



Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Lexje Rietveld (pagina 14):
'Ik krijg energie van bijdragen aan
maatschappelijke uitdagingen'

ABD

4 Werken aan asielbeleid

Een decennium van
twee uitersten

6 Aanpak Haringvlietbrug

'Meer begrip voor
elkaars situatie'

8 Vorbereiden op verkiezingen

Oog voor uitvoerbaarheid
en transparantie

BLAD
Nº 3

SEPTEMBER 2023

EN VERDER:

3 | **Leiderschap**

Bart Snels (IBTD): 'Als topambtenaren zouden
we veel meer moeten terugpraten'

MET OOK:

12 | **Beleid in uitvoering**

Hoe EZK, IenW en de NEa hun krachten
bundelen voor een klimaatneutrale samenleving

UIT HET SGO - DOOR BAS VAN DEN DUNGEN, SG FIN

Gewoon groot vakmanschap

Groot vakmanschap. Dat is wat op dit moment van al onze directies wordt gevraagd. Want op de derde dinsdag van september moeten er 'gewoon' een miljoenennota en belastingplan liggen. Ondanks de val van het kabinet, vlak voor het reces. Wat betekent dat voor ons?

Allereerst kijken we alle teksten nog eens kritisch na op de demissionaire status van het kabinet. De reguliere 'augustusbesluitvorming' is met een demissionair kabinet ook iets complexer. Daarnaast spreekt de Kamer pas vlak voor Prinsjesdag uit welke onderwerpen controversieel worden verklaard. Al met al vraagt dit behoorlijk wat flexibiliteit van alle collega's binnen ons ministerie.

Schaarse middelen

Tijdens de vorige begroting kon de staat tegen gunstige voorwaarden lenen. Het kabinet had genoeg geld om problemen op te lossen en op te vangen. Nu moeten we weer scherp nadenken over keuzes. Waaraan besteden we de immer schaarse middelen? We zijn trots dat we onder de omstandigheden toch zorgvuldig te werk gaan. Zelf ging ik aan de slag als voorzitter van de Studiegroep Begrotingsruimte. Bij elke kabinetswissel brengt het ministerie van Financiën specialisten bij elkaar van een aantal ministeries, het CPB en de DNB, én het SCP en PBL als adviserende leden. We geven advies aan de politiek over begrotingsruimte en begrotings-systematiek. Die adviezen komen doorgaans in een of andere vorm terug in een regeerakkoord en raken dus uiteindelijk alle mensen en bedrijven in Nederland. Normaal hebben we ruim een jaar om aan dat advies te werken. Nu moest het in drie weken. Het is daarom fijn dat ik kan terugvallen op ambtenaren die de processen in de vingers hebben, inhoudelijk van de hoed en de rand weten en flexibel zijn, waardoor er binnen de gewenste termijn een doortimmerd advies ligt.

'Normaal hebben we een jaar, nu moest het in drie weken'

Gewoon

Kort gezegd, er gebeurt veel op ons ministerie. Een kleine greep uit de afgelopen weken: Douane deed de grootste drugsvangst ooit, Toeslagen lanceerde een campagne om mensen bewust te maken van hun mogelijk recht op zorgtoeslag en de Belastingdienst kon goed uitleggen waarom ze beginnen met het innen van schulden. De wereld draait ondanks alles dus 'gewoon' door. Juist door dat grote vakmanschap. En zo gewoon is dat eigenlijk niet, dat alle organisaties van ons ministerie in deze roerige tijden zo goed samenwerken aan het financieel draaiend houden van Nederland. Daar mogen we best even bij stilstaan.

WIE ← → wat waar?

TMG-BENOEMINGEN

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

MAARTEN SCHURINK

functie per 21 augustus 2023: secretaris-generaal bij Defensie
was: secretaris-generaal bij BZK

ERNST VAN KOESVELD

functie per 1 september 2023: consultant ABDTOPConsult bij BZK
was: directeur-generaal Langdurige Zorg bij VWS

AART VAN DER VLIST

functie per 1 september 2023: consultant ABDTOPConsult bij BZK
was: directeur Informatievoorziening en CIO bij de Politie

HELLEN VAN DONGEN

functie per 1 oktober 2023: lid raad van bestuur bij SVB
was: directeur-generaal Landelijk Gebied en Stikstof bij LNV

ADRIE KERKVLIE

functie per 1 oktober 2023: lid Raad voor de Rechtspraak
was: algemeen directeur Auditdienst Rijk

KOEN DAVIDSE

functie per 1 november 2023: directeur-generaal Beleid bij Defensie
was: bewindvoerder bij de Wereldbank

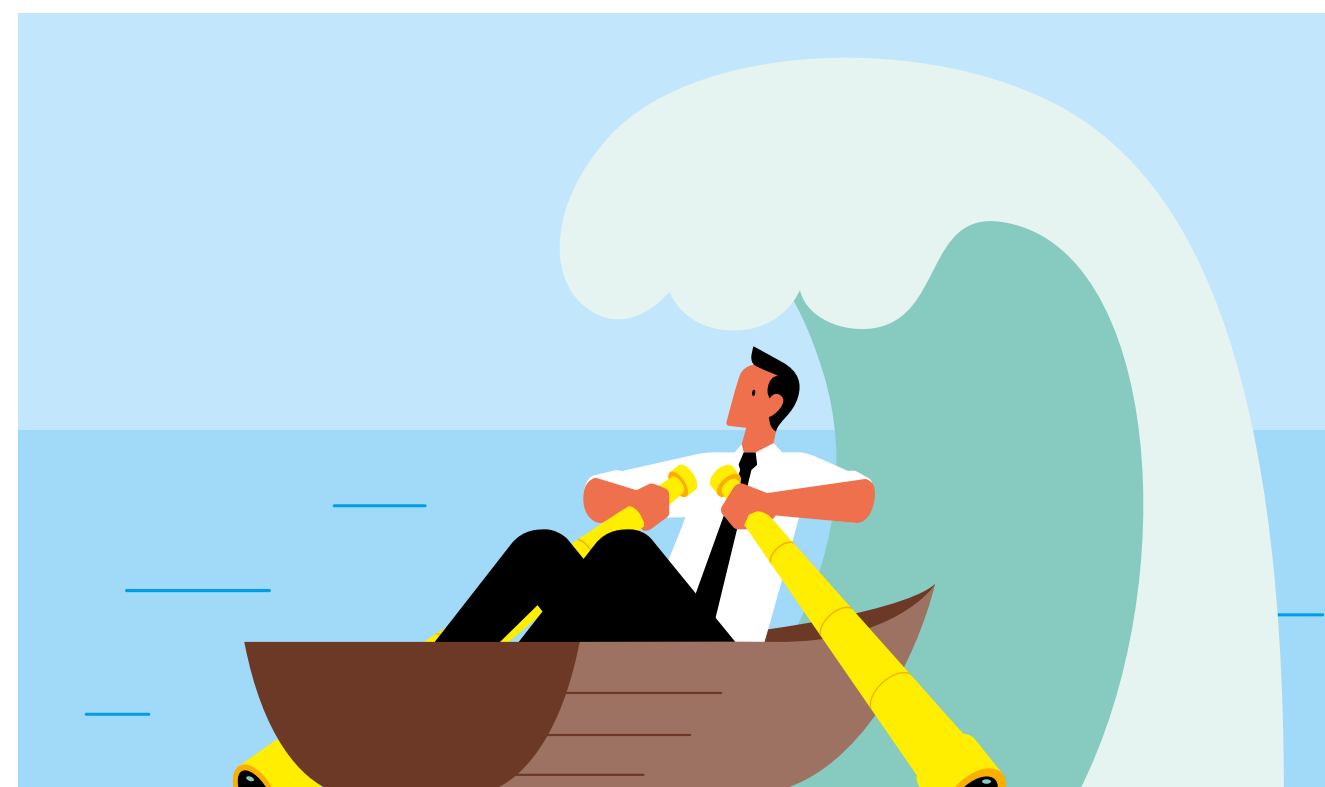
PETRA DE KAM

functie per 1 november 2023: plaatsvervangend secretaris-generaal bij LNV
was: directeur Veiligheidsregio Brabant-Zuidoost

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 Breugom, Maarten Hilbrandie (DGABD) **FOTOGRAFIE COVER** Robin Utrecht **TEKST EN VORMGEVING** Kris Kras context, content and design, Utrecht **DRUK** Xerox



LEIDERSCHAP

Hoe brengen ABD'ers leiderschap in praktijk? Bart Snels, inspecteur-generaal bij de Inspectie belastingen, toeslagen en douane (IBTD) en voormalig Tweede Kamerlid, deelt zijn inzichten en ervaringen.

'Het hoofdthema van de TMG-dag op 25 september luidde: "Hoe blijven we veerkrachtig en vitaal, in een wereld van continue druk en onzekerheid?" Dat klinkt zorgelijk, alsof deze wereld ons overkomt. Maar met die mindset raken we snel de regie over ons werk kwijt, en daarmee ons werkgeluk. Als topambtenaren kunnen we ook terugpraten: naar de politiek, samenleving en media. Dat zouden we wat mij betreft veel meer moeten doen. Het kan geen kwaad om te zeggen dat iets niet kan, of dat er meer gevraagd wordt dan werkbaar is. Door de ruimte tussen de politiek en het beleid op te zoeken, kweek je meer begrip tussen de verschillende werelden. Tegenspraak is niet alleen nodig voor de inhoud van het werk, maar ook om zelf grip te houden op dat werk. Dit belang van tegenspraak geef ik ook mee aan mijn medewerkers.'

Motivatie en trots

'Ik zie in mijn omgeving een ongelofelijke ambitie en loyaliteit om te werken voor het publieke belang. Maar ik merk ook dat veel collega's bang zijn voor de afrekencultuur waarin we zijn beland. Sommige Belastingdienst-ambtenaren die ik spreek, durven naar buiten toe niet eens meer te zeggen dat ze daar werken. We zijn geneigd om vooral terug te kijken naar wat er in het verleden fout is gegaan en wie daarvoor verantwoordelijk is. Daardoor verliezen ambtenaren hun motivatie en trots. Hoe meer je die wél voelt, hoe beter je met kritiek kunt omgaan en hoe meer tegenspraak je durft te leveren. Thema's als veerkracht en vitaliteit komen dan automatisch minder onder druk te staan. En daardoor kunnen we weer aan de slag met datgene wat echt telt: het vormgeven van de toekomst. Met een eervol en optimistisch gevoel.'



[Benieuwd naar het verslag van de TMG-dag?](#)
Ga naar www.algemenebestuursdienst.nl



Werken aan asielbeleid

‘Er lagen elke nacht mensen in het gras. Daar heb ik wel wakker van gelegen’

Voor de migratiebeleidsmakers is dit decennium er tot nu toe één van twee uitersten. In de coronacrisis werd er nog gesproken over het sluiten van opvanglocaties, een jaar later sliepen er in Ter Apel soms wel zevenhonderd mensen in de open lucht. JenV'ers Sietske Duller (directeur Migratiebeleid) en Karin Morren (directeur Regie Migratieketen) blikken terug én vooruit.

Het is nu moeilijk voor te stellen, maar zo'n drie jaar geleden was de asielinstroom volgens Sietske helemaal geen urgent beleidsvraagstuk. ‘We waren in dat eerste jaar van de coronacrisis drukker met de inreisbeperkingen en gezondheidsmaatregelen aan de grens. Als DG Migratie zijn we namelijk ook verantwoordelijk voor het grenstoezicht en de inzet van de Marechaussee daarbij.

De asielinstroom is sindsdien niet meer zo laag geweest.’ Voor Karin was die periode een goed moment om de samenwerking met de uitvoeringsorganisaties te optimaliseren. ‘Het was in de hele migratieketen relatief rustig. Daarom waren wij vooral bezig met het verbeteren van die keten, waaronder de IND en het COA. Vanaf augustus 2021 nam de instroom toe. We merkten toen al vrij snel dat de uitvoeringsorganisaties het niet aankonden.’

ALLE HENS AAN DEK

Nederland zou in rap tempo van de ene in de andere crisis belanden. ‘We hadden draaiboeken klaarliggen, deels gebaseerd op de instroom vanuit Syrië in 2015’, vertelt Karin. ‘Maar door het woningtekort werd de situatie nu heel anders. Dat beperkte de uitstroom in de opvanglocaties enorm.’ In de zomer van 2022 is het wekenlang alle hens aan dek. Sietske: ‘Stond er ergens nog een sporthal of schoolgebouw leeg? Ik voelde me in die periode meer directeur Burgemeesters Bellen dan directeur Migratiebeleid. Er is toen zo ongelooflijk hard gewerkt om mensen onderdak te kunnen bieden. Ondanks alles bleef iedereen strijdlustig. Ook al leek de situatie soms uitzichtloos.’

Sietske Duller:

‘Ondanks alles bleef iedereen strijdlustig’

URGENTIEGEVOEL

Ruim een jaar later vinden we Ter Apel niet meer terug op de voorpagina's, maar dat betekent niet dat de crisis voorbij is. ‘Het is nu beter beheersbaar en we kunnen verder vooruitkijken dan alleen vandaag’, stelt Karin. ‘Maar ook al slapen er gelukkig geen mensen meer buiten, het COA moet nog steeds keihard z'n best doen om alle mensen onderdak te bieden. Het is belangrijk om het urgentiegevoel te behouden, ook bij sommige gemeenten. Want de problematiek is er nog steeds.’ De Spreidingswet moet de opvang van asielzoekers behapbaarder maken. ‘Tegelijkertijd gaat dit dossier over meer dan alleen opvang’, aldus Sietske. ‘Het gaat ook over arbeids- en studiemigratie. Hoe ga je daarmee om? Hoe weeg je de voordelen van migratie op tegen de druk die het legt op de huizenmarkt, ons onderwijs en de gezondheidszorg? Het is door al die factoren niet eenvoudig om besluiten te nemen.’

BEDDENBUFFER

De derde dinsdag van september 2022 biedt soelaas: het kabinet reserveert bijna twee miljard euro voor de asielketen. Die financiële injectie wordt door een deel van de samenleving niet met gejuich ontvangen. Sietske licht toe dat de financiering van de asielketen gekoppeld is aan de instroomprognose. ‘Het nadeel is dat je daardoor al snel



Karin Morren

Karin Morren:

‘We willen niet meer hoeven improviseren’

vastloopt wanneer de instroom onverwachts veel hoger uitvalt.’ Daarom is nu afgesproken naar een stabiel aantal opvangplekken toe te werken, vult Karin aan. ‘Hierdoor zijn we in de toekomst minder snel aangewezen op crisisopvang. Noem het een buffer.’ Het gaat om een ‘basisvoorraad’ van 41.000 bedden. Karin: ‘In korte tijd enorm opschalen is gewoon heel lastig gebleken. Het COA komt dan locaties tekort, de IND goed opgeleid personeel. We willen niet meer hoeven improviseren.’

WAKKER GELEGEN

Hoe kritisch de situatie vorig jaar zomer ook was, het heeft Sietske alleen maar gesterkt in haar motivatie. ‘Op dat moment zit je in een rush, nu ben je vooral bezig met de volgende stap. Welke mogelijke oplossingen kunnen we nog meer bedenken? Ik geloof nu des te meer in het bezoeken van de uitvoeringslocaties, weg van de beleidstoren. Hoe gaat het er daar aan toe? Alleen samen kunnen we ervoor zorgen dat we nooit meer in deze situatie terecht komen.’ Voor Karin was het in het heetst van de strijd belangrijk om de rust te bewaren. ‘Er lagen elke nacht mensen in het gras. Daar heb ik weleens wakker van gelegen. Maar als je te veel meegaat in alle hectiek, kom je niet gauw verder. We moeten de uitvoering en onze medewerkers in staat stellen hun werk goed te kunnen doen. Daarin zetten we nu mooie stappen. En die blijven we zetten. Ik ben er trots op dat we er allemaal nog staan.’



Sietske Duller



‘Je moet niet alleen problemen bij elkaar over de schutting gooien’

Leonie Zeestraten (directeur Netwerkmanagement bij Rijkswaterstaat) en Danny Dingemans (wethouder gemeente Moerdijk)

Bruggen slaan vraagt om transparantie en wederzijds begrip

De afsluiting van de Haringvlietbrug zorgde deze zomer voor verkeersproblemen op tientallen plaatsen in Zuid-Holland en West-Brabant, waaronder de gemeente Moerdijk. Hoe hebben Rijkswaterstaat en de gemeente dit samen opgelost en wat kan er beter in de toekomst?

Normaal gesproken rijden er dagelijks zo'n 66.000 voertuigen over de Haringvlietbrug. Deze zomer was de brug ruim twee maanden dicht. Voor welke problemen zorgde dat?

Leonie: ‘De impact was gigantisch, voor zowel personen als vrachtverkeer. De A29, die over de brug loopt, is een belangrijke route naar de haven van Rotterdam. Veel van de goederen die in Rotterdam worden gelost, worden via de A29 naar het achterland vervoerd. Daarnaast is er veel woonwerkverkeer tussen de Randstad en West-Brabant. Voor die mensen werd het een stuk ingewikkelder om van en naar hun werk te komen. Tot slot was er ook geen verkeer meer mogelijk tussen Moerdijk en de Hoeksche Waard, en tussen Goeree-Overflakkee en de Hoeksche Waard.’

Danny: ‘Bij de gemeente voorzagen we dat automobilisten op zoek zouden gaan naar sluiproutes. Maar die lopen via smalle wegen, die niet zijn berekend op zo veel verkeer. Automobilisten zijn geneigd om met een te hoge snelheid over die weggetjes te rijden, terwijl daar ook gewoon mensen fietsen. Dat levert gevaarlijke situaties op.’

Hoe zag jullie samenwerking eruit tijdens dit project?

Danny: ‘In eerste instantie was het zo dat RWS de gemeenten vooral informeerde over wat ze konden verwachten. Pas later lukte het ons om onze eigen vraagstukken bij RWS op de agenda te krijgen. Vanaf dat moment was er echt sprake van samenwerking. In april hebben we een bestuurlijke groep gevormd met andere wethouders in de regio West-Brabant. Mijn contact met Leonie verliep vooral via die groep.’

Tot welke oplossingen zijn jullie samen gekomen?

Leonie: ‘Een mooi voorbeeld van oplossingsgericht samenwerken zijn de ponten en bijbehorende pendelbusjes die we met elkaar beschikbaar stelden. De oevers vanwaar de twee ponten vertrokken, waren vanuit de dorpen niet makkelijk te bereiken. Dat hebben we opgelost met de pendelbusjes. RWS heeft voor de ponten gezorgd. De gemeentes Moerdijk, Goeree-Overflakkee en Hoeksche Waard hebben samen de pendeldiensten geregeld en die samen met RWS gefinancierd.’

We hebben allebei gedaan waar we goed in zijn. De gemeentes hebben goede contacten met de taxibedrijven die de pendeldiensten hebben gereden en voor ons als RWS was het makkelijker om de vergunningen voor de pont rond te krijgen.’
Danny: ‘Door die pendeldiensten pakte het aantal mensen dat gebruikmaakte van de pont aanzienlijk hoger uit. Dat gaf weer minder druk op de A16.’

In West-Nederland Zuid worden de komende jaren tientallen bruggen en tunnels gerenoveerd. Leonie, wat heb jij nodig van gemeenten om dit tot een goed einde te brengen?

Leonie: ‘Begrip en samenwerking. Renovatie van bruggen en tunnels zorgt voor veel hinder, maar het is onvermijdelijk. Een groot deel van de Nederlandse infrastructuur stamt van net na de Tweede Wereldoorlog. Als we dit niet vervangen, levert dat gevaarlijke situaties op. Bij RWS hebben we de gemeenten ook echt nodig om deze enorme opgave tot een goed einde te brengen. RWS is beheerder van de rijkswegen, maar heeft minder zicht op de kleinere wegen en het sluijperverkeer dat daar kan ontstaan. Voor een goede samenwerking is ook de vertrouwensrelatie die je met elkaar hebt belangrijk. Wanneer je iemand kent, weet je vaak waarom iemand op een bepaalde manier reageert en hoe je daarmee moet omgaan. Bovendien weet je welke punten voor de ander een dealbreaker zijn en welke niet.’

Danny: ‘Het is ook belangrijk om niet alleen problemen bij elkaar over de schutting te gooien, maar het ook te vieren als dingen goed gaan. We feliciteren elkaar dan ook geregeld in de appgroep waar we in zitten, samen met andere bestuurders en wethouders.’

Als wethouder ben je de spil tussen de burger en de overheid, in dit geval RWS. Danny, met welke uitdagingen krijg je hierdoor te maken?

Danny: ‘Als wethouder heb je bepaalde informatie tijdig nodig, zodat je hierop kan anticiperen. Het duurde bijvoorbeeld heel lang voordat RWS informatie gaf over de vaartijden van de pont. Onhandig, want ik moest dat tijdig doorgeven aan de werkgevers in de regio, zodat die indien nodig een andere vervoersoplossing konden regelen voor hun werknemers.’

Leonie: ‘Aan onze kant duurde het inderdaad heel lang voordat die vaartijden definitief waren. Over het algemeen willen we informatie pas naar buiten brengen op het moment dat het honderd procent zeker is. Zelf heb ik geprobeerd om de wethouders en bestuurders zo snel mogelijk op de hoogte te brengen wanneer dingen anders gingen dan gepland. Mijn ervaring is dat je beter transparant en eerlijk kunt zijn. Zeg bijvoorbeeld: ‘Het lijkt die kant op te gaan, maar ik kan nog niks garanderen.’ Hierdoor krijg je meer begrip voor elkaars situatie.’

Vorbereiden op verkiezingen

‘We moeten zo open mogelijk laten zien hoe goed we zijn in ons werk’

Over minder dan twee maanden pakt stemgerechtigd Nederland het rode potlood er weer bij. Tot die tijd zijn onder andere de Kiesraad en gemeenten druk met de voorbereidingen. Hoe kijken zij vooruit naar de Tweede Kamerverkiezingen op 22 november?

Op vrijdagavond 7 juli gaat de kogel door de kerk: kabinet-Rutte IV valt. Hans Klok, secretaris-directeur van de Kiesraad, voorvoelde toen al een paar dagen dat de politieke seinen niet meer goed stonden. ‘Ik hield rekening met vervroegde verkiezingen, maar zo kort voor de zomer en met deze snelheid... Dat zag ik niet aankomen. De woensdag voor de kabinetsval werd duidelijk dat het niet de goede kant opging. De Kiesraad is toen meteen gaan nadenken over een logische verkiezingsdatum. Zo konden we snel na de verklaring van de minister-president naar buiten komen met een advies, passend binnen de termijnen van de Kieswet en rekening houdend met de uitvoerbaarheid. Oftewel: medio november, op z’n vroegst.’

METEEN IN DE ACTIESTAND

De uitvoerbaarheid waarover Hans spreekt, is voor gemeenten logischerwijs van groot belang. Stemlocaties, vrijwilligers, stempassen: er is op lokaal niveau nogal wat nodig voor een soepele verkiezingsdag. ‘En dus gingen wij in juli meteen in de actiestand’, vertelt Maria Buur. Zij is projectleider verkiezingen bij de gemeente Nijmegen. ‘Op dat moment bevonden we ons natuurlijk midden in de zomervakantie. Dat maakte het best spannend: kunnen we snel voldoende stemlocaties regelen, terwijl het

Maria Buur (gemeente Nijmegen)

‘Als je iedere millimeter in het stem- en telproces dichttimmerd, is het voor gemeenten niet uitvoerbaar’



onderwijs en veel culturele instellingen zijn gesloten? De meeste konden we gelukkig snel bereiken.’ Inmiddels zijn er met de drukkers en post-bezorging afspraken gemaakt over de stempassen. ‘En sinds begin augustus kunnen mensen zich aanmelden als vrijwilliger’, aldus Maria. ‘Tijdens de

Provinciale Statenverkiezingen in maart hadden we 84 stembureaus, aankomende verkiezingen is dat er één minder. Ook in november hebben we zeker duizend mensen nodig. Gelukkig stromen de aanmeldingen binnen. Het enthousiasme is er!’

GEMEENTELAND OP Z’N KOP

De verkiezingen volgen elkaar dit jaar snel op. Dat biedt de kans om de uitvoerbaarheid nog eens goed onder de loep te nemen. ‘Na de Provinciale Statenverkiezingen stond heel gemeenteland op z’n kop’, herinnert Maria zich. ‘Voor het eerst moesten we extra telcontroles uitvoeren. En de stembureau-app werkte op een gegeven moment niet meer. Natuurlijk spreek je intern een plan B af, maar die twee zaken bepaalden de sfeer van de dag. Het was niet prettig.’ Hans vult aan dat het stembiljet in de huidige vorm zijn beste tijd heeft gehad. ‘Voordat je de biljetten van dit formaat allemaal hebt uitgevouwen en gesorteerd, is het al tegen middernacht. En dan moet de telling nog beginnen. Daarom gaat het ministerie van BZK experimenteren met een kleiner stembiljet, dat ook de lasten verlicht voor gemeenten. Waarschijnlijk gaan enkele gemeenten dat tijdens de Europese Parlementsverkiezingen in juni 2024 voor het eerst testen.’

BEGRIJF VOOR BELEID EN UITVOERING

Tijdens de Provinciale Statenverkiezingen was er onder gemeenten weinig begrip voor verplichte hertellingen, vertelt Maria. ‘Het riep vragen op. In de jaren hiervoor ging het toch ook altijd goed? BZK en de Kiesraad krijgen signalen binnen dat de verkiezingen niet transparant genoeg zijn. Maar waarop acteer je dan als overheid? Als je iedere millimeter in het stem- en telproces dichttimmerd, is het voor gemeenten niet uitvoerbaar. Voor een betrouwbare uitslag heb je een betrouwbaar proces nodig, waarbij vrijwilligers binnen normale uren hun werk kunnen doen. Daarin moet je dus goede keuzes maken.’ Hans schetst ter aanvulling de positie van de Kiesraad. ‘Wij doen ons best voor de uitvoering, maar moeten ook het verkiezingsproces waarborgen. En dus hebben we ons op zowel de uitvoerbaarheid als de transparantie te richten. Ik snap dat daar vanuit gemeenten niet altijd begrip voor is. Het gesprek met elkaar is daarin belangrijk. Met de wens voor extra controles willen we niet zeggen dat gemeenten hun werk niet goed doen. Maar het is wat deze tijd van ons vraagt, kijkend naar het complotdenken en de toenemende polarisatie. De Amerikaanse verkiezingen van 2020 hebben daar zeker aan bijgedragen. En dus moeten we zo open mogelijk laten zien hoe goed we zijn in ons werk.’

MINDER AFSTAND

Beleidsmakers en gemeenten voeren voortdurend gesprekken over het verkiezingsproces. Volgens Hans pakt de Kiesraad daarin steeds meer een rol.



Hans Klok (Kiesraad)

‘Met de wens voor extra controles willen we niet zeggen dat gemeenten hun werk niet goed doen’

‘We besteden veel aandacht aan tijdige, duidelijke informatie over wat er van gemeenten wordt verwacht. Daarnaast stellen we in de aanloop naar de verkiezingen een informatiepunt open en organiseren we samen met BZK digitale spreekuren. Hoe zit het bijvoorbeeld met stemgerechtigden die tijdelijk in het buitenland verblijven? Dat soort vragen kunnen gemeenten dan stellen. Door de inzet van digitale middelen verkleinen we de afstand tussen beleid en uitvoering.’

Na de verkiezingen in maart werd er volop geëvalueerd, om de werkzaam-

heden voor gemeenten behapbaar te houden. ‘De adviezen daarover zie ik vooralsnog niet terug in beleidsmaatregelen’, stelt Maria. ‘Gemeenten zitten nog met de stress van de vorige verkiezingen. Je voelt daarom nu wat weerstand: gaat het deze keer wel goed? Wat mij betreft mogen het ministerie en de Kiesraad nog meer laten zien welke belangen er spelen. Ik heb bijvoorbeeld te maken met burgemeesters en wethouders, Hans met ministers en staatssecretarissen. Daardoor zijn we beiden gewend om te dealen met politiek-bestuurlijke gevoeligheden. Het besef dat we elkaar daarin kunnen vinden, vind ik belangrijk. Dat kan leiden tot meer begrip en draagvlak, in plaats van dat het een wij-zij-verhaal wordt. Als we verder willen komen, zullen we het toch echt samen moeten doen.’

DE MOUWEN OPSTROPEN

De Tweede Kamerverkiezingen van 2021 waren voor Maria de eerste in haar rol als projectleider. Ze haalt de functie elders-foto van Kajsja Ollongren aan. ‘Dat was voor mij toen heel frustrerend. Natuurlijk is het belangrijk dat de dag zelf goed verloopt, maar het gaat me ook om het verhaal daarna. Je wil dat iedereen er na afloop met plezier op terugkijkt.’ Volgens Hans vinden medewerkers en vrijwilligers het vaak erg leuk om een bijdrage te leveren aan de verkiezingen. ‘Het gaat ergens over en het is zichtbaar. Maar de werkdruk moet wel binnen proporties blijven. Ons motto is: laten zien dat de samenleving op de verkiezingen kan vertrouwen. En daarvoor stropen we met elkaar de mouwen op.’



8

OPENHARTIGE ANTWOORDEN

KAREN VAN OUDENHOVEN
Directeur Sociaal en
Cultureel Planbureau (SCP)

1.

Je vader was tv-journalist. Ging het thuis vaak over zijn werk?

‘Zeker, al ontbrak hij soms aan de eettafel. Mijn vader maakte 34 jaar lang reportages in Friesland, voor Van Gewest tot Gewest. Daardoor had hij onregelmatige werktijden. Wanneer wél met het hele gezin aten, kon mijn vader heel inspirerend vertellen over zijn werk. Op woensdagen mocht ik soms samen met een vriendinnetje met hem mee naar de studio in Hilversum. We hebben toen zelfs een keer Joop Doderer ontmoet! De presentatie in de studio bijwonen vond ik het allerleukst.’

2.

Als Fries stoorde je vader zich aan ‘de minachting van de regio’. Wat kreeg jij daarvan mee?

‘We kwamen als gezin weleens op feestjes in Hilversum. Dan kreeg je grapjes te horen als: “Waar zijn jullie klompen?” Omgekeerd werd ik thuis in Joure soms ook uitgelachen. Mijn leeftijdsgenoten werden een stuk minder blootgesteld aan de hippe invloeden vanuit de Randstad. Ze keken je toch wat raar aan als je vader in spijkerbroek en met lang haar de klas binnenkwam. Het sentiment dat de afstand tot Den Haag groot is, heerst nog steeds. Maar je moet regionale verschillen ook niet overdrijven. Bij het SCP zien we dat maatschappelijk onbehagen vooral te maken heeft met een kwetsbare sociaaleconomische positie.’

3.

Je bent sinds een jaar directeur van het SCP. Is dit je droombaan?

‘Ja! Na twee bestuurlijke termijnen bij de VU had ik daar een gesprek met de directeur Personeelszaken. Op de vraag “Wat zou je hierna willen?” antwoordde ik dat het mijn droom was om directeur van het SCP te worden. De volgende dag stond in de krant dat Kim Putters afscheid ging nemen, een week later kreeg ik een telefoontje van het DGABD of ik interesse had om te solliciteren. Ik had op wetenschappelijk en bestuurlijk gebied al aardig wat kilometers gelopen en ook veel onderzoek gedaan naar maatschappelijke vraagstukken, in samenwerking met departementen. Maar ik was natuurlijk

niet de enige die deze baan graag wilde. Toen ik was aangenomen, heb ik wel even een dansje gedaan!’

4.

Van welk maatschappelijk thema gaat je hart het snelst kloppen?

‘Het thema diversiteit staat voor mij voor iets groters. Hoe kun je gemeenschappen vormen waarin mensen het gevoel hebben dat ze erbij horen, maar ook ruimte hebben om iets unieks toe te voegen? Vanuit de psychologie weten we dat een verzameling individuen slimmer is dan een team. Binnen een team zijn mensen namelijk geneigd om alleen te delen wat ze gemeen hebben, want dat is veiliger. Maar het remt vooruitgang. Juist bij het oplossen van complexe maatschappelijk problemen is het belangrijk dat je kunt omgaan met verschillen. Mede daarom koos ik voor het Tropenmuseum als fotolocatie: het is dé plek om iets te leren over mensen met een andere achtergrond. Mijn maatschappelijke gedrevenheid zat er al vroeg in. Ik heb nog dia’s van mezelf als klein meisje, met eigen tekeningen over hoe oneerlijk ik de apartheid in Zuid-Afrika vond.’

‘Mijn maatschappelijke gedrevenheid zat er al vroeg in’

5.

Een van je specialismes is interculturele competentie. Wat zou in een spoedcursus voor ABD’ers niet mogen ontbreken?

‘Wees nieuwsgierig, stel je open voor andere culturen en visies. Accepteer dat je daarin de controle kunt kwijtraken. Als iemand met hele andere ideeën komt, kan dat je onzeker maken. Terwijl het juist goed is om daarnaar te luisteren en die invalshoeken te verbinden met je eigen werk. Dat is voor velen lastig, binnen en buiten de ABD. Iedereen is druk en werkt op een bepaalde ingesleten manier. Maar zeker in deze tijd is

werken aan het aanpassingsvermogen van de overheid erg belangrijk.’

6.

Wat zou je hebben gestudeerd als de richting psychologie niet bestond?

‘Dan zou ik met de kennis van nu waarschijnlijk voor sociologie hebben gekozen. Het was overigens helemaal niet mijn plan om psychologie te gaan studeren. Ik wilde arts worden, maar werd uitgeloot. Mijn leraar Grieks – na de scheiding van mijn ouders een soort tweede vader – vond psychologie wel wat voor me. Het leuke daaraan is dat er veel stromingen zijn, die op verschillende manieren naar de werkelijkheid kijken. Dat vond ik als student razend interessant.’

7.

Hoe kom je tot rust?

‘Voor mij is wandelen de beste manier om te ontspannen. Thuis in Amsterdam doe ik dat vaak ’s avonds, dan loop ik bijvoorbeeld door het Oosterpark. Dat is nu overigens een hele mooie ontmoetingsplek voor mensen met verschillende achtergronden. Ik kom ook graag in de bergen. Als je met een boterhammetje op een rots zit en de natuur zich om je heen sluit... Zelfs mijn hoofd, dat altijd aanstaat, raakt dan leeg.’

8.

Wat staat er bovenaan je bucketlist?

‘Daar staat niet zo heel veel meer op. Ik ben nu 57, heb het erg naar m’n zin bij het SCP en denk dat de rest van mijn carrière zich vanzelf wel onvouwt. Wel zou ik het heel leuk vinden om een periode in Spanje te wonen. Een combinatie van bestuurlijke en coachende rollen, aan het eind van mijn loopbaan en vanuit een mooie plek: dat zou geweldig zijn. En er is nog veel werk te verrichten als het gaat om een vruchtbare verbinding tussen overheid, bedrijfsleven en burger. Ik ga daarnaast graag naar de opera, hou van de tango en de flamenco. Dat zou ik nog vaker willen doen. En waar ik altijd naar op zoek blijf: wat kan ik leren van jonge mensen? Ik word zelf natuurlijk steeds een tikkeltje ouder. Jonge mensen houden me scherp op mijn eigen blinde vlekken.’

Mark Bressers (directeur-bestuurder bij de NEa), Michel Heijdra (directeur-generaal Klimaat en Energie bij EZK) en Kees van der Burg (directeur-generaal Mobiliteit bij IenW) over hun werk voor een klimaatneutrale samenleving.

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



‘Onze medewerkers laten dagelijks zien hoe beleid en uitvoering elkaar aanvullen’

Wat is jullie grootste gedeelde uitdaging?

Mark: ‘Lange tijd was werken aan een klimaatneutrale samenleving voor de NEa vrij overzichtelijk: voor EZK voerden we het emissiehandelsstelsel uit, voor IenW richtten we ons op de inzet van hernieuwbare energie in vervoer. Die werelden gaan nu alleen steeds meer door elkaar lopen. Het ETS breidt zich uit naar vervoer en we gaan de systematiek van de jaarverplichting nu ook gebruiken voor de inzet van duurzame brandstoffen in de industrie, zoals groen gas en waterstof. Drie jaar geleden kon ik Michel en Kees prima apart spreken, maar dat is nu geen efficiënte en effectieve manier van samenwerken meer.’



^ **Mark Bressers**

‘Alle bedrijven in Europa worden nu aan dezelfde, uitlegbare regels gehouden’

Achtergrond

Er is in Europa een maximum gesteld aan de CO₂-uitstoot van bedrijven en energiecentrales. Daarnaast geldt er een minimum voor het gebruik van duurzame brandstoffen voor vervoer. Hiervoor zijn marktinstrumenten ontwikkeld, die bedrijven ook financieel prikkelen om hun uitstoot te verlagen en de inzet van hernieuwbare energie te vergroten. Zo is er sinds 2005 het Europese Emissiehandelssysteem (ETS). Daarin hebben bedrijven voor elke ton CO₂ die ze uitstoten een emissierecht nodig. Zij moeten dus betalen voor hun uitstoot, een fenomeen dat inmiddels bekend staat als CO₂-beprijzing. Emissierechten zijn verhandelbaar, maar het aantal neemt elk jaar af vanwege de klimaatdoelen. Een vergelijkbaar systeem aan de mobiliteitszijde is de jaarverplichting, voor de inzet van hernieuwbare energie en de daarvoor benodigde Hernieuwbare Brandstof Eenheden (HBE's). Die eenheden ontstaan als bedrijven hernieuwbare energie leveren. Heeft een bedrijf onvoldoende HBE's verkregen om aan de jaarverplichting te voldoen, dan kunnen deze worden gekocht van bedrijven die meer hernieuwbare energie hebben geleverd dan vereist. Bij zowel het ETS als het HBE-systeem ziet de Nederlandse Emissieautoriteit (NEa) toe op een betrouwbare uitvoering van het marktinstrument.

Kees: ‘Met de jaarverplichting hebben we een systeem dat werkt en waarop we vertrouwen. En bedrijven doen dat ook. Daardoor is er een stabiele markt voor de levering van hernieuwbare energie, die ook leidt tot innovatie. De uitdaging is om dit systeem – bij uitbreiding naar andere delen van mobiliteit – succesvol en voorspelbaar te houden, zodat het voor bedrijven haalbaar blijft om te verduurzamen. Daarvoor hebben Mark, Michel en ik elkaars kennis hard nodig. Dat geldt ook voor onze medewerkers, van wie sommigen elkaar dagelijks spreken. De onderlinge samenwerking is dus heel intensief.’

De waarde van emissierechten en HBE's neemt toe. Welke invloed heeft dat?

Michel: ‘Dat klimaatbeleid geld kost, wordt vaak benoemd. Maar het ETS levert de overheid ook veel geld op. De prijs van een emissierecht is de afgelopen twee jaar flink gestegen, van zo'n 20 euro per ton naar bijna 100 euro. CO₂ uitstoten wordt daardoor voor vervuilendere bedrijven steeds duurder en innovaties om te verduurzamen lonen sneller. Dat is klimaatwinst.’

Mark: ‘Een ander gevolg van de prijsstijging is het toenemende frauderisico. Neem bijvoorbeeld de handel in biobrandstof. Een populaire grondstof om biobrandstof



^ **Kees van der Burg**

‘Verduurzaming moet voor bedrijven wel haalbaar blijven’

mee te maken is gebruikt frituurvet. Een mooi alternatief voor palmolie, want dat willen we hier niet hebben. Maar juist door het belonen van de inzet van gebruikt frituurvet ontstaat er een prikkel in de markt die kan leiden tot misbruik en fraude. Niet-duurzame palmolie wordt dan verkocht als gebruikt frituurvet. Toezicht en opsporing is uitdagend, want het gaat bij dit soort handel vaak om mondiale ketens. Om daar grip op te krijgen, zullen we bovenop de intensieve samenwerking met nationale opsporingsdiensten ook meer moeten samenwerken met andere EU-lidstaten.’

Kees: ‘Ook wij drieën werken nauw samen, maar doen dat wel vanuit onze eigen rol. Dat betekent dat de NEa ons niet alleen advies geeft, maar vanuit een bewakende rol soms ook duidelijk zegt waar het op staat. En dat hoort ook zo.’

Welke rol heeft de energiecrisis gespeeld in jullie werk?

Mark: ‘Het klinkt wat cynisch, maar eigenlijk was de energiecrisis hét bewijs dat beprijzing werkt. In 2022 werd een recordaantal warmtepompen en zonnepanelen verkocht. De vraag is nu: leidde de energiecrisis vooral tot kortetermijninvesteringen of is het juist een versneller geweest voor de duurzame transitie die we met z'n allen moeten doormaken?’

Michel: ‘Soms zorgde de crisis voor kritische geluiden. We beprijzen CO₂-uitstoot om die te verminderen, maar door onder andere netcongestie kunnen niet alle bedrijven zich snel aanpassen. Daarom moeten we parallel aan CO₂-beprijzing ook belemmeringen om te verduurzamen in volle vaart aanpakken.’

Waar zijn jullie trots op?

Kees: ‘We krijgen vanuit de politiek en het bedrijfsleven heel weinig vragen over het systeem van beprijzen. Dat zegt iets over de solide pilaar die we hebben met elkaar hebben gebouwd. Een stille kracht!’

Mark: ‘De CO₂-uitstoot van de industrie in de eurozone is sinds de intrede van het ETS met zo'n 40% afgenomen. En het aandeel hernieuwbare energie in vervoer is spectaculair gestegen. Dat is uiteindelijk waar het om draait. Alle bedrijven in Europa worden nu aan dezelfde, uitlegbare regels gehouden. En op dat gelijke speelveld willen zij heus wel meedoen. Het is mooi dat de instrumenten die we met elkaar hebben opgezet de klimaatopgave hanteerbaarder maken. Waar ik ook trots op ben: hoe

onze medewerkers dagelijks laten zien hoe beleid en uitvoering elkaar aanvullen. Ik vind dat we op dat punt echt onderscheidend zijn.’



^ **Michel Heijdra**

Waar hopen jullie in 2030 te staan?

Kees: ‘Ik hoop dat onze instrumenten een stabiel vliegwiel worden voor innovatie. Zelf geloof ik heel sterk in de acceleratiekracht van dat vliegwiel. Het zou mooi zijn als het ook nieuwe technieken oplevert op het gebied van verduurzaming.’

Mark: ‘Ik hoop dat het vertrouwen in de marktinstrumenten standhoudt en dat het ons lukt om een klimaatneutrale economie te worden. Een economie met nog steeds veel werkgelegenheid en welvaart, die ook in de toekomst zorgt voor een prettige plek om te wonen en te werken.’

Michel: ‘Met dit systeem willen we de juiste prikkels blijven geven om onze CO₂-uitstoot verder te reduceren. Niet alleen in Nederland, maar in heel Europa. En dat op eenzelfde manier. Beprijzing is een van de belangrijkste instrumenten van het klimaatbeleid en zal voor steeds meer sectoren gaan gelden. Op die manier houden we zicht op ons doel: een klimaatneutraal Europa.’



Lezen,
leren &
luisteren

Judith Bloem | MT-lid Gezond en Veilig Werken bij SZW

“Aandacht is het nieuwe goud”, benadrukte antropoloog Danielle Braun. Dat inzicht is me van deze leerlijn bijgebleven. Je hebt elke dag te maken met waarden en overtuigingen van jezelf en anderen. Binnen mijn werkveld zijn discussies soms best ingewikkeld, omdat het over gezondheid gaat. Als je dan niet de tijd neemt om mensen te vragen naar het waarom achter hun mening, is het lastig om er samen uit te komen. Over die onderliggende waarden moet je echt met elkaar in gesprek. In het teamoverleg vraag ik nu vaker door en nodig ik collega's uit om hun perspectief te delen. De training over Deep Democracy vond ik ook verhelderend. Het is bij de start van een nieuw dossier de uitdaging om zonder te oordelen alle invalshoeken op tafel te krijgen. Ook een minderheid kan belangrijke input hebben.

De overheid ligt onder een vergrootglas. Juist daarom houdt het onderwerp ethiek me bezig. Nog een wijze les uit een van de lezingen: ga zorgvuldig om met macht. Ik ben me nu nog meer bewust van mijn persoonlijke waarden. Als overheid stuur je vaak op bijvoorbeeld regels of resultaat. De waarden die daaronder liggen zijn verschillend: in het eerste geval stuur je op plicht, in het tweede geval op gevolgen van een activiteit. Als je dat hardop uitspreekt, kun je die keuze bewuster maken. De leerlijn heeft me veel nieuwe inzichten opgeleverd.

Interesse?

De nieuwe reeks **Leidinggeven aan integriteit** start in december. Lees de special voor meer informatie op magazines.algemenebestuursdienst.nl

Een bijzondere klus



NAAM: Maarten Smidts

KLUS: wnd. Directeur Topsectoren & Industriebeleid bij EZK

VIA: ABD Interim

‘Als interimmer duik je in korte tijd heel diep in de materie’

Wat trok je aan in deze opdracht?

‘Een sterke en open economie, verduurzaming, digitalisering: bij EZK komen veel maatschappelijke opgaven samen. Deze opdracht is daardoor dynamisch en heel interessant. Ik kreeg bovendien de kans om zelf mijn opdracht te formuleren. Daarvoor heb ik goed gekeken wat de organisatie volgens mij nodig heeft. Het voelt daardoor echt als mijn opdracht.’

Wat heb je tot nu toe geleerd?

‘Op mijn eerste dag bij EZK barstte de energiecrisis los, waarvoor we in alle haast een projectorganisatie oprichtten. Achteraf gezien ben ik te snel op die trein gesprongen. Daardoor had ik aanvankelijk onvoldoende oog voor mijn oorspronkelijke opdracht en de daarbij betrokken collega's. Ik had beter eerst kunnen zorgen dat

die reguliere organisatie niet de dupe zou worden van de crisis. In de tweede helft van mijn opdracht heb ik weten te herstellen. Gelukkig heb ik met beide teams goed contact.’

Hoe bevalt het bij ABD Interim?

‘Het idee bestaat dat ABD'ers te snel van functie wisselen. Ik zie dat risico, maar weet nu ook: als interimmer duik je in korte tijd heel diep in de materie. Je bouwt kennis en een netwerk op. Dat is waardevol voor een overheidsmanager. Bij JenV gaat het veelal om het begrenzen door middel van regels. Bij EZK gaat het juist om ruimte bieden, over alle grenzen heen. Die twee perspectieven breng ik samen in deze opdracht. Bij EZK noemen we dat promote and protect. Sturen op mogelijkheden en sturen op risico's: daar moet je altijd een goede balans in vinden.’

Loopbaan → STAP



LEXJE RIETVELD was Citymanager Warmte voor Rotterdam bij Eneco. Zij is nu manager Beleid en uitvoering en plv. directeur Uitvoering Aanpak Piekbelasting bij LNV.

‘Eigenlijk staat mijn hele loopbaan in het teken van het behouden van een leefbare planeet. Ik krijg energie van bijdragen aan maatschappelijke uitdagingen. Het liefst met tastbaar resultaat dat je buiten met je eigen ogen kunt zien. Deze stap zette ik dan ook vooral vanwege het onderwerp waaraan ik ga werken: de transitie van het landelijk gebied. Het doel is het verminderen van de stikstofneerslag in natuurgebieden. Een flinke opgave met veel betrokken partijen, waaronder veel agrariërs. Dat maakt het uitdagend, maar dit is wel waar je het verschil kunt maken.’

Ingrijpende beslissing

‘Boeren voelen zich vaak erg verbonden met hun beroep en hun land. Nu moeten zij vanwege de stikstof een heel ingrijpende beslissing over hun toekomst nemen. Mijn nieuwe team heeft respect en aandacht voor hun persoonlijke belangen. Daarom wilde ik zo graag deel uitmaken van deze programma-directie: we zijn gemotiveerd om het deze keer echt goed aan te pakken. Het kan een katalysator zijn voor de verdere transitie van het landelijk gebied. Dat is wat mij drijft.’

Sleutel tot succes

‘Bij Eneco lag de nadruk vooral op de klant en wat die nodig heeft. Op het ministerie lijkt de politiek de klant te zijn. Dat zou ik graag omdraaien, door ons op de boeren en hun lokale gemeenschappen te richten. Wat hebben zij nodig en hoe begeleiden we hen zo goed mogelijk? Dat is naar mijn mening de sleutel tot succes.’



STILSTAAN DOOR TE WANDELEN

Zomerprogramma: Wandeling voor verandering en ABD Quest in Zwolle, dinsdag 15 augustus 13.00 uur

Wim Cnossen, directeur Bedrijfsvoering bij Rijkswaterstaat Noord-Nederland: ‘Het onderwerp en de vorm van de Wandeling voor verandering spraken me meteen aan. Door te wandelen krijgt een gesprek een andere, vaak persoonlijkere dimensie. En op een middag als deze realiseer ik me weer dat je aandacht moet blijven geven aan diversiteit en inclusie. Sta ik in de waan van de dag voldoende open voor de inzichten van een ander? Blijf ik nieuwsgierig, zonder meteen te oordelen? Vandaag heb ik tijdens de ABD Quest de tijd om daar samen met collega’s op te reflecteren. Ik kwam vijf jaar geleden vanuit het onderwijs naar het Rijk. Een groot deel van mijn loopbaan bracht ik door op mbo-instellingen. Studenten krijgen daar te vaak te horen: “Dit kun je niet.” Of: “Dit heb je later toch niet nodig.” Maar je

moet de mens juist zien als een bron van mogelijkheden, niet van tekortkomingen. Ook binnen de overheid zoeken we nog te vaak naar een medewerker voor een opdracht, in plaats van andersom. Mensen zonder hbo-opleiding of master kunnen net zo goed een mooie bijdrage leveren aan het Rijk, en aan Rijkswaterstaat in het bijzonder. Van een veilige en kansrijke werkomgeving voor iedereen wordt je organisatie ook beter. Het is de uitdaging om daar scherp op te blijven. Juist de verschillen tussen mensen maken mijn werk leuk!’

Nog meer geïnspireerd worden? Log in op het [ABD-leerportaal](#) voor meer informatie over Opgavegericht samenwerken