



Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties



*Maaïke van Tuyl (pagina 8):
'Samen kunnen we criminelen
vaak een flinke dreun uitdelen'*

ABD

4 Aanpak energiecrisis

Een wijze les voor EZK
en Financiën

11 8 Openhartige antwoorden

'Leven in harmonie
met de omgeving'

12 Jongeren en politiek

Hoe win je hun
vertrouwen?

BLAD
Nº 1

MAART 2023

EN VERDER:

3 | *Leiderschap*

*Elanor Boekholt-O'Sullivan (Defensie): 'Niet alleen
maar in de trein vooruit, maar ook vaststellen wat goed
ging en wat beter kan'*

MET OOK:

6 | *De partner*

*Dirk-Jan de Bruijn (MONO-zakelijk) werkt met
Peter Appel (Simon Loos) aan bewuste mobiliteit*

TOPNIEUWS

Vakmanschap in de knel

Ambtenaren doen hun werk meestal in de luwte. Daarom was het opvallend dat Gert-Jan Buitendijk (secretaris-generaal AZ) en Maarten Schurink (secretaris-generaal BZK) begin dit jaar samen naar buiten traden.

In een interview in het NRC deelden de secretarissen-generaal hun zorg over de toegenomen spanning die ambtenaren ervaren in het contact met de politiek. Zij benadrukten dat dit het ambtelijk vakmanschap in de knel brengt: hoe doe je als ambtenaar goed je werk terwijl de politiek verhardt, de samenleving meer vraagt en bewindspersonen soms snel resultaten willen boeken?

Politieke druk

Een goede ambtenaar moet 'alle dilemma's schetsen en belangen in beeld brengen, en dat in een advies meegeven. Dat is een voorwaarde voor het goed functioneren van ambtenaren in onze democratie', vinden Buitendijk en Schurink. Maar ambtenaren zijn steeds vaker onderdeel van het publieke en politieke debat. Zij ervaren in hun werk steeds meer politieke druk, terwijl die op gespannen voet staat met de ruimte die zij nodig hebben om neutraal en vrij te kunnen adviseren.

Ambtenaren worden dus steeds vaker het politieke debat ingetrokken. Dat komt vooral door de toenemende afrekencultuur, vinden Buitendijk en Schurink. Zo lijkt de Tweede Kamer een grote behoefte te hebben om terug te kijken op gemaakte fouten. Parlementaire onderzoeken en enquêtes volgen elkaar snel op. Buitendijk: 'Ook Kamervragen gaan steeds meer over: wie wist wanneer wat?' Maar ambtenaren kunnen zich niet publiekelijk verdedigen. Bovendien ervaren zij onvoldoende steun van bewindspersonen.

'Kamervragen gaan steeds meer over: wie wist wanneer wat?'

Verruwing

Al in 2020 constateerde de Raad van State dat het samenspel tussen Kamerleden, het kabinet en ambtenaren was verruwd. De spelregels voor dat samenspel raakten op de achtergrond en er ontstonden verschillende meningen over. In het advies pleit de Raad van State voor een herwaardering van het ambtelijk vakmanschap en ministeriële verantwoordelijkheid.

SGO-dialogen

Veel ABD'ers zullen deze ontwikkelingen herkennen in hun dagelijkse praktijk. Daarom is het politiek-ambtelijk samenspel een van de onderwerpen van de dialoogsessies die DGABD regelmatig samen met AZ organiseert. In deze sessies wisselen ABD'ers met elkaar van gedachten over actuele thema's die zij tegenkomen in hun werk.

WIE ← wat waar? →

TMG-BENOEMINGEN

Het overzicht van de meest recente benoemingen binnen de ABD vind je op www.algemenebestuursdienst.nl.

LIDEWIJDE ONGERING

functie per 1 februari 2023: voorzitter Colleges financieel toezicht.

Was: buitengewoon adviseur, daarvoor secretaris-generaal EZK

AFKE VAN RIJN

functie per 1 februari 2023: directeur-generaal Milieu en Internationaal - IenW

was: plaatsvervangend directeur-generaal COVID-19 bij VWS

MAARTEN VAN AALST

functie per 1 februari 2023: hoofd directeur - KNMI

was: directeur van het International Red Cross Red Crescent Climate Centre

MARJOLEIN VOSLAMBER

functie per 1 april 2023: consultant ABDTOPConsult - BZK

was: directeur Management Development Rijk, tevens plaatsvervangend directeur-generaal ABD bij BZK

DONNÉ SLANGEN

functie per 15 december 2022: directeur-generaal Natuur en Visserij - LNV

was: waarnemend directeur-generaal Natuur en Visserij bij LNV

RONNIE VAN DIEMEN

functie per 1 februari 2023: voorzitter Jeugdzorg Nederland

was: buitengewoon adviseur, daarvoor directeur-generaal Curatieve Zorg bij VWS

BARBARA GOEZINNE

functie per 1 januari 2023: directeur-generaal Curatieve Zorg - VWS

was: waarnemend directeur-generaal Curatieve Zorg bij VWS

MARIEKE VAN WALLENBURG

functie per 15 februari 2023: secretaris-generaal SZW

was: directeur-generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie bij BZK

PASCALLE GROTENHUIS

functie per medio 2023: directeur-generaal Internationale Samenwerking BZ

was: directeur Sociale Ontwikkeling en ambassadeur Gendergelijkheid en Vrouwenrechten bij BZ

MICHIEL SWEERS

functie per medio 2023: directeur-generaal Buitenlandse Economische Betrekkingen - BZ

was: directeur Innovatie en Kennis, tevens plaatsvervangend directeur-generaal Bedrijfsleven en Innovatie bij EZK

SANDOR GAASTRA

functie per 1 maart 2023: secretaris-generaal - EZK

was: directeur-generaal Klimaat en Energie bij EZK

CHRISTA KLIJN

functie per 15 april 2023: programma-directeur-generaal Werk aan Uitvoering - SZW

was: voorzitter RvB Centrum Indicatiestelling Zorg

COLOFON

DGABD, onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

De inhoud van het blad weerspiegelt niet noodzakelijkerwijs de mening van DGABD.

Reacties of vragen naar abd@minbzk.nl.

EINDREDACTIE Marjan Bregom, Maarten Hilbrandie (DGABD) **FOTOGRAFIE COVER** Marieke Duijsters **TEKST EN VORMGEVING** Kris Kras

context, content and design, Utrecht **DRUK** Xerox



LEIDERSCHAP

Hoe brengen ABD'ers leiderschap in praktijk? **Elanor Boekholt-O'Sullivan, plaatsvervangend directeur-generaal van het directoraat-generaal Beleid (DGB), deelt haar inzichten en ervaringen.**

'De opgaven waarvoor we als maatschappij en overheid staan, vereisen samenwerking. Dat staat ook heel goed beschreven in de leiderschapsvisie. Het gaat er niet alleen om hoe dossiers Defensie raken, maar ook hoe we daarin anderen kunnen helpen. Daarom vind ik het belangrijk om de aansluiting met andere ministeries te vinden. Daarnaast waren we als leidinggevend benieuwd hoe we ons tot de visie verhielden. Onze medewerkers gaven daaropvolgend aan behoefte te hebben aan meer evaluatie. Niet alleen maar in de trein vooruit, maar ook vaststellen wat goed ging en wat beter kan. Dat helpt ons om met elkaar succesvol te zijn.'

De opdracht voorop

'In de 28 jaar dat ik militaire ervaring opdeed, leerde ik het meest van de momenten waarop het schuurde. Tijdens een missie in Afghanistan

zou ik onderhandelingen leiden over het herstel van een stuk vliegveld. De gesprekken bleken plaats te vinden met iemand die niet met vrouwen sprak. Dan kun je twee dingen doen: harder gaan roepen dat hij wel met je moet praten óf een mannelijke collega zoeken. Je kunt van alles van de situatie vinden, maar alleen met die tweede optie bereik je iets. De opdracht staat voorop.'

Een band opbouwen

'Op mijn kantoor hangt één muur vol met foto's van mijn collega's. Met iedereen die er nu hangt, heb ik de afgelopen negen maanden gesproken. Ik weet waar ze mee bezig zijn, waar ze tegenaan lopen en wat ze van mij nodig hebben. Een band opbouwen vind ik belangrijk. Zonder hun inzichten en kritische vragen ben ik niets. Ze moeten weten dat mijn deur altijd openstaat.'



Meer weten over de Rijksbrede Visie op Publiek Leiderschap? Ga naar www.algemenebestuursdienst.nl



De aanpak van de energiecrisis

‘Ik heb direct tegen mijn medewerkers gezegd: “Als we mis zitten, dan heb ik het gedaan”’

Donderdag 24 februari 2022: een datum die bij veel ambtenaren in het geheugen staat gegrift. Sinds die dag is het oorlog in Europa. Al snel blijkt de Russische inval in Oekraïne ook drastische gevolgen te hebben voor Nederland.

Sandor Gaastra (tot 1 maart 2023 directeur-generaal Klimaat en Energie bij EZK) en **Christiaan Rebergen** (thesaurier-generaal bij Financiën) blikken met elkaar terug op een bewogen jaar. ‘Niet lang na de inval ontvingen we berichten over de gasstroom van Rusland naar Nederland’, vertelt Sandor. ‘Daar kregen we normaal gesproken nooit een update over. Nu hoorden we van Gasunie (beheerder en onderhouder van de infrastructuur voor grootschalig transport en opslag van gas in Nederland, red.) dat er al een aantal maanden minder Russisch gas naar Europa kwam. Toen gingen alle alarmbellen rinkelen. Je beseft op dat moment dat Rusland in een groot conflict energie inzet als wapen.’

SAMENWERKEN IN BRUSSEL

De betrokken departementen en stakeholders ontdekten geleidelijk dat Nederland op een crisis afstevende. ‘En dan treedt de machine in werking’, aldus Sandor. ‘Leidt dit komende winter tot tekorten? Zo ja, kunnen we tijdig maatregelen nemen om dan toch over voldoende gas te beschikken?’ Niet alleen in Nederland, maar ook op de rest van het continent zag Christiaan onrust ontstaan. ‘Ik was in die periode veel in Brussel. Daar werd het direct gezien als een Europees issue. Andere lidstaten zijn namelijk nog veel afhankelijker van Russisch gas dan dat wij waren. Met name bij die landen was de paniek groot. We zijn toen direct met elkaar gaan kijken wat we konden doen om onszelf minder afhankelijk van Rusland te maken.’

INGRIJPENDE BESLISSINGEN

Nederland besloot flink te investeren in de aanvoer en opslag van vloeibaar aardgas, ook wel bekend als LNG. Sandor: ‘In acht maanden tijd verdubbelden we onze capaciteit. Een bijzondere prestatie, die we samen met Financiën en de staatsdeelnemingen leverden. Maar gaandeweg zag je dat de crisis verschoof. Er ontstond meer schaarste, wat leidde tot hoge prijspieken. Samen met onder andere Financiën zijn we

direct gaan onderzoeken hoe we de kwetsbare huishoudens in dit land van steun konden voorzien. Dat zijn ingrijpende beslissingen, die gaan over heel veel geld. Naar verwachting komen we uit op zo’n elf miljard. In krap vier maanden stelden we de maatregelen op en regelden we de uitvoering daarvan. We konden onze opties niet uitvoerig bestuderen, maar moesten doorpakken. Dat type leiderschap hebben Christiaan en ik zo goed mogelijk proberen te tonen. Ik heb direct tegen mijn medewerkers gezegd: “Als we mis zitten, dan heb ik het gedaan.” We moesten onze onzekerheden snel voorbij stappen.’

EEN WIJZE LES

Afgelopen januari deed Tjibbe Joustra, onder andere voormalig secretaris-generaal van het ministerie van Landbouw en Visserij, een opvallende uitspraak. Hij stelt dat het woord ‘crisis’ aan inflatie onderhevig is. De meeste crises ontstaan volgens Joustra door fouten uit het verleden. ‘Ik denk dat hij ergens wel gelijk heeft’, aldus Christiaan. ‘We hebben als beleidsverantwoordelijken onvoldoende zicht gehad op de risico’s van ons energiesysteem. Dat zag je ook al tijdens de financiële crisis. We hebben de neiging om in een soort acute crisisstand te schieten met allerlei crisisstructuren, maar ik ben meer voorstander van een adaptieve overheid. Houd mensen in hun bestaande rol, zorg voor meer capaciteit en overleg vaker.’ Ook Sandor is zelfkritisch: ‘Waarom is onze afhankelijkheid van Rusland mij niet eerder opgevallen? We kregen weleens zwakke signalen, bijvoorbeeld van Barroso (oud-voorzitter Europese Commissie, red.). Toen Rusland in 2014 de Krim binnenviel, vroeg hij zich al af of Europa niet op een andere manier met de gasimport moest omgaan. Daar hebben we toen niets mee gedaan. Het zijn blinde vlekken die we niet grondig hebben onderzocht. Een wijze les. In welk domein je ook werkt, je moet alert zijn op dat soort signalen.’



Sandor Gaastra

Christiaan Rebergen (Financiën):

‘We hebben onvoldoende zicht gehad op de risico’s van ons energiesysteem’

FRUSTRATIE

De energiecrisis had met name eind vorig jaar veel impact op Nederlandse huishoudens en bedrijven. Niet voor niets werd ‘energiearmoede’ het Onze Taal-woord van 2022. Sandor: ‘We zijn heel snel gaan onderzoeken of de last niet eenzijdig zou terechtkomen bij de mensen die deze niet konden dragen. Dat leidde onder andere tot de 190 euro-maatregel. Tegelijkertijd realiseerden we ons dat we met die maatregel niet iedereen op de juiste manier konden helpen. De kritiek vanuit de samenleving vond ik dan ook terecht. Het liefst kom je met oplossingen op maat, maar die moeten wel uitvoerbaar zijn. Daarin zie je dat de overheid ook kwetsbaar is. Niet alles is binnen twee weken te regelen.’ Christiaan sluit zich aan bij Sandor. ‘Je wilt beleid maken op basis van koopkrachtverschillen tussen groepen huishoudens, maar je hebt wel de organisaties en informatiesystemen nodig om dat onderscheid te kunnen maken. Die zijn gewoon niet een-twee-drie te regelen, en dat is frustrerend. Je wekt dan de indruk dat je als overheid geen oog hebt voor de verschillen.’ Sandor sluit af met een positieve noot. ‘We hebben zo ongeveer met alle ministeries samengewerkt. Dan zie je toch dat je veel voor elkaar kunt krijgen. De energiecrisis raakt iedereen. We hebben allemaal met een deken op de bank gezeten, maar als samenleving en economie hebben we het behoorlijk goed gedaan. Dat mag ook weleens gezegd worden.’



Christiaan Rebergen



‘Kom die toren uit en stap over je vooringenomenheid heen. Het begint bij vertrouwen’

Dirk-Jan de Bruijn (l) en Peter Appel

Samenwerken aan bewuste mobiliteit

Dirk-Jan de Bruijn (programmadirecteur MONO-zakelijk bij IenW) en **Peter Appel** (algemeen directeur bij logistieke dienstverlener Simon Loos), vertellen hoe zij samenwerken aan verkeersveiligheid en duurzaamheid in het zakelijk wegverkeer.

Even je collega bellen onderweg? Dat verdubbelt de kans op een ongeval. Op weg naar de vergadering snel je agenda doornemen? Dan is het risico zes keer zo hoog. Om automobilisten bewust te maken van de gevaren van afleiding onderweg is er de MONO-campagne. Ook bedrijven en organisaties spelen hierin een belangrijke rol, in het bijzonder als werkgever. Zij hebben invloed op hoeveel kilometers hun medewerkers maken en wat er op hen afkomt tijdens een rit. Daarom initieerde minister van Infrastructuur en Waterstaat Mark Harbers het programma MONO-zakelijk. Het doel: nog deze kabinetsperiode het aantal werkgevers verdubbelen dat werk maakt van bewuste mobiliteit.

Hoe kwam jullie samenwerking tot stand?

Dirk-Jan: “Goederen kunnen niet stemmen”, hoor ik collega’s weleens zeggen. Maar de overheid moet juist investeren in de transportsector, want het is een hoeksteen van de Nederlandse economie. Daarom zijn er bijvoorbeeld

maatregelen en initiatieven om bewuste mobiliteit in die sector te stimuleren. Maar Den Haag kan dit niet alleen. We hebben de expertise van de transportsector nodig. Wat komen chauffeurs onderweg tegen en hoe ondersteunen we hen het beste? Bovendien hebben de transportbedrijven allemaal hun eigen cirkel van invloed en dát is waar je daadwerkelijke vooruitgang boekt. Met dagelijks 1.400 vrachtwagens op de wegen is Simon Loos voor ons een relevante partij. Daarom wilden we graag met hen om tafel.’

Peter: ‘Wij doen de bevoorrading van een aanzienlijk deel van alle levensmiddelen in Nederland. Bij die maatschappelijke functie hoort een verantwoordelijkheid op het gebied van duurzaamheid en veiligheid. Daarom streven wij altijd naar innovatie. Stilstaan is in ons vak achteruitgaan. En ook wij redden het niet alleen. Zo is er soms een aanpassing van de wet- en regelgeving nodig om vooruit te komen. Daarnaast is MONO-zakelijk een manier om ons positief te onderscheiden als werkgever. Als je de stress uit de cabine haalt, blijft het werk voor de chauffeur

langer leuk. Dat is extra belangrijk met het huidige chauffeurstekort.’

Hoe verloopt de samenwerking tot nu toe?

Peter: ‘Het is een traject van lange adem. We willen een beweging op gang brengen. Daarom blijven we steeds zoeken naar innovaties die bewuste mobiliteit vooruit kunnen helpen. De Super EcoCombi bijvoorbeeld, een extra lange vrachtwagen met een veel lagere CO₂-uitstoot. De transportsector onderzoekt nu samen met de overheid of die veilig de weg op kan.’

Dirk-Jan: ‘Het is mooi als de sector met een eigen initiatief naar ons toe komt, zoals bij de Super EcoCombi. Maar de overheid is complex georganiseerd. Daardoor lopen bedrijven vaak met een grote boog om ons heen. Dat is jammer, maar ik begrijp het wel. We hebben veel te veel van achter onze bureaus zitten werken, ieder in zijn eigen wereld. Terwijl je juist verbinding nodig hebt om vooruit te komen. Tegen collega’s zou ik dus zeggen: kom die toren uit en stap over je vooringenomenheid heen. Ga met elkaar in gesprek, want het begint bij elkaar vertrouwen. Het is tijd om extra aandacht te besteden aan de verbindende rol van de overheid.’

Peter: ‘Vanuit het bedrijfsleven gezien lijkt de overheid soms inderdaad onbereikbaar. Het is goed om in deze

samenwerking te ervaren dat dit niet zo hoeft te zijn. Ik merk aan Dirk-Jan en zijn collega’s dat ze het waardevol vinden om onze kijk op de zaak te horen. Niet via belangenorganisaties of lobbyclubs, maar gewoon één op één.’

Waarom is die verbinding zo belangrijk?

Dirk-Jan: ‘Verbinding zorgt vooral voor gedeeld eigenaarschap: dat de betrokken partijen zich verantwoordelijk voelen voor het geheel, niet alleen voor hun eigen aandeel. Een mooie bijvangst is dat je tijdens een gezamenlijk innovatietraject constant van elkaar leert. Door meerdere perspectieven samen te brengen, ontstaat een helderder beeld van wat écht werkt in de praktijk. Met die kennis op zak boek je sneller vooruitgang.’

Peter: ‘Je hebt elkaars kennis en ervaring gewoon nodig. Bij Simon Loos zoeken we zelf ook continu naar verbinding, het liefst met meerdere partijen. Bijvoorbeeld een samenwerking tussen ons, onze opdrachtgever en de overheid. Op die manier kunnen wij bijvoorbeeld onze expertise inbrengen bij het ontwerp van een nieuw supermarktpand, zodat wij daar veiliger kunnen laden en lossen. En de overheid kan ons ondersteunen door de voorwaarden te scheppen voor de inzet van elektrische vrachtwagens.’

Dirk-Jan: ‘Zo tillen we samen bewuste mobiliteit naar een hoger niveau.’

De aanpak van criminele ondermijning

‘Criminelen zijn flexibel, dus wij moeten ook wendbaar blijven’

Nederland krijgt steeds meer te maken met ondermijnende criminaliteit. **Maaïke van Tuyl**, sinds februari 2021 directeur Ondermijning en plaatsvervangend programma-directeur-generaal bij JenV, vertelt over haar ervaringen.

Tot 2021 was Maaïke directeur Kinderopvang bij SZW, maar voor die tijd was ze al dertien jaar actief in het veiligheidsdomein. ‘Ik was eigenlijk niet van plan om terug te keren’, vertelt Maaïke. ‘Ik had voor mijn gevoel alle hoeken en gaten van het veiligheidsdomein wel gezien. Maar georganiseerde ondermijnende criminaliteit vind ik een buitencategorie. Criminelen weten vaak in de schaduw te blijven, waardoor de impact van hun activiteiten niet altijd zichtbaar is. Als je eenmaal hebt gezien hoe groot en heftig die impact is, raak je dat beeld niet meer kwijt. Ik wist: hier moet ik me druk om maken. Dit onderwerp verdient echt meer aandacht van de overheid.’

KWAADSCHIKS

Criminelen hebben vaak processen in de bovenwereld nodig om hun geld te verdienen. ‘Bijvoorbeeld drugstransport via de bloemenveiling of financiële transacties om illegaal verkregen geld wit te wassen’, licht Maaïke toe. ‘Als dat niet goedschiks lukt, gaat het kwaadschiks. Met intimidatie, bedreigingen, pogingen tot omkoping en geweld tot gevolg. Zo willen criminelen mensen in dienstverlenende of politieke functies dwingen om hen te helpen. Dit kan ook leiden tot ondermijning van de democratie. Bijvoorbeeld als een havenmedewerker onder druk wordt gezet om informatie

te geven over welke containers waar staan, zodat de georganiseerde criminaliteit daar baat bij heeft.’

LANGE ADEM

Inmiddels wordt de brede aanpak van georganiseerde ondermijnende criminaliteit structureel gefinancierd door het kabinet. ‘Dat was een belangrijke stap voor ons en al onze partners’, vertelt Maaïke. ‘Het voorkomen van

Maaïke van Tuyl (JenV)

‘Het liefst geef ik het illegaal verkregen geld sneller terug aan de maatschappij’



criminele ondermijning is een proces van lange adem. Je moet bijvoorbeeld meerdere generaties van jongeren uit de criminaliteit houden voor je het effect daarvan duidelijk terugziet.’ Bij de financiering van het programma kwam Maaïke ook voor lastige keuzes te staan. ‘Het verdelen van het budget zorgde in eerste instantie voor veel gedoe. Alle partners hadden vanuit hun eigen praktijk behoefte aan méér, en hoewel er veel geld beschikbaar is gesteld, blijven de financiële middelen schaars. Het heeft ons veel tijd gekost om het geld zo te verdelen dat het straks maximaal rendement oplevert.’

‘Criminelen zijn flexibel’, aldus Maaïke. ‘Als wij succes boeken, passen zij zich in no time aan. Dat betekent dat wij ook wendbaar moeten blijven. Als het ons bijvoorbeeld lukt om minder drugs te laten binnenkomen in de haven van Rotterdam, moeten we wel goed samenwerken met onze Belgische collega’s. Anders komen de drugs binnen de kortste keren via de haven van Antwerpen toch weer Nederland in. Daarom besteden we ook veel aandacht aan internationale samenwerking.’

EEN FLINKE TIK

Ook binnen Nederland is er een intensieve samenwerking met uiteenlopende partners: van gemeenten tot de Douane, en van de politie en het

Openbaar Ministerie tot jongerenwerkers. ‘Maar bijvoorbeeld ook met de FIOD, om onderzoek te doen naar criminele geldstromen’, aldus Maaïke. ‘Vroeger zorgden al die partijen voor hun eigen puzzelstukje, waarmee ze tikken uitdeelden naar de georganiseerde criminaliteit. Nu we elkaar beter weten te vinden, is de impact van onze acties veel groter en kunnen we criminelen vaak een flinke dreun uitdelen. Bijvoorbeeld door de Belastingdienst een naheffing te laten doen op crimineel verkregen geld waarover jarenlang geen belasting is betaald. Dat doet wel even pijn.’

Samen met al die partners richten Maaïke en het programma-directoraat-generaal Ondermijning zich op vier stappen: ‘Allereerst willen we georganiseerde criminaliteit voorkomen. Bijvoorbeeld door te voorkomen dat jongeren de criminaliteit inrollen. Zij worden vaak geronseld om op de uitkijk te staan en pakketjes weg te brengen. Daarnaast verstoren we criminele netwerken en verdienmodellen. We zorgen voor de bescherming van mensen in de frontlinie, door hen weerbaarder te maken tegen druk van criminelen. Maar omdat het helaas nodig is bewaken en beveiligen we ook politici, officieren en journalisten die worden bedreigd. En ten slotte bestraffen we criminele activiteiten, door strafrechtelijke vervolging, maar ook door bijvoorbeeld het illegaal verdiende geld of object af te pakken. Dat geven we terug aan de maatschappij, maar dat proces mag wat mij betreft sneller gaan. Zo heeft het toch nog positieve impact.’

De ervaringen van...

*In zijn tijd als burgemeester van Haarlem (2006 - 2016) werd **Bernt Schneiders** bedreigd. Maar hij liet zich niet uit het veld slaan: ‘Als je bedreigingen laat meespelen in je besluiten, ben je eigenlijk niet meer geschikt voor je vak.’*

‘In een Haarlemse woonwijk werd een wapendepot aangetroffen. Eén vonkje en het kon de halve wijk wegvagen. Het was voor mij als burgemeester een logische stap om dat depot op te doeken. Een tijdje daarna stond hij opeens voor mijn neus: de leider van een motorclub. Hij was niet blij dat hij zijn opslag kwijt was en zei dat ik me beter niet meer met zijn zaken kon bemoeien. Bij het weggrijden keek hij nadrukkelijk naar mijn nummerbord. Nog dezelfde avond werd mijn auto voor ons huis in brand gestoken.’

Niet laten beïnvloeden

‘De bedreiging maakte indruk op me, maar ik heb geen moment getwijfeld of ik zou blijven werken. Als voorzitter van het Nederlands Genootschap van Burgemeesters had ik een voorbeeldfunctie. Ik vond het belangrijk om me niet te laten beïnvloeden door welke vorm van intimidatie dan ook. Als burgemeester heb je ook de opdracht om criminele ondermijning tegen te gaan. Als je bedreigingen laat meespelen in je besluiten, ben je dus eigenlijk niet meer geschikt voor je vak.’

‘Het was wel prettig dat ik goed in de gaten werd gehouden. De Rijksoverheid en het Openbaar Ministerie hebben me daarin goed gesteund. Twee weken lang stond er een politiebus voor en achter ons huis. Er kwam camerabeveiliging en ik droeg een apparaatje bij me waarmee ik in geval van nood de politie kon oproepen.’

Goede overdracht

‘De hoofdofficier van justitie waarschuwde me dat ik me na dit voorval niet meer moest uitlaten over deze motorclub. Daaraan heb ik me natuurlijk keurig gehouden. Maar niet iedere burgemeester krijgt die instructies mee. Het belang van een goede overdracht werd me duidelijk toen ik jaren later een artikel over mijn opvolger las in de regionale krant. Daarin vertelde hij dat hij blij was met de arrestatie van een aantal leden van een motorclub. Binnen de kortste keren had hij zware beveiliging nodig. Ik vroeg me af of iemand hem hiervoor wel had gewaarschuwd. Dan was het misschien niet gebeurd.’

Bernt Schneiders, voormalig burgemeester van Haarlem

‘Ik heb geen moment getwijfeld of ik zou blijven werken’



8

OPENHARTIGE ANTWOORDEN

MARCO HEKKERT

Van fulltime hoogleraar
Innovatiewetenschappen naar
directeur Planbureau voor de
Leefomgeving



1.

Was je als kind al een buitenmens?
'Ja, dat zat er al vroeg in. Ik denk dat ik een jaar of veertien was. Op zaterdag fietsten we in een clubje soms wel honderd kilometer om vogels te kijken. Daar deden we dan de hele dag over, gewoon op onze stadfietsen. Vogels verwonderen me nog steeds. Hun gedrag, uiterlijk, de zeldzaamheid van sommige soorten. Op een gegeven moment verandert je leven en krijg je andere hobby's. Het vogelspotten zakte wat weg, maar is sinds een jaar of tien weer helemaal terug.'

2.

Wat zorgde ervoor dat de hobby terugkwam?
'Ik ging wat minder fanatiek sporten en had daardoor meer tijd voor andere hobby's. Ergens lag het op de loer, want ik heb al die jaren veel tijd doorgebracht in de natuur. Maar met kleine kinderen is vogelspotten lastig. Corona hielp: toen pakte ik ook het fotograferen op. Vogelfotografie is heel moeilijk, maar erg mooi om te doen. Je onthaast. Die vogels zitten niet aan een touwtje en daar moet je je aan overgeven. Je moet zien te ontspannen. Dat helpt me ook weer in mijn werk. Bij sommige hobby's zoek je naar de adrenaline, maar dan houd je het systeem van altijd maar aanstaan in stand. In de natuur kom ik echt tot rust.'

3.

Wat drijft je om met thema's als natuur en leefomgeving aan de slag te gaan?
'Het stoort me dat we ons in Nederland puur en alleen richten op economische groei. Dat gaat ten koste van heel veel. Het betekent dat we op een gegeven moment de aarde onherstelbare schade aanrichten. Het zou mooi zijn als we wat meer in harmonie met de omgeving kunnen leven. Bij het PBL kan ik daar nóg beter aan bijdragen dan als hoogleraar, want ik zit hier dicht bij de beleidspraktijk. In Den Haag worden uiteindelijk de keuzes gemaakt. Ik vind dat we de transformatie naar een duurzamere samenleving zo

moeten proberen te organiseren dat het ook voor mensen goed is. We moeten ook nog gewoon geld kunnen verdienen en voor welvaart zorgen, maar het liefst met zo min mogelijk emissies en milieuschade. Als hoogleraar Innovatiewetenschappen weet ik: als we ons als mensheid ergens op richten, worden we er vaak ook heel erg goed in. Ik denk dus dat die transformatie heel goed mogelijk is.'

4.

Welke innovatie had je graag zelf willen uitvinden?
'Ik ben zelf echt geen uitvinder. Ik word ook niet blij van sleutelen. De rol waarin ik zaken kan bestuderen en overbrengen op anderen, past beter bij mij. Er zijn trouwens ook innovaties die ik verkeerd heb beoordeeld. Dan dacht ik dat het nooit wat zou worden, maar werd het juist een groot succes. Ik heb heel veel bewondering voor mensen die radicaal innoveren, die al die risico's durven te nemen. Je hebt goede mensen, geld en kennis nodig voor een innovatie. Die condities begrijp ik heel goed. Daardoor kan ik toch een bijdrage leveren, via de innovaties van anderen.'

*'In de natuur
kom ik echt
tot rust'*

5.

Is er nog voldoende tijd om het roer om te gooien?
'Ik ben optimistisch over wat er kan, maar pessimistisch over de traagheid van het systeem. Dat is ook waarom ik graag voor de overheid wil werken. Die is een cruciale actor in het versnellen van een transformatie. Consumenten en bedrijven hebben hun gewoontes, maar de overheid heeft de bevoegdheden. Die moet sterker sturen op die transformatie en daar wil ik me voor inspannen. Ik hoop dat het PBL de overheid kan helpen om beter toege-

rust te zijn om meer opgavegericht te gaan werken. Ambtenaren hebben de ruimte nodig om de grote maatschappelijke transformaties aan te pakken. Wij willen hen zo goed mogelijk ondersteunen met kennis over het verloop en de effecten van die transformaties.'

6.

Zie je jouw favoriete plekken in de natuur veranderen?
'Ik kom graag op de Waddeneilanden, het vogelaarsparadijs. En in Drenthe, waar je op de woeste zandgronden weer hele andere vogels tegenkomt. Die omgeving is steeds meer aan het vergrassen. Wat eerst heide was, is nu een soort geel stro. Zelf ga ik niet mee met alle hysterie rondom bijvoorbeeld de droogte. De natuur herstelt zichzelf wel weer, of komt er net even anders uit te zien. Als mens houden we graag vast aan hoe we iets altijd hebben gekend, maar de natuur verandert nu eenmaal voortdurend. Ik sta daar vrij relaxed in.'

7.

Heb je de liefde voor de natuur ook weten over te brengen op je kinderen?
'Buiten in beweging zijn vinden ze heerlijk. De wandelroutine zit er goed in en ze vinden het een fijne manier om tijd met elkaar door te brengen. Maar stilstaand naar een vogel kijken, dat vinden ze verschrikkelijk. Ze zijn nu vijftien en negentien. Als ze straks het huis uit zijn, denk ik dat we met z'n tweeën veel vaker zullen stilstaan.'

8.

Wie is je grootste inspiratiebron?
'Er zijn geen mensen die ik op een voetstuk heb staan. Ik word eerder geïnspireerd door doodgewone, normale mensen. Door iemand die met een enorme tegenslag te maken krijgt en daar toch op een sterke manier mee weet om te gaan. Dan blijkt een mens heel veerkrachtig. Dat raakt ook heel erg aan duurzaamheid. De wereld warmt op en wij moeten ons aanpassen. Die opgave zie ik als een geweldige uitdaging.'

Thomas Zandstra (afdelingshoofd Democratie bij BZK) en **Eric Stokkink** (directeur ProDemos) leggen uit hoe zij samen het vertrouwen van jongeren in de politiek proberen te vergroten.

‘Als jongeren niet weten hoe democratie

Wat voor kritiek hebben jongeren op de politiek? En welke invloed heeft dat op onze democratie?

Eric: ‘Onze medewerkers geven door heel Nederland les over democratie en de rechtsstaat. Wanneer zij een klas binnenkomen, krijgen ze het beeld van Den Haag op zich geprojecteerd. Omgangsvormen in Kamerdebatten, de toeslagenaffaire, complottheorieën: scholieren brengen dat soort onderwerpen vaak ter sprake. Onze medewerkers horen net iets te vaak: “Wat fijn dat we dit konden beleven, we hebben nog nooit een les democratie gehad.” Dat zegt ook iets over de staat van ons burgerschapsonderwijs.

Juist klassikale aandacht voor democratie en de rechtsstaat is dé manier om het vertrouwen in de politiek, maar ook in bijvoorbeeld de journalistiek en wetenschap te helpen herstellen.’

Thomas: ‘Als je op je achttiende niet gaat stemmen, is de kans groot dat je het vier jaar later ook niet zal doen. Het is dus belangrijk dat jongeren het politieke stelsel begrijpen en zich realiseren dat ze daarin wel degelijk een stem hebben. Anders krijg je een vicieuze cirkel, zeker in wijken waar jongeren de overheid juist hard nodig hebben. Besluiten ze niet te gaan stemmen, dan regeert er vier jaar lang een bestuur dat hun stem niet vertegenwoordigt. Dat komt het vertrouwen in de democratie niet ten goede.’

Hoe proberen jullie de afstand tussen jongeren en Den Haag te verkleinen?

Thomas: ‘Neem bijvoorbeeld de Tweede Kamer. Daarin zitten vooral universitair geschoolden, die een bepaalde taal spreken. Tijdens een gastles op een school betrapte ik mezelf daar ook op. Ik had het over volatiliteit. Na tien minuten vroeg een leerling me wat dat betekent. Door onze opvoeding of studie zijn we gewend aan die manier van praten. Dat kan voor jongeren

een drempel zijn om mee te doen aan het politieke debat. De lespakketten van ProDemos laten goed zien hoe je politieke vraagstukken met eenvoudige ingrepen onderdeel van het gesprek maakt. Uitzoomen is belangrijk, van bijvoorbeeld complottheorieën naar het verdelingsvraagstuk dat daarboven hangt. Is het eerlijk dat ik als jongere moet lenen voor mijn studie, terwijl de volgende generatie weer een basisbeurs krijgt? Jongeren zijn duidelijk getriggerd door de verdelingsmechanismen om zo’n vraagstuk heen, maar dat laten aansluiten op de politieke realiteit is geen vanzelfsprekendheid. Daarin moeten we dus investeren.’

< **Thomas Zandstra**

‘Na tien minuten vroeg een leerling me wat volatiliteit betekent’

Eric: ‘De belevingswereld van jongeren is inderdaad heel anders. Maar als ze niet weten hoe democratie werkt, gaan ze er ook niet van houden. Opleidingsniveau is de belangrijkste bepalende factor als het gaat om politiek vertrouwen. Over het algemeen geldt: hoe verder weg van Den Haag en hoe praktischer opgeleid, hoe eerder mensen afhaken. Voor de Provinciale Statenverkiezingen maakte ProDemos daarom een verkiezingskrant in gewone taal. Verder organiseerden we verkiezingsfestivals bij zes mbo-instellingen en ontwikkelden we speciaal lesmateriaal. We willen de politiek toegankelijker maken. Juist

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



werkt, gaan ze er ook niet van houden’

daarom nemen we jongeren mee in hun eigen belevingswereld. Mooie voorbeelden zijn Democracy en het Provinciespel. Klassen komen dan naar het gemeente- of provinciehuis, waar we een grote kaart van de omgeving neerleggen. De leerlingen gaan die omgeving vervolgens democratisch inrichten. Ze stemmen over bedrijventerreinen, windmolens, boerderijen... Zo leggen we jongeren uit wat politiek inhoudt. Aan het eind van zo’n dag zijn er altijd wel twee of drie leerlingen die enthousiast zijn geraakt over werken in de politiek.’

Veel jongeren gebruiken social media als voornaamste bron van informatie. Welke kansen en risico’s brengt dit met zich mee?

Thomas: ‘De grootste kans is meer bereik, met politieke campagnes. Het risico zit ‘m in de algoritmes, die ervoor kunnen zorgen dat jongeren maar één beeld voorgeschoteld krijgen. Aan de andere kant biedt de openheid van social media ook weer ruimte voor tegengeluiden. Maar wie laat dat tegengeluid horen, en met welke intenties? Het is voor jongeren lastig om daarin onderscheid te maken. Aan ons de taak om ervoor te zorgen dat zij voldoende mediawijs zijn.’

Eric: ‘Social media zijn ook een instrument om de kernwaarden van onze democratische rechtsstaat te verspreiden. Het spiegelbeeld is dat jongeren vooroordelen kunnen overnemen die social media aanreiken. Gebrek aan kennis maakt hen kwetsbaar. Daarom geven wij de voorkeur aan live kennis-verspreiding. Met interactie breng je het gesprek pas echt op gang.’

Hoe ziet jullie samenwerking er verder uit?

Thomas: ‘ProDemos is voor ons een belangrijke thermometer. Eric en zijn collega’s horen wat er onder jongeren leeft. Aan ons de opgave om uit de Randstad te komen en het land in te gaan. Het goud ligt in het burgerschapsonderwijs. We bevinden ons als samenleving in een transitie-moment, met opgaven die de toekomst van jongeren raken. Kan ik straks wel een huis kopen? En heb ik dan nog wel een baan? Juist daarom is het van groot belang dat zij meedoen aan het debat en betrokken zijn bij besluitvorming. Dat vraagt van ons als overheid dat we meedenken over de vormgeving van het onderwijs. Daarin is ProDemos een hele belangrijke partner.’

Eric: ‘We delen ook het belang van een hogere verkiezingsopkomst. Het gebrek aan vertrouwen bij jongeren gaat overigens meer over politici en minder over de democratie of verkiezingen zelf. Op die laatste twee punten hoort Nederland namelijk zelfs bij de Europese top. Onze samenwerking met BZK is uitstekend. Zo wil minister Hanke Bruins Slot, die ProDemos al een paar keer bezocht, nu zelf ook gastles gaan geven. Ik zie net als Thomas veel kansen in het geven van meer burgerschapsonderwijs, zeker in de grensregio’s. Dat is waar we moeten zijn als we jongeren beter willen bereiken.’

Eric Stokkink >

‘Gebrek aan kennis maakt jongeren kwetsbaar’



Loopbaan → STAP



MARJOLEIN VOSLAMBER was directeur MD Rijk bij het directoraat-generaal ABD en de plaatsvervangend directeur-generaal ABD. Zij is nu consultant bij ABDTOPConsult.

‘De afgelopen jaren heb ik de enorme bevoegdheid van ABD’ers mogen ervaren. Zij werken ongelooflijk hard om problemen op te lossen en de maatschappij te dienen. Ik zie met veel bewondering hoe goed onze Rijksdienst functioneert. Natuurlijk gaat er weleens iets fout of zit een ABD’er soms niet op de goede plek. Maar het negatieve beeld dat soms geschetst wordt over de top van Rijksdienst heeft in mijn ervaring weinig met de werkelijkheid te maken. Dat gaf mij de drive om met alle medewerkers van het DGABD te werken aan onze professionele en strategische ontwikkeling als MD-organisatie. Ik ben trots op wat we samen hebben bereikt. Na 6,5 jaar ga ik nu met plezier iets anders doen.’

Tijd en ruimte

‘Deze stap betekent wel dat ik het leidinggeven loslaat. Dat is een bewuste keuze. Ik wil me meer richten op advies en onderzoek, net als eerder in mijn carrière. Als consultant bij ABDTOPConsult krijg ik de tijd en ruimte om diep in een vraagstuk te duiken en daarover gedegen advies uit te brengen. De diversiteit van het werk trekt me: mijn toekomstige opdrachten kunnen uit alle ministeries komen.’

Droomopdracht

‘Mijn droomopdracht? Een vraagstuk op het snijvlak van beleid en uitvoering. We willen allemaal meer opgavegericht werken en beleid maken. Dat lijkt simpel, maar is vaak complex. Daar hoop ik met mijn ervaring en politieke en bestuurlijke kennis een bijdrage aan te leveren.’

[Ga naar het online magazine voor een uitgebreid interview met Marjolein.](#)



Lezen,
leren &
luisteren

TEKST: Annemarie van Drecht

Merein Wagenaar | plaatsvervangend directeur Internationaal Ondernemen bij BZ

‘Ik dacht altijd dat mediatraining er nou eenmaal bij hoorde. Na deze training weet ik: een media-interview is een kans om het echte verhaal over jouw werk en organisatie te vertellen. En dat hoeft geen gladgestreken verhaal te zijn. Het is mooi en relevant werk dat we doen bij de overheid, maar er horen soms ook lastige afwegingen bij. Deze training daagde me uit om juist ook die dilemma’s te delen.’

De trainers legden de nadruk op jezelf kennen en laten zien. Ze pakten dat goed aan door situaties levensecht na te bootsen en echte opnames te maken. Ik zal niks verklappen, maar ze werkten met verrassende elementen die je op scherp zetten. Zo ontdek je hoe jij je gedraagt als je onder spanning staat. Het is confronterend om jezelf op groot scherm terug te zien, maar zo leerzaam. Eigenlijk zou iedere manager binnen de overheid deze training moeten volgen, of je nou wel of niet voor de camera verschijnt.’

Zomerprogramma

Veertig inspirerende lezingen, workshops, wandelingen, games en online activiteiten: het ABD-zomerprogramma komt eraan! Van juni tot en met september verdiep jij je onder begeleiding van professionals in betekenisvolle werkrelaties, morele motivatie, faalkunde of beleid dat werkt. En nog veel meer prikkelende en actuele onderwerpen. Binnen én buiten Den Haag!

Interesse? Scan de QR-code en schrijf je snel in, want vol is vol!



Een bijzondere klus

NAAM: Roy Klein Veldink
KLUS: afdelingsmanager Vergunningen en Handhaving 1 bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO)
VIA: ABD Interim



‘Ik sta nu dicht bij de burger’

Hoe bevalt het bij ABD Interim?

‘Hiervoor werkte ik bij beleid. Ik was benieuwd naar de andere kant van het verhaal: de uitvoering. Mijn huidige afdeling houdt zich bezig met handhaving en vergunningverlening op het vlak van natuur en dierenwelzijn. Dit is mijn vierde interim-klus. Het interimerschap past goed bij me, omdat ik van nature nieuwsgierig ben en van variatie houd.’

Welke verschillen zie je tussen beleid en uitvoering?

‘Ik sta nu dicht bij de burger. Daardoor word ik tijdens deze klus dagelijks geconfronteerd met de effecten van het beleid dat ergens anders is bedacht. Dat is leerzaam. We merken bijvoorbeeld dat de regelgeving zich blijft opstapelen, ondanks de intentie om die juist te beperken. Ik vind het belangrijk om de afstand tussen beleid en uitvoering te overbruggen. Daarom laat ik nu mijn stem

horen om ook dit perspectief in te brengen. Verder zie ik vooral veel parallellen tussen werken in beleid en uitvoering: mijn taak als manager is en blijft bijvoorbeeld het bieden van een fijne en veilige werkplek. Dat doe ik door mijn medewerkers serieus te nemen, aandacht en vertrouwen te schenken en waar nodig grenzen te stellen.’

Welke lessen neem je mee?

‘Terugkijkend op mijn opdrachten van de afgelopen jaren zie ik duidelijk het belang van verbinding zoeken. Ik ga moeilijke gesprekken daarbij niet uit de weg. Soms is het gewoon nodig om zaken helder te benoemen die minder goed lopen, of het nu gaat om iemands functioneren of een onduidelijke opdracht. Juist eerlijke communicatie zorgt voor die broodnodige verbinding. Of het nou op mijn eigen afdeling is of binnen een managementteam: zonder verbinding kom je nergens.’



MARGRETH DE GROOT

*Lezing 'Waarheid, waarnemen en waarden' (onderdeel van de leerlijn Ethiek en Integriteit),
onderwijs- en cultuurcomplex Amare in Den Haag, vrijdag 17 februari 12.30 uur*

'In Nederland zijn we al snel geneigd om van normen en waarden een systemische discussie te maken, vanuit onze eigen waarden. Ik ben nu projectmanager Datakwaliteit bij SZW, maar heb ook vier jaar in Caribisch Nederland gewerkt. Daar merkte ik dat de overheid in Den Haag de waarden van een andere cultuur lang niet altijd voorop laat staan. Tijdens de lezing zette de zin "Diversiteit is een gegeven, inclusie een keuze" me echt aan het denken. We hebben als overheid de juiste perspectieven nodig om geloofwaardig te zijn en impact te hebben. Hoe komen we in contact met de mensen die niet de barricades opgaan, maar voor wie we wel beleid maken? De omgeving waarin de meeste ambtenaren zijn opgegroeid en geschoold, staat behoorlijk ver af

van bevolkingsgroepen voor wie wij in bijvoorbeeld het sociale domein beleid maken. Het is makkelijker gezegd dan gedaan om als overheid dichter bij de praktijk te komen. Tegelijkertijd is het goed om het er met elkaar over te hebben. Doe je dat niet, dan ga je vanuit je eigen gedachten de worsteling van een ander invullen. Na de lezing realiseerde ik me des te meer dat wij als ambtenaren een zeer bevoorrechte positie hebben. Het is belangrijk dat we met dit soort lezingen aan het denken worden gezet.'

Ga naar www.abdleerportaal.nl voor meer informatie over de leerlijn Ethiek en Integriteit