overtuigd dat we het stelsel zo ingericht krijgen, dat er zoveel mogelijk leerlingen maximaal kunnen meedraaien.’



Twee walletjes:

De voordelen van ervaring met beleid én uitvoering

Ervaring met beleid én uitvoering is redelijk schaars bij de ABD. Teun Eikelboom en Stefan van de Griendt vragen zich af waarom. 'Als je beide kanten begrijpt is het veel makkelijker om in plaats van 'beleid uitvoerbaar te maken' 'uitvoerbaar beleid' centraal te stellen.'

Teun Eikelboom is sinds 1 april dit jaar hoofd Uitvoeringsbeleid bij de Belastingdienst. Daarvoor was hij vijf jaar afdelingshoofd Regelgeving, Toezicht en Monitoring bij BZK. 'Ik heb bij de Belastingdienst een schakelfunctie en ervaar direct de voordelen van de werkervaring die ik bij BZK en SZW in de uitvoering opdeed. Door mijn kennis van het Haagse weet ik snel wie ik vanuit beleid moet betrekken en kan ik kennis makkelijker koppelen aan mijn directe collega's. Ik weet bovendien wat de momenten zijn waarop je als uitvoering kan 'inspringen' om beleid beter uitvoerbaar te maken.'

Wat speelt er?

Stefan van de Griendt ervaart de voordelen andersom. Hij werkt nu drie jaar op het bestuursdepartement als directeur Personeel & Organisatie

bij JenV en was daarvoor directeur HR, Inkoop & Facilities bij de SVB. Stefan: 'Beleid heeft uitvoering keihard nodig, dat is het belangrijkste inzicht dat ik meeneem van mijn tijd bij de SVB.' Hij verduidelijkt:

'Als je aan de uitvoeringskant hebt gewerkt weet je: niet alles wat beleid bedenkt werkt meteen. Bij de SVB hadden we dagelijks burgers aan de telefoon die ons daarmee confronteerden. Die input van burgers heb je nodig om

beleid beter uitvoerbaar te maken. Toen ik drie jaar geleden bij JenV startte was dan ook één van mijn eerste vragen: Wie gaat er mee op werkbezoek naar de uitvoering? Ik ben als directeur P&O ook verantwoordelijk voor het personeelsbeleid bij diensten zoals DJI en als je een fatsoenlijke gesprekspartner wilt zijn moet je wel weten wat er speelt. Dat doe ik overigens samen met de directeuren P&O van onze uitvoeringsorganisaties, wat een mooie samenwerking oplevert tussen beleid en uitvoering.' Die werkbezoeken waren ze niet zo gewend bij JenV. Stefan: 'Een deel van de medewerkers was direct enthousiast en een deel niet. Ik doe mijn best daar systematisch verandering in te brengen. Overigens ook door de uitvoering bij ons uit te nodigen. De JenV-toren is uiteraard wat abstracter dan bijvoorbeeld een dienst Terugkeer en Vertrek, maar inzicht in waar wij mee te maken hebben – zoals een continue stroom van Kamervragen – draagt wel bij aan wederzijds begrip.'

Samen aan de lat

Dat wederzijdse begrip is nodig om zaken aan de voorkant beter te regelen, vinden beiden. De afgelopen jaren is binnen het Rijk steeds duidelijker geworden hoe belangrijk het is dat beleid en uitvoering hand in hand gaan. Teun: 'Alleen dan kunnen we de stap maken van beleid uitvoerbaarder maken naar uitvoerbaar beleid maken met de perspectieven van burgers en bedrijven voorop.' Maar we zijn er nog niet, vinden ze ook, vooral als het gaat om begrip voor de uitvoeringskant. Stefan: 'Bij de SVB heb ik vanuit de politiek en de beleidskant bij bijvoorbeeld de PGB-crisis wel onbegrip gevoeld. Men rekent erop dat je het even uitvoert.' Teun vult aan: 'En wat goed gaat in de uitvoering, is voor beleid en politiek vaak niet interessant.' Hoe daar verandering in kan komen? Stefan: 'Het belangrijkste is dat we ons beseffen dat we allemaal mensen zijn die aan een gemeenschappelijk doel werken. En alles komt dus neer op de interactie tussen mensen. Dat vraagt om investeringen in

STEFAN:
'Als je aan de uitvoeringskant hebt gewerkt weet je: niet alles wat beleid bedenkt werkt meteen'



Stefan van de Griendt (links) en Teun Eikelboom.

elkaar.' Teun: 'We staan samen aan de lat en dat biedt grote voordelen. Als ik een collega mag quoten: "Je kunt een goed beleidsidee hebben, maar als het ook nog uitvoerbaar is, is het briljant"'

Leermomenten

Hebben ze zelf weleens een steekje laten vallen als het gaat om wederzijds begrip? Teun: 'Ik heb me als projectleider aan beide kanten wel eens laten verleiden door tijdsdruk. Dan drukte ik door en kregen we daarvan de rekening. Doordat we niet goed hadden doorgevraagd aan de voorkant kregen we aan het eind van het traject te maken met vertraging. Dan ben je twee maanden later nog niet waar je wil zijn.' Stefan: 'Bij SVB hadden we een nieuwe strategie bedacht rond huisvesting. Ik wilde collega's bij SZW hierin meenemen en heb vervolgens drie uur zitten zenden zonder dat het binnenkwam. Die beleidsmensen zaten natuurlijk met een heel ander perspectief aan tafel. Ik had vragen moeten stellen, zodat ik beter had kunnen aansluiten bij hun informatiebehoefte.'

Derde perspectief

Stefan leerde ook veel van zijn tijd als lokale fractievoorzitter bij een grote partij. 'Dankzij mijn ervaring in de gemeentepolitiek kan ik beter inschatten hoe Kamerleden denken, een gemeen-

teraad is toch een Tweede Kamer in het klein. Een louterend moment was toen de politiek in 2015 op zoek was naar opvang voor asielzoekers. Ook in mijn gemeente een onderwerp met felle voor- en tegenstanders. Hoe speech je dan, hoe onderhandel je en hoe kom je tot een akkoord om die opvang mogelijk te maken? De vaardigheden die ik daarmee opdeed neem ik mee, net als het perspectief van burgers en de gemeente.'

Voorkeur?

Wat vinden ze zelf eigenlijk het leukst: beleid of uitvoering? Teun: 'Op dit moment de uitvoering. Maar dat heeft er vooral mee te maken dat ik hier nog niet zolang zit. Ik vind het ontzettend leuk om te sleutelen aan de richting waar we naartoe moeten. Wat uiteindelijk het best bij me past, weet ik nog niet.' Stefan: 'Ik heb een generalistische inborst en vind het allebei leuk. Aan de beleidskant vind ik het prettig om stil te staan bij waarom we iets doen. Maar ik weet zeker dat ik ook weer een overstap naar de uitvoering zal maken. De concreetheid en tastbaarheid van de uitvoering vind ik prettig.'

TEUN:

'Door mijn kennis van het Haagse weet ik snel wie ik vanuit beleid moet betrekken'



8

**OPENHARTIGE
ANTWOORDEN**

**MARIEKE VAN
WALLENBURG**

DG Overheidsorganisatie, BZK

1 Waar groeide je op?

‘Ik kom uit een heel warm Zeeuws gezin en groeide met mijn kleine broertje – inmiddels is hij twee meter – op in een klein dorpje in de buurt van Middelburg. We woonden op vijf minuten fietsen van het strand, dus daar waren we het hele jaar door veel te vinden. Mijn moeder werkte als receptioniste in een ziekenhuis en mijn vader was ambtenaar bij de VROM-inspectie.’

2 Beiden waren maatschappelijk betrokken, inspireerde je dat?

‘Ik gymde op school in een T-shirt dat ik van mijn vader had gekregen met daarop in een stopbord de tekst *Stop zure regen*. Dus ik kreeg wel wat mee van thuis. Maar het belang van je inzetten voor de maatschappij, drong pas later echt door tijdens mijn afstudeerstage bij Sociale Zaken. Ik hield me bezig met het onderwerp illegale tewerkstelling en werd gegrepen door de passie van mijn collega’s. Zij wilden echt iets doen aan de afschuwelijke omstandigheden waaronder sommige mensen in bijvoorbeeld de kassen werkten. Ik heb er eerder nooit zo over nagedacht, maar het is eigenlijk wel mooi dat ik me nu als DG OO ook met goed werkgeverschap bezighoud.’

3 Je was vrij jong toen je voor het eerst een leidinggevende functie kreeg?

‘Ik werkte na mijn studie Algemene Economie negen jaar bij Financiën toen ik via via met Henk de Jong, destijds de directeur van de bestuursdienst bij de gemeente Rotterdam, in aanraking kwam. Het klikte enorm en hij vroeg me al snel leidinggevende te worden bij de gemeente Rotterdam. Vlak voor ik begon werd Henk gevraagd als gemeentesecretaris van Amsterdam, dus toen ik startte kende ik niemand en sprong ik volledig in het diepe. Ik besloot: ik ga het gewoon doen en lukt het niet, dan lukt het niet. Achteraf

heeft die houding me veel gebracht en bleek het leidinggeven me goed te liggen. Extra leuk was dat ik ook toen al in Rotterdam woonde: ik zag direct de impact van mijn werk terug. Via het ABD Kandidatenprogramma ben ik uiteindelijk weer teruggekeerd naar het Rijk. Als DG OO komt mijn kennis van hoe het bij een gemeente werkt nog altijd goed van pas.’

‘Als je dingen moeilijk vindt, wil dat niet zeggen dat je ze niet kunt’

4 Welke gebeurtenis veranderde jouw leiderschap?

‘Na een grote vastgoedfraude rond poppodium Waterfront werd ik als directeur Middelen en Control bij de gemeente Rotterdam opgeroepen als getuige bij de raadenquête. Hoewel ik in de affaire zelf nauwelijks een rol had gehad, zag ik enorm op tegen het verhoor. Het intimideerde me om tegenover een groot gezelschap verantwoording af te moeten leggen voor mijn directie. Ik ben er maanden mee bezig geweest en ik schaamde me er in die tijd voor dat het me allemaal zo raakte. Toen het voorbij was kon ik pas zeggen: ik ben overeind gebleven en heb het goed gedaan. Daardoor realiseerde ik me: als je dingen moeilijk vindt, wil dat niet zeggen dat je ze niet kunt. Daarnaast is het helemaal niet erg als dingen je raken: kwetsbaarheid is ook een kracht. Bovendien zag ik in hoe belangrijk een goede werkgever op zo’n moment is: mijn wethouder gaf me na het verhoor een welkome dikke

knuffel. Het is ontzettend belangrijk om praktisch en mentaal achter je mensen te staan.’

5 Wat is je achilleshiel?

‘Ik vind het lastig als mensen zich groter voordoen dan ze zijn. Het zal de combinatie van het Zeeuwse “Doe maar gewoon” en het Rotterdamse “Niet lullen, maar poetsen” in mij zijn. Ik moest er ook wel aan wennen hoe mensen soms naar een DG opkijken. Daar kan ik niets mee. Maar ik vind het wél leuk als mensen door wat ik doe geïnspireerd raken.’

6 Hoe ontspan je?

‘Ik heb twee kinderen van 11 en 12 jaar en die “dwingen” me wel afstand van het werk te nemen. Ik geniet van deze leeftijdsfase en vind het leuk om ze een beetje weg te helpen. Mijn man traint hun hockeyteams en in het weekend sta ik graag langs de lijn om ze te zien spelen. Daarnaast maak ik tijd vrij voor vrienden: wandelen door Rotterdam – ik krijg veel energie van deze stad, borrelen, uiteten, een weekendje weg en samen op vakantie. Ik houd daarnaast veel van lezen en probeer het hardlopen weer een beetje op te pakken.’

7 Wat is je devies?

‘Wees jezelf! Dan blijft het goed gaan. Dat geef ik ook mee als ik spreek bij leiderschapsprogramma’s. Je maakt meer impact als je jezelf bent en je bent geloofwaardiger. Daarvan ben ik echt overtuigd.’

8 Naast wie zou je weleens in het vliegtuig willen zitten?

‘Angela Merkel vind ik een fascinerende vrouw. Zij is hét voorbeeld van iemand die zichzelf blijft en – al heel lang – impact maakt. Ik zou haar vragen wat haar drijft.’

Roel Endert (beleid) & Angela Schat (uitvoering):

‘Je moet de relatie al áán hebben staan vóórdát het moeilijk wordt’



Elk jaar doen ongeveer 200.000 jongeren eindexamen. Om dit inhoudelijk én organisatorisch in goede banen te leiden, is veel nodig. Zeker in het afgelopen ‘coronajaar’. Roel Endert, plv. directeur Voortgezet Onderwijs bij OCW, en Angela Schat, directeur Registers & Examens bij DUO, vertellen over hun samenwerking hierin.

Vanuit haar rol als directeur Registers & Examens bij DUO zorgt Angela Schat kortweg voor “alles wat geregeld moet worden” rondom examinering en diploma’s. Roel Endert is als plv. directeur VO bij OCW verantwoordelijk voor het curriculum, de beleidskaders en financiering. Hun raakvlak ligt in de centrale examens. Daarbij is trouwens ook Marc Spierings vanuit het CVTE een belangrijke ketenpartner (zie kader).

Hoe goed kennen jullie elkaar?

Angela: ‘We kennen elkaar nu ruim twee jaar, sinds ik deze baan heb. We hebben beiden meteen heel bewust geïnvesteerd in een goede relatie. Dus: elkaar ook fysiek ontmoeten, bijvoorbeeld tijdens een lunchafspraak. Je moet de relatie al “aan” hebben staan voordat het eventueel moeilijk wordt. Daar geloof ik heel erg in. Als je elkaar goed kent, is het makkelijker om er samen uit te komen als het stekelig wordt.’

Roel: ‘De groep mensen aan de beleidskant die de uitvoeringskant begrijpen en andersom, is te klein. Investeren in

het beter kennen van elkaars werelden staat nog in de kinderschoenen. Ik heb sterk de indruk dat de gemiddelde jonge beleidsmedewerker nog niet zo bezig is met de uitvoering, maar dat zou wel moeten. Zelf hecht ik veel waarde aan een goede langetermijnrelatie met uitvoeringscollega’s. Ik vind het belangrijk om elkaars taal te spreken.’

Dat kwam van pas in coronatijd?

Angela: ‘Nou en of. We moesten ongelofelijk veel en snel omgooien om de eindexamens zoveel mogelijk door te kunnen laten gaan. Daarbij werd veel van DUO gevraagd. We hebben op een rijtje gezet wat wij qua uitvoering in het uiterste geval konden doen, en daar hebben we zelfs nog een schepje bovenop gedaan. Zo zouden we nooit het verwijt krijgen dat we niet alles op alles hebben gezet. Toen ik dat liet zien, hebben Roel en Marc steeds hun rug recht gehouden. Het was fijn om te merken dat zij ondanks de hoge politieke druk aan de politiek duidelijk maakten: dit is de grens van wat de uitvoering aankan. Dat we elkaar kennen en vertrouwen was daarbij cruciaal.’

Roel: ‘De politieke druk is begrijpelijk: het gaat om een grote groep jonge burgers voor wie je het beste wil. Het is bijvoorbeeld heel moeilijk uit te leggen dat er mogelijk niet genoeg jongeren een staatsexamen zouden kunnen doen. Toch hield ook minister Slob zijn rug recht. Dat was fijn, want vanwege corona hadden we minder examinatoren tot onze beschikking, terwijl we

Een beleidsmaker en uitvoerder aan het woord over de raakvlakken van hun werk en het belang van een goede samenwerking.



méér staatsexamens moesten afnemen. We werkten ons uit de naad, maar toch was het volgens de politiek steeds niet genoeg. Dan is het fijn als je back-up van je bewindspersoon krijgt.'

Wanneer wordt het wél stekelig tussen jullie?

Roel: 'De spanning zit 'm in wat ik noem: "hoever mag je onder de motorkap kijken?" In principe moet ik me helemaal niet bemoeien met hoe Angela het regelt, het gaat erom dat ik snap hoe ingewikkeld het is. In de politieke hectiek kan je echter de neiging krijgen er toch wat van te vinden of je ermee te bemoeien. Dan is het prima als Angela zegt: "Roel, daar ga je niet over". En andersom heb ik soms te maken met een politieke werkelijkheid waarmee we het gewoon hebben te doen, hoewel de uitvoerbaarheid te wensen over laat. Dan moet ik soms toch die lastige taak overbrengen. Zolang dat niet te vaak gebeurt en je elkaar blijft respecteren, gaat dat goed.'

Angela: 'Wat heel belangrijk is, is dat we een gemeenschappelijk doel hebben: elke leerling in Nederland moet op gepaste wijze een centraal examen kunnen doen. Daarnaast is het belangrijk dat je je gehoord voelt in de relatie. Voor mij en Roel geldt dat, daardoor hebben we vanuit onze professionele rol begrip voor elkaars situatie. Zelfs als de politieke druk hoog oploopt of als er een onuitvoerbaar taak dreigt te ontstaan. We blijven samen kijken hoe we het maatschappelijke doel het beste kunnen dienen.'



Marc Spierings, secretaris-directeur
College voor Toetsen en Examens:

'Schuren mag in een goede relatie'

Het College voor Toetsen en Examens is 'de regisseur' van de examenketen. Secretaris-directeur Marc Spierings is daarbij 'scharnierpunt' tussen OCW als beleidsmaker en financier en DUO als uitvoerder. Hij beaamt het belang van een goede relatie: 'Angela ken ik sinds ze bij DUO werkt en Roel ken ik al wat langer. We spreken elkaar formeel maar ook informeel. In coronatijd was dat vaak: onze opgave verdubbelde zo ongeveer met extra tijdvakken en extra herkansingen. Onder grote politieke druk moesten zowel beleidsmakers, uitvoerders als het onderwijsveld bepalen hoever we konden gaan. We hebben gekozen voor "het ultiem haalbare met nog een plusje erbovenop". Daarin is gelukkig niets misgegaan, want we zouden geen ruimte meer hebben om fouten op te lossen. Als beleid en uitvoering zaten we aan één tafel en hakten alle knopen met enorme snelheid door. Het goede contact tussen mij, Roel en Angela is daarbij ongelofelijk belangrijk geweest. Je hebt elkaar hard nodig om de examentrein samen naar de juiste bestemming te brengen. Dat hebben we schouder aan schouder voor elkaar gekregen. Frictie is er ook weleens: bijvoorbeeld wanneer ons college meer innovatie wenst en het OCW-beleid daarin nog onvoldoende beweegt. En bij DUO ervaart Marc soms onvoldoende capaciteit voor de examenketen, als gevolg van de coronacrisis. Daar schuurt het soms. Maar dat mag ook in een goede relatie!'



‘Ik vertrouw op het ambtelijk vakmanschap van mijn collega’s’

↓
**Het Rijk
IN**

ARAYA SUMTER Was: directeur Individuele Belangenbehartiging bij de FNV. Is nu: directeur Werknemersregelingen bij SZW.

‘**N**eem je achterban serieus. Dat is één van de belangrijkste lessen die ik leerde in mijn eerste managementfuncties bij de ANWB en Veilig Verkeer Nederland. Goede feedback van de mensen waar je je hard voor maakt, is zo waardevol. Dat zag ik ook bij de FNV. Als er een probleem of vraagstuk rijst, is mijn devies: ga het niet uit de weg, praat met mensen, luister naar ze en ga ermee aan de slag. Op de directie Werknemersregelingen zijn er diverse doelgroepen waar ik verbeterstappen mee wil zetten, zoals de groep intergenerationale werklozen. Hoe we hun situatie kunnen doorbreken? Door het vraagstuk klein en concreet aan te pakken. Dus door rechtstreeks met een groep betrokkenen te spreken. Door hen onder meer te vragen: hoe zit jij in de wedstrijd, welke invloed heeft armoede op jouw ontwikkeling en wat heb je nodig om vooruit te komen? Zo ontdek je waar de échte pijn zit. Met die kennis kun je ook op een hoger en abstracter niveau werken aan passende oplossingen. Bij de Wajong en Banenafpraak organiseren we al de dialoog.

Wat mij de eerste maanden opviel, is dat de directie heel divers is. Dat vind ik een échte

plus. Verder zijn mensen bevlogen en voelen ze zich verantwoordelijk. Dat is mooi om te zien. Tegelijkertijd is de werkdruk erg hoog. Daar wil ik graag wat aan doen, zodat mijn team voldoende energie overhoudt en bevlogen blijft. De hoeveelheid aan overleggen, kan bijvoorbeeld best een tandje minder. Waar het kan leg ik ook graag de autonomie terug bij collega’s. Ik vertrouw op hun ambtelijk vakmanschap.

Als directeur wil ik collega’s inspireren en ondersteunen. Belangrijk is dat we durven te benoemen wat we zien of tegenkomen. Daarbij moet je je altijd afvragen of je wel het hele plaatje ziet. Dan denk ik aan de “de boodschappenaffaire” in Wijdemeren. Hier besloot de gemeente dat een inwonster die boodschappen van haar moeder kreeg, ruim 7.000 euro bijstand moest terugbetalen. De zaak zorgde voor veel ophef. De vrouw stapte naar de rechter, maar die gaf haar geen gelijk. Ze had belangrijke informatie achtergehouden, zo bleek. Maar toen had de gemeente al de hele wereld over zich heen gekregen. Daar moet je niet bang voor zijn. Oók als een onderzoek ongemakkelijke informatie oplevert moet je de dialoog durven aan te gaan.’



Lezen,
leren &
luisteren

Ingrid Verkamman | plv. directeur programma PGB bij VWS

'Ik ben afgestudeerd op het ethisch handelen van de operational auditor. En ethiek speelt sindsdien in mijn persoonlijk leven en in mijn werk een belangrijke rol. In mijn vorige functie als directeur ADR vertaalde dit zich vooral in aandacht voor cultuur, met de nadruk op gedragsaspecten en verandermanagement. In mijn huidige rol als plaatsvervangend directeur van het programma PGB is ethisch handelen belangrijk bij beleidsvorming en de relaties die we onderhouden met de ketenpartijen.

Het gaat erom dat de juiste zorg bij de juiste mensen terecht komt. Wanneer je goed in beeld hebt waar we het voor doen en elkaar daar steeds scherp op houdt, versterkt dit het ethisch handelen. De masterclass leverde me herkenning op en maakte voor mij weer duidelijk hoe belangrijk het is om elkaar vragen te blijven stellen over het ethisch handelen binnen je departement, afdeling en team. Breng de issues in kaart, bespreek ze met elkaar en maak ethiek een onderdeel van het werk. Mijn

normen en waarden mogen afwijken van die van jou. Hoe beïnvloedt dit de doelen die we nastreven? Wanneer we dit actief bespreekbaar maken, openen we de weg naar transparantie en oplossingsrichtingen. Ik waardeer het dat Bureau ABD het onderwerp ethisch handelen onder de aandacht brengt. De sprekers bij het online college waren zeer deskundig. Ik hoop dat de aandacht voor ethisch handelen een vervolg krijgt.'

Een bijzondere klus

NAAM: Carlijn van Gulpen: Programma-manager meldingen en overige knelgevallen bij LNV. **KLUS:** natuurvergunningen verlenen aan 3.600 PAS-melders. **VIA:** ABD Interim



'Spannende dingen moet je gewoon doen'

Met welke klus houd jij je bezig?

'Met mijn team werk ik onder andere aan natuurvergunningen voor zo'n 3.000 PAS-melders, zodat zij weer kunnen investeren en innoveren. En bijvoorbeeld financiering bij een bank kunnen krijgen. In mei 2019 oordeelde de Raad van State dat het Programma Aanpak Stikstof (PAS) van LNV niet als basis voor toestemming voor activiteiten mag worden gebruikt. Hierdoor zitten de genoemde PAS-melders, voor het grootste deel boeren, nu zonder vergunning. Volgens de wet Stikstofreductie en Natuurverbetering moeten we die vergunningen binnen drie jaar organiseren na vaststelling van een legaliseringsprogramma. Daarvoor is overigens wel eerst nieuwe "stikstofruimte" nodig. Die ontstaat bijvoorbeeld doordat varkenshouders stoppen met hun bedrijf.'

Waarom zei je "ja" tegen deze complexe klus?

'Spannende dingen moet je gewoon doen, vind ik. En ik duik graag in nieuwe en uitdagende dossiers. Daarnaast vind ik het heel waardevol om de benadeelde ondernemers verder te kunnen helpen.'

Wat vind je de grootste uitdaging?

'Naast de PAS-melders zijn er veel ondernemingen met een hele kleine uitstoot die ook van een geldende toestemming moeten worden voorzien. We moeten deze ondernemingen eerst in beeld zien te krijgen, en vervolgens een werkwijze bedenken die uitvoerbaar en passend is.'

Heeft deze klus je al nieuwe inzichten opgeleverd?

'Jazeker, dat de overheid met al haar goede bedoelingen mensen helaas ook écht in de problemen kan brengen. We zijn aan deze groepen verschuldigd dat we zo snel mogelijk een oplossing organiseren. Met alles wat in onze macht ligt. Ik spreek geregeld met boeren. Zo krijg ik meer gevoel en begrip voor de situatie waarin ze verkeren. Ik leg aan de ondernemers uit wat al besloten is en wat we al weten. En ben ook eerlijk over wat we nog niet weten. Dat waarderen ze.'



SASCHA RUSTER

Laatste werkbezoek voor de NVWA, Wierden, 21 juli, 09.30 uur

‘Een dagje op werkbezoek heb ik altijd ervaren als een feestje’, vertelt Sascha Ruster, divisiehoofd Inspectie bij de NVWA. ‘Een werkbezoek geeft goed zicht op wat er allemaal speelt in de sector en wat de impact is van ons overheidshandelen. Bovendien vind ik dat je als leidinggevende ook zelf moet ervaren wat de inspecteurs in het veld meemaken. Daarom trok ik regelmatig mijn laarzen aan voor een dagje letterlijk “met mijn poten in de modder”. Voor werkbezoeken aan bedrijven die alles netjes voor elkaar hebben, maar ook voor lastige inspecties bij bedrijven die onder verscherpt toezicht staan en waar het allemaal niet vanzelf goed gaat.’

Dit fotomoment tussen de koeien markeert het einde van een tijdperk voor Sascha: medio september verliet ze het Rijk. Ze werkt nu als concerndirecteur bij de gemeente Alphen aan den Rijn.