



Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties



Jasper Wesseling (pagina 11):
'Tegenover één minder leuk
gesprek staan vaak negen
leuke gesprekken'

ABD

2
Uit het SGO
Diversiteit in
denken is cruciaal

4
**De kloof
tussen stad en
platteland**
Over het rapport
Elke regio telt!

6
**De luisterende
overheid**
'Luisteren leidt tot dialoog,
wat leidt tot begrip'

BLAD
Nº 4
DECEMBER 2023

EN VERDER:

8 | Controversieel verklaarde onderwerpen
Kristel van Hees (SZW): 'Asielzoekers effectiever toegang
geven tot de arbeidsmarkt was politiek gezien lastig'

MET OOK:

12 | Beleid in uitvoering
Jochem van der Veen (OCW) en Willem Schutte
(DUO) zorgden dat de herinvoering van de
basisbeurs snel en soepel verliep

UIT HET SGO – DOOR GERT-JAN BUITENDIJK, SG AZ

Diversiteit en inclusie: talent aantrekken én behouden



De Rijksoverheid omarmt diversiteit en inclusie (D&I) en wil graag dat medewerkers zich thuis voelen, ongeacht culturele achtergrond, arbeidsvermogen, leeftijd, gender of seksuele voorkeur. Verschillende perspectieven, achtergronden en inzichten zijn een verrijking voor onze organisatie. Het verbetert bovendien de besluitvorming. Daaraan moeten we samen blijven werken.

Laten we beginnen met het goede nieuws in dit kader: de gender-verhouding onder overheidsmanagers verbetert. Helaas blijft de culturele diversiteit achter. Nog steeds hebben we bij het Rijk te weinig hoge ambtenaren met een niet-Europese migratieachtergrond. Hier hebben we als SGO afgelopen maand dan ook uitgebreid bij stilgestaan in gesprek met de DG ABD.

Het begint bij de onboarding

Waar diversiteit gaat over unieke eigenschappen en kenmerken van medewerkers, is inclusie meer gericht op gedrag en sociale normen. Die zorgen ervoor dat iedereen – wie je ook bent en waar je ook vandaan komt – zich gezien en gehoord voelt. Juist die inclusie is belangrijk als we talent willen aantrekken én behouden. Dat betekent onder andere dat nieuwe collega's betere begeleiding moeten krijgen. Die verantwoordelijkheid ligt voornamelijk bij de departementen zelf, waarbij leidinggevendenden een belangrijke rol spelen.

'Diversiteit en inclusie zijn geen vrijblijvende thema's'

Nog veel te winnen

Tijdens de SGO-bijeenkomst liet de DG ABD weten dat er wat hem betreft op het vlak van D&I nog veel te winnen is. Hij vertelde welke acties DGABD onderneemt om de departementen op het gebied van D&I te stimuleren en te ondersteunen. Zo zijn onder meer alle MD-consultants getraind in inclusief werven & selecteren. Zij trekken aan de bel bij de SG als hier in ABD-procedures onvoldoende rekening mee wordt gehouden. DGABD-search zoekt bovendien vanuit een centrale rol op een inclusieve manier actief naar potentiële kandidaten, ook buiten de rijksdienst. Daarnaast is D&I onderdeel van het ontwikkelaanbod voor ABD'ers en worden talentontwikkelprogramma's zoveel mogelijk divers samengesteld.

De DG ABD benadrukte dat de inzet van de SG's nodig is om concreet invulling te kunnen geven aan het bevorderen van D&I in hun departementen. Bijvoorbeeld door zorg te dragen voor divers samengestelde selectiecommissies. Wij omarmen deze conclusie en nemen deze oproep serieus. Als SGO vinden wij dat D&I geen vrijblijvende thema's mogen zijn bij het werven en behouden van ABD'ers. Wij hebben een verantwoordelijkheid om hier het verschil in te maken. We willen D&I in het topmanagement verder brengen. Zowel binnen onze eigen departementen als vanuit onze gezamenlijke verantwoordelijkheid als SGO. De hulp van het DGABD is daarbij cruciaal!

WIE wat waar?

TMG-BENOEMINGEN

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

GERDA QUAK

functie per 1 november 2023: plaatsvervangend secretaris-generaal bij FIN
was: directeur Bedrijfsvoering, tevens plaatsvervangend secretaris-directeur bij Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier

MATTHEUS WASSENAAR

functie per 16 oktober 2023: inspecteur-generaal – ILT
was: waarnemend inspecteur-generaal bij ILT

MARK ROSCAM ABBING

functie per 16 oktober 2023: directeur-generaal Landelijk Gebied en Stikstof bij LNV
was: buitengewoon adviseur, daarvoor programma-DG Samenleving en COVID-19

MARTIN WIJNEN

functie per 1 januari 2024: directeur-generaal Rijkswaterstaat
was: Commandant Landstrijdkrachten bij Defensie

VINCENT ROOZEN

functie per 1 februari 2024: secretaris-generaal bij BZK
was: gemeentesecretaris en algemeen directeur bij de gemeente Rotterdam

JOSÉ VAN AERLE

functie per 1 februari 2024: hoofd directeur Financiën en Control bij Defensie
was: Chief Financial Officer en lid van het bestuur bij Rijkswaterstaat

CARSTEN HERSTEL

functie per 1 februari 2024: directeur-generaal Langdurige Zorg bij VWS
was: directeur-generaal Sociale Zekerheid en Integratie bij SZW

LOES MULDER

functie per 1 januari 2024: secretaris-generaal bij OCW
Was: waarnemend secretaris-generaal bij BZK

MARTEN VAN DEN BERG

functie per 1 januari 2024: directeur-generaal Agro bij LNV
Was: ambassadeur in India

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, Trudy van Dijk, Maarten Hilbrandie (DGABD)
FOTOGRAFIE COVER Phil Nijhuis **TEKST EN VORMGEVING** Kris Kras communicatie, Utrecht **DRUK** Xerox



LEIDERSCHAP

Hoe brengen ABD'ers leiderschap in praktijk? Abigail Norville, plaatsvervangend secretaris-generaal bij VWS, deelt haar inzichten en ervaringen.

'De kritiek van de samenleving is de afgelopen decennia enorm veranderd. Waar we vroeger nog weleens werden bestempeld als luie ambtenaren, worden we nu juist bekritiseerd op de inhoud van ons werk. Het is natuurlijk helemaal niet verkeerd om daarvoor open te staan. Maar er is naar buiten toe niet altijd ruimte voor uitleg of nuance. Dat vind ik soms ingewikkeld. Toch benadruk ik in mijn rol juist ook de meerwaarde van andere geluiden. Die wijzen ons namelijk op onze blinde vlekken.'

Grenzen stellen

'In de maatschappij stellen steeds meer mensen gezag en regels ter discussie. Daaronder vallen ook mensen die voor de overheid werken. Het is belangrijk om je daar als leidinggevende bewust van te zijn. Wat vraagt dat van mij, van mijn transparantie en toegankelijkheid? Dat zijn dilemma's waarmee we als ABD'ers nu te maken

hebben. De keerzijde van toegankelijk zijn is dat je te snel om tafel gaat zitten, terwijl het gesprek op andere niveaus nog onvoldoende heeft plaatsgevonden. Het is dan aan mij om het evenwicht te bewaren, om grenzen te stellen aan de discussie. De regels en procedures zijn er tenslotte niet voor niets.'

Oog hebben voor de mens

'In mijn vier jaar als plaatsvervangend SG bij VWS heb ik gemerkt hoe belangrijk het is om stevig te investeren in de relatie met bewindspersonen. In het begin moest ik daar veel voor doen. Velen van hen namen het coronadossier over op een cruciaal moment. Zij zaten in een tweespalt, over hoe zich te verhouden tot de beleidskeuzes die door hun voorgangers waren gemaakt. Daar had ik achteraf meer oog voor kunnen hebben. Door sneller te vragen: hoe zit je erbij als mens? De inhoud en dossiers komen hoe dan ook wel: het is belangrijk om te investeren in de onderlinge relatie. Dan loop je daarna ook makkelijker bij elkaar binnen.'



Oog voor de regio

‘De kloof tussen stad en platteland is op steeds meer plekken voelbaar’



De conclusie van het rapport Elke regio telt! loog er niet om: in Nederland is de welvaarts-kloof tussen stad en platteland te groot. En dus moet er vanuit Den Haag niet alleen meer geld, maar ook meer aandacht naar de regio.

Arne van Hout (directeur-generaal Openbaar Bestuur en Democratische Rechtsstaat bij BZK) mag dan in Den Haag werken, hij voelt zich nauw verbonden met de regio. ‘Ik kom zelf uit Dieren en was lang gemeentesecretaris van de gemeente Bronckhorst.’ Vijftien jaar geleden gaf hij de voorzet voor de oprichting van de P10, het samenwerkingsverband van grote plattelandsgemeenten. ‘De burgemeester van Bronckhorst merkte op dat het toenmalige kabinet enkel aandacht had voor de G4, het samenwerkingsverband van de vier grote steden. Toen stelde ik voor om iets soortgelijks op te richten voor plattelandsgemeenten. En zo geschiedde.’ Ellen Nauta is burgemeester van de gemeente Hof van Twente en voorzitter van de P10. Dit netwerk bestaat inmiddels uit 31 plattelandsgemeenten door het hele land. ‘De leden delen

dezelfde problematiek’, vertelt Ellen. ‘We vergrijzen snel en het niveau van onze voorzieningen zoals onderwijs en openbaar vervoer neemt in rap tempo af.’

ELKE REGIO TELT

Ellen noemt het afgelopen jaar verschenen rapport *Elke regio telt!* een zegen voor de P10. Hierin betogen onderzoekers van drie adviesraden dat het Rijk anders moet omgaan met de verschillen tussen de regio’s. De welvaarts-kloof is volgens hen ‘princiepelijk niet te rechtvaardigen.’ Die kloof is op steeds meer plekken voelbaar. In Friesland bijvoorbeeld, waar veel dorpen kampen met vervoersarmoede. Dit jaar wilde busmaatschappij Arriva er de dienstregeling van bus 44 afschalen. Het aantal reizigers was tijdens de coronacrisis immers flink gedaald en dan is het toch niet meer rendabel om de bus te laten rijden? Voor de bewoners van de dorpen Hemelum, Koudum en Bakhuizen was het afschaffen van bus 44 een brug te ver. Ook omdat het openbaar vervoer in de regio eerder al ingeperkt was. Ze begonnen een petitie om hun buslijn te behouden. Het is volgens Arne een goed voorbeeld van de gevolgen van het beleid dat er de afgelopen twintig jaar in Den Haag is gevoerd. ‘We hebben Nederland bestuurd als een bedrijf dat zo efficiënt mogelijk met belas-

Arne van Hout (BZK):

‘Er moet op structurele basis meer geld naar de regio’

tinggeld moet omgaan. Maar als je efficiëntie als leidraad neemt, investeer je maar in een beperkt aantal plekken in Nederland. Dat zijn met name de plekken die al sterk zijn. De overheid heeft lang gedacht dat wanneer je een aantal plekken in Nederland versterkt – denk aan de Randstad en Eindhoven – de rest van Nederland daar automatisch van profiteert. Maar dat blijkt niet zo te zijn. Bovendien hebben we er als overheid niet genoeg bij stilgestaan dat het onze taak is om bepaalde publieke waarden te waarborgen.’

TEGENSTELLINGEN

En dus moet het anders. Dat er vanuit Den Haag te weinig aandacht is geweest voor de regio, staat buiten kijf. ‘Maar we moeten het ook niet dramatiseren’, zegt Arne. ‘Den Haag zet langzamerhand steeds meer stappen richting de regio. Als we nu vooral de tegenstellingen gaan aanwakkeren, werkt dat heel demotiverend.’ Ellen is het daarmee eens. ‘We moeten juist kijken waar we elkaar kunnen helpen. De grote steden en het platteland kunnen niet zonder elkaar. Nederland staat voor een aantal grote opgaven, zoals de klimaattransitie. Bij die transitie is het platteland hard nodig.’



Ellen Nauta



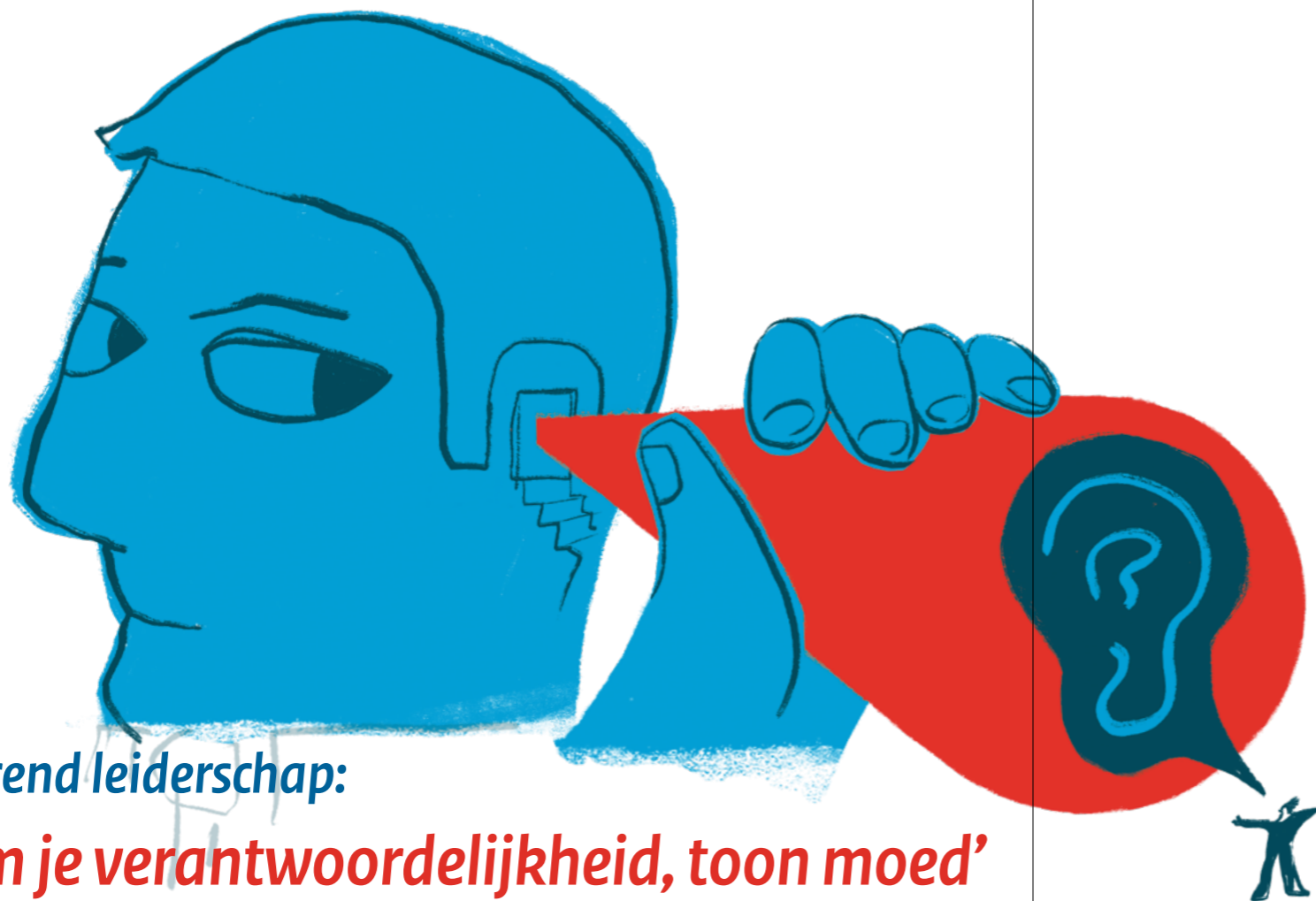
Arne van Hout

INTEGRALE AANPAK

Veel van de problemen die spelen in de regio hebben volgens Ellen een integrale aanpak nodig. ‘Neem leerlingenvervoer. Op het moment dat studenten niet meer bij hun opleiding komen omdat de bus ernaartoe niet meer rijdt, dan is dat een kwestie die zowel OCW als IenW aangaat.’ Arne: ‘Dat klopt. Ik was op werkbezoek in Zeeland en daar wilden ze kleinere busjes inzetten om dit probleem op te lossen. Maar in dat soort vervoer geldt de OV-studentenkaart weer niet. Door die starheid snijden we onszelf als overheid in de vingers.’ De zogeheten Regio Deals sluiten aan bij de behoefte aan een integrale aanpak. Hierin werken gemeenten, provincies en organisaties zoals ziekenhuizen en scholengemeenschappen samen aan een maatschappelijk probleem. Per deal krijgen ze een eenmalige financiering van het Rijk. Arne: ‘De Regio Deals zijn een stap in de goede richting. Ze bevorderen samenwerking. De bijdrage gaat namelijk niet enkel naar één instantie, maar naar alle partijen die samenwerken aan een specifieke opgave. Het nadeel is dat het gaat om een eenmalige bijdrage. Terwijl er eigenlijk op structurele basis meer geld naar de regio moet.’

VAKER DE REGIO IN

Aandacht voor de regio gaat niet alleen over geld. ‘Overleg met de regio’s zit in Den Haag nog niet genoeg in ons systeem’, zegt Arne. ‘Als het Rijk wil afstemmen met gemeenten, richten we ons meestal tot de G4: Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht. Terwijl die helemaal niet representatief zijn voor gemeenten in de rest van ons land.’ Ellen: ‘Wij vragen van het kabinet dat ze fundamenteel anders gaan kijken naar wat goed is voor heel Nederland. Dat gebeurt niet van de ene op de andere dag, maar vraagt om een meerjarenplan.’



Luisterend leiderschap:

‘Neem je verantwoordelijkheid, toon moed’

De samenleving voelt zich steeds minder gehoord. De oplossing – beter luisteren – lijkt simpel, maar hoe doe je dat als overheid? Hierover verzorgt Corine Jansen op 18 januari de DGABD-masterclass ‘De luisterende overheid’

‘Bij goed luisteren gaat het er niet om dat je het met elkaar eens wordt’, benadrukt Corine. ‘Uiteindelijk willen mensen de ruimte krijgen om hun verhaal te doen en aandacht voor datgene wat voor hen belangrijk is. Hoor je als overheid de meningen vanuit de samenleving? En leg je uit hoe die zijn meegenomen in het uiteindelijke besluit? Dan voelen mensen zich beter gehoord. Ongeacht de uitkomst. Luisteren leidt tot dialoog, wat leidt tot begrip.’ Al jarenlang helpt Corine mensen en organisaties in binnen- en buitenland beter te luisteren. Ze ontving er in 2021 de Hall of Fame Award van de International Listening Association voor, die inmiddels actief is in 25 landen.

De leefwereld van burgers

Een luisterende overheid vraagt om een andere denkwijze, stelt Corine. ‘Er wordt nog te vaak vanuit het instituut naar een probleem gekeken. Met een institutionele, systemische oplossing tot gevolg. Maar de zorgen en problemen die mensen ervaren, zijn nu eenmaal niet altijd in een hokje te

stoppen. Elk systeem bestaat uit mensen. Laat ambtenaren meer participeren in de leefwereld van burgers, in plaats van andersom. Want een responsieve overheid is cruciaal voor een goed functionerende democratie.’

Overvloed aan informatie

Goed luisteren is volgens Corine hard werken. In Nederland ziet ze duidelijke patronen op het gebied van luistervaardigheid. ‘Onze aandachtsspanne wordt steeds korter. Dat komt met name door de overvloed aan informatie die we dagelijks op ons af krijgen. Hoeveel mensen zijn nog in staat om hun smartphone een uur aan de kant te leggen? Tegelijkertijd gaan we anders met taal om dan vroeger. We communiceren sneller en werken veel met afkortingen. Dat kan leiden tot verwarring en dus onbegrip.’ Corine ziet de afname van luistervaardigheid ook terug in de media. ‘Kijk naar de talkshows. Je krijgt een plek aan tafel als je een sterke mening hebt. Mensen die alle perspectieven proberen te verzamelen en nog een mening moeten vormen, worden niet als

spannend ervaren. Terwijl dat juist de basis is van goed luisteren.’

Luisterspier trainen

In haar masterclass houdt Corine rekening met het brein van de hedendaagse mens. ‘Ik bouw veel korte pauzes en opdrachten in. Zo kunnen deelnemers even uit de luistermodus en krijgen ze de kans om met elkaar in gesprek te gaan.’ Tijdens de masterclass ligt de focus op het ontwikkelen van zelfkennis. ‘Als je niet weet wat jouw brein tijdens het luisteren wegfiltert, dan wordt het ook lastig om beter te leren luisteren. Voorafgaand aan de masterclass leer je jouw luisterfilters kennen met behulp van een cognitietest. Die filters zijn niet goed of fout. Zie luisteren als een spier die je kunt trainen. Sta open voor wat iemand te zeggen heeft: niet door metaforisch in de schoenen van de ander te gaan staan, maar door je eigen schoenen uit te trekken. Dan zet je jezelf als mens op gelijke voet.’



Ans van den Bosch
Interim- en programmamanager bij VWS

‘Naar alle stemmen luisteren’

‘Wat we in Den Haag bedenken, pakt in de praktijk niet altijd uit zoals verwacht. Het is dan logisch en zinvol om de maatschappij te vragen waar de behoeften liggen. Over dat menselijke perspectief spreken we binnen de overheid gelukkig steeds meer. Maar hoe we dat in ons dagelijks werk kunnen toepassen, vinden we vaak nog lastig. Ik vind inclusie een belangrijk thema. Het betekent voor mij dat je naar alle stemmen luistert. De masterclass van Corine sprak me enorm aan. Dat mensen op verschillende manieren luisteren, was voor mij echt een eyeopener. Het raakt voor mij de kern van inclusie: juist als iemand anders is dan jij, moet je jezelf openstellen en beter luisteren. Zo kunnen we verschillende denkwijzen meenemen in beleidsontwikkeling. De masterclass bevestigde voor mij het belang van een luisterende overheid. In een democratie moeten we alle stemmen horen.’



Nienke Sneller
Afdelingshoofd Corporate Communicatie
bij de Belastingdienst

‘Een luisterhuis naast een message house’

‘Om als Belastingdienst informatie te zenden, gebruiken we een message house. Hierin staan de verschillende boodschappen die we willen overbrengen op onze doelgroepen. We onderzoeken nu of we een luisterhuis kunnen toevoegen aan onze communicatie. Met daarin vragen als: ‘‘Heb je iets aan onze boodschap gehad?’’ en ‘‘Wat kunnen we anders doen?’’ De masterclass van Corine leverde mij mooie, maar ook schokkende inzichten op. Als leidinggevende schijn je al goed bezig te zijn als je achttien seconden naar een medewerker luistert. Lijstjes als ‘‘Luisteren, samenvatten, doorvragen’’ horen volgens Corine in de prullenbak. Dat vond ik een fijne boodschap. Luisteren moet iets natuurlijk zijn. Na de masterclass ben ik meer gaan lezen over wat ik zelf kan doen. De belangrijkste les: ga zitten als iemand met je wil praten. Dan straal je rust en openheid uit. En sta open voor het gevoel van de ander. Nadenken over een oplossing kan alleen als je mensen de tijd gunt om het verhaal op hun eigen manier te vertellen.’

Corine Jansen

Luisteronderzoeker en dagvoorzitter DGABD-masterclass De luisterende overheid



WAARDEVOLLE INZICHTEN

Corine geeft haar volgende masterclass voor ABD'ers op donderdag 18 januari in Den Haag. ‘Deelnemers komen vaak tot het inzicht dat er achter luisteren veel meer schuilgaat dan ze dachten. Het gaat om non-verbaal gedrag, om vraagstelling en je kwetsbaar durven opstellen. De ABD'ers die ik tot nu toe heb gesproken, vinden deze inzichten echt van waarde voor hun functioneren.’ Corine is logischerwijs blij met de animo en positieve reacties. ‘Want voor mij begint luisterend leiderschap met verantwoordelijkheid nemen en moed tonen. Daardoor word je je meer bewust van de perspectieven van een ander. En daar is de overheid zich dan weer goed van bewust.’

Controversieel verklaarde onderwerpen

‘De samenleving en de politiek moeten er wel aan toe zijn’

‘Je moet niet over je graf heen willen regeren’: een gevleugelde uitspraak van een kabinet dat demissionair is. De lijst met controversiële onderwerpen kreeg na de val van Rutte IV dan ook snel vorm. Hoe gaan ABD’ers hiermee om? **Kristel van Hees** (hoofd afdeling Arbeidsvoorwaarden en Arbeidsmigratie bij SZW) en **Jon Eikelenstam** (programmadirecteur Luchtruimherziening bij lenW) delen hun ervaringen.

Kristel houdt zich in haar rol onder meer bezig met de toetreding van asielzoekers tot de arbeidsmarkt. ‘Als hun asielaanvraag een half jaar in behandeling is, mochten zij tot voor kort maximaal 24 weken per jaar werken’, legt ze uit. ‘Er was al langer politieke discussie over de verruiming of afschaffing van deze regel.’ Die discussie had ook te maken met de Europese Opvangrichtlijn, die stelt dat asielzoekers ‘effectieve toegang’ tot de arbeidsmarkt moet worden verleend. Kristel: ‘We lieten onderzoek doen naar de belemmeringen die asielzoekers ervaren bij het toetreden tot de arbeidsmarkt. Het rapport bevestigde het beeld dat het maximum van 24 werkweken een belemmering kan zijn voor de participatie van asielzoekers op de arbeidsmarkt en liet zien dat er ook andere factoren zijn die hun participatie in de weg zitten. Denk aan taalvaardigheid en persoonlijke trauma’s, of een gebrek aan ondersteuning bij de toeleiding naar werk.’ De voornaamste aanbevelingen uit het rapport: een afschaffing of aanpassing van de 24-weken-eis en een aanpak van de overige belemmerende factoren. ‘In de politiek bleken die aanbevelingen een heikel punt’, legt Kristel uit. ‘De traditionele links-rechts-tegenstelling was duidelijk zichtbaar. Uiteindelijk



Kristel van Hees

‘Asielzoekers effectiever toegang geven tot de arbeidsmarkt was politiek gezien lastig’

werd de kabinetsreactie op het rapport controversieel verklaard. Echt heel jammer, ook al hoort het bij ons vak.’

LOKALE OPHEF

In Jons geval betrof het een controversieelverklaring van het programma Luchtruimherziening. Daarin werkt lenW samen met Defensie en de drie grote Nederlandse luchtverkeersleidingsorganisaties aan een nieuwe indeling van het luchtruim. ‘Het doel is onze nieuwe F-35-jachtvliegtuigen meer oefenruimte te geven, door ruimte van Zuid- naar Noord-Nederland te halen’, aldus Jon. ‘Hierdoor kunnen vliegtuigen richting Schiphol langer hoog én in een directere lijn vliegen.

Met minder overlast en uitstoot tot gevolg. Door de nieuwe indeling van ons luchtruim komt er een vierde aanvliegeroute. We weten nog niet precies waar die komt, maar er zijn zorgen bij de provincie Utrecht. Er ontstond lokaal al snel veel ophef, en mede daardoor uiteindelijk ook politieke controverse. Teleurstellend, want we proberen met dit programma juist méér ruimte en minder overlast te creëren.’

VAN TELEURSTELLING NAAR PERSPECTIEF

Voor Kristel was de controversieelverklaring eveneens een teleurstelling, maar tegelijkertijd zag ze ook kansen in de nabije toekomst. Bijvoorbeeld door een zaak die bij de Raad van State lag. ‘Die ging over een door een werkgever aangevraagde werkvergunning voor een asielzoeker, voor meer dan de

wettelijke grens van 24 weken. In deze zaak stelde een lagere rechter de werkgever in het gelijk. Het UWV, die de aanvraag voor deze werkvergunning had geweigerd, ging in hoger beroep. Eind november ging de Raad van State mee met het eerdere oordeel van de rechter. Daardoor hebben asielzoekers per direct meer ruimte om te participeren op de arbeidsmarkt. Wij zullen de 24-weken-eis daarom nu alsnog gaan aanpassen.’

Jon ziet, net als Kristel, dat er ook voordelen aan de controversieelverklaring zitten. ‘Het geeft het programmteam de tijd om luchtruimsimulaties goed voor te bereiden. En minstens zo belangrijk: het biedt ruimte om goed na te denken over onze boodschap naar buiten toe. Men denkt dat we met het programma voor meer luchtvaart gaan zorgen, dat Schiphol door de vierde aanvliegeroute juist gaat groeien. Die beeldvorming klopt niet. Hoe gaan we daar dan mee om, wetende hoe gevoelig het onderwerp ligt? Iedereen leest de krant en er zijn zelfs actiegroepen opgericht. We moeten ons verhaal en de feiten die daarbij horen dus beter vertellen. Ondertussen kunnen de technische voorbereidingen overigens gewoon doorgaan. Het gaat om een langjarig programma, dus we hadden op korte termijn hoe dan ook geen politieke besluiten verwacht.’

MAATSCHAPPELIJK EN POLITIEK GEVOELIG

Volgens Jon heeft de negatieve media-aandacht rondom het programma Luchtruimherziening zeker bijgedragen aan de controversieelverklaring. ‘Hiervoor was ik bij

EZK verantwoordelijk voor de afbouw van de gaswinning in Groningen. Ik dacht dat dit een rustiger dossier zou zijn, maar niets is minder waar. De mensen zijn emotioneel, ervaren veel hinder van het vliegverkeer en hebben het idee dat luchtvaart voor alles gaat. Ook de uitspraak van minister Harbers over het verminderen van het aantal vliegbewegingen heeft dat negatieve sentiment niet kunnen keren.’ Kristel wijst naar de politieke gevoeligheid van haar controversieel verklaarde dossier. ‘Het is een lastig onderwerp. Aan de ene kant bestaat de opvatting dat we asielzoekers vooral moeten laten meedoen in de samenleving. Daarbij wordt dan bijvoorbeeld verwezen naar de mogelijkheden voor Oekraïense vluchtelingen om te werken. Maar er wordt ook gezegd: ‘Als we asielzoekers meer dan 24 weken laten werken, ontstaat er meer binding met Nederland en vertrekken ze misschien niet meer als hun asielverzoek wordt afgewezen.’ Ook zou er een aanzuigende werking vanuit kunnen gaan. Hierdoor was het moeilijk om tot een politiek besluit te komen over de aanbevelingen uit het onderzoek.’

MORAAL VAN HET VERHAAL

Kristel en Jon zijn beiden positief gestemd, ook al heeft het demissionaire kabinet hun dossiers op de langere baan geschoven. ‘Samen met Defensie en de drie luchtverkeersleidingsorganisaties hebben we veel vertrouwen in het programma’, stelt Jon. ‘Het is nu zaak om duidelijker te gaan laten zien wat we voor ogen hebben. We willen het negatieve beeld wegnemen, wat natuurlijk lastig is als het eenmaal is ontstaan. Zolang



Jon Eikelenstam

‘We kunnen het verhaal over de luchtruimherziening nu beter vertellen’

we allemaal achter het programma blijven staan, kunnen we het juiste verhaal goed overbrengen. Daar ben ik van overtuigd.’ Kristel merkt op dat een beleidsaanpassing soms nu eenmaal tijd vergt. ‘De samenleving en de politiek moeten er wel aan toe zijn. Het heeft belangrijke voordelen als asielzoekers goed kunnen meedoen in Nederland, bijvoorbeeld met het oog op een betere arbeidsparticipatie van statushouders. Een ervaring zoals met Oekraïense vluchtelingen, die meer ruimte krijgen, kan eraan bijdragen dat het beeld kantelt. In dit geval gaf de uitspraak van de Raad van State de doorslag.’



8

OPENHARTIGE
ANTWOORDEN

JASPER WESSELING

Directeur-generaal
Fiscale Zaken bij FIN

1.

Je woonde als kind in Parijs. Hoe kwam je daar terecht?

‘Toen we voor een jaar naar Frankrijk verhuisden, was ik nog maar vijf. Mijn vader, Henk Wesseling, was historicus en deed in Parijs onderzoek aan de universiteit. Koloniale geschiedenis en de Franse geschiedenis waren twee van zijn specialismen. Ik weet niet veel meer van onze tijd in Parijs, behalve dat ik de school er erg streng vond.’

2.

En je tijd in de Verenigde Staten?

‘Rond mijn vijftiende vertrokken we voor een jaar naar New Jersey. Dit keer was mijn vader uitgenodigd door het Institute for Advanced Study in Princeton. Heb je de film Oppenheimer gezien? Bij het vijftiende waar Einstein stond, liep ik ook rond. High school was echt Amerikaans. Elke ochtend ging om elf uur de bel en dreunde je met z’n allen *I pledge allegiance to the Flag of the United States of America...* op. Dat was wel andere koek dan het montessorionderwijs in Nederland. Later heb ik nog een jaar gestudeerd in Georgetown, Texas. Na die tijd wist ik zeker dat ik een Europeaan was. Tijdens een reis in Mexico voelde ik me meer thuis dan in de Verenigde Staten.’

3.

Je volgde na je studie een economen-traineeship bij de overheid. Vanwaar die keuze?

‘Tijdens mijn scriptie wees een vriend me op het traineeship. Ik had op dat moment weinig tijd, dus schreef in één avond snel een sollicitatiebrief. De rest is geschiedenis, zoals ze dan zeggen. Ik heb altijd graag met mensen gewerkt die maatschappelijk georiënteerd zijn en verder kijken dan hun neus lang is. Daar voel ik me bij thuis. En ik haal er plezier uit om een vraagstuk te doorgronden en daarin stap voor stap verder te komen. De interactie met de politiek maakt het extra interessant. Wij kunnen iets voor bewindspersonen betekenen, en omgekeerd bestaan wij natuurlijk dankzij hen.’

4.

Waren jullie als gezin ook maatschappelijk georiënteerd?

‘Mijn moeder was historica en mijn vrouw is dat ook. Geschiedenis echoot dus al heel lang door mijn dagelijks leven. En als mijn vader niet zo’n bekend historicus was geweest, was ik er zelf misschien ook wel iets mee gaan doen. Ik had alleen niet zo’n zin om “de zoon van” te zijn. Bij ons vielen er altijd drie kranten door de bus: de Volkskrant, het Leidsch Dagblad en de NRC. En nog steeds is datgene wat er in de samenleving gebeurt onderwerp van gesprek aan de eettafel. Die maatschappelijke oriëntatie is mede daardoor een heel natuurlijk onderdeel van mijn leven.’

‘Ik had niet zo’n zin om “de zoon van” te zijn’

5.

Je werkt al ruim dertig jaar voor de overheid. Wat is er veranderd?

‘Een positieve verandering is dat de departementen nu minder verkokerd zijn. Directeuren-generaal hebben vandaag de dag onderling veel intensiever contact en kijken hoe ze problemen samen kunnen oplossen. Daarnaast is het appèl dat de samenleving op de overheid doet tegenwoordig groter. Dat hoor ik van collega’s in de uitvoering én van mijn eigen medewerkers. Het spel verruwt, soms met grove bejegeningen tot gevolg. Dat is vervelend, maar ik probeer collega’s er dan op te wijzen dat het leven niet perfect kan zijn. Laat het niet onder je huid kruipen. Tegenover één minder leuk gesprek staan vaak negen leuke gesprekken.’

6.

Heb je een inspiratiebron?

‘De mensen waarmee ik werk en de vraagstukken die ik tegenkom. Dat is wat mij drijft. Er werken bij Fiscale Zaken tweehonderd mensen, allemaal met hun eigen drive en expertise. Samen kunnen we bijvoorbeeld bijdragen aan betere internationale afspraken op het gebied van de aanpak van belastingontduiking of vergroening van het belastingstelsel. Hun aandeel daarin is voor mij erg inspirerend.’

7.

Hoe kom jij tot rust?

‘Ik slaap altijd goed, ook al is het druk. Het scheelt dat ik mijn werk heel erg leuk vind. Het nadenken houdt dan ook niet op als ik ‘s avonds naar huis fiets. Mijn werk beperken tot een 9-tot-5-ritme, daar zit voor mij de lol niet in. Het gaat me erom dat ik een project verder kan brengen. Maar het is natuurlijk ook niet zo dat ik dag in dag uit alleen maar aan het werk ben. In de zomer ga ik bij Scheveningen de zee op met mijn catamaran. En ik ben net terug van een groot roei-evenement in Turijn. Een belangrijke plek voor mij is Friesland, waar mijn ouders een huis hebben. Daar kom ik heel graag. Ik kan dan zonder enige werkstress over de weilanden uitkijken.’

8.

Wat staat er nog op je bucketlist?

‘Ik zou graag nog eens met mijn vrouw naar Japan gaan. Zelf ben ik er al een paar keer geweest, maar nog nooit samen met haar. Japan is een hoogontwikkeld land, maar cultureel gezien heel anders. Dat maakt het zó interessant. Koop je in Nederland een cadeautje en wil je dat laten inpakken, dan is het met drie plakbandjes vaak wel klaar. In Japan zijn ze vijf minuten bezig en krijg je een kunstwerk mee. Die mengeling van modern en vormelijk zou ik graag nog eens met mijn vrouw willen meemaken. Maar ook als dat niet lukt, ben ik een gelukkig mens.’

Jochem van der Veen (MT-lid Hoger Onderwijs en Studiefinanciering bij OCW) en **Willem Schutte** (directeur Onderwijsvolgers bij DUO) in gesprek over hoe ze een snelle herinvoering van de basisbeurs tot stand brachten.

‘We wilden voorkomen dat de herinvoering jaren zou duren’



Jullie houden je allebei bezig met de herinvoering van de basisbeurs. Wat is precies de rolverdeling?

Jochem: ‘Ik geef leiding aan het team Studiefinanciering, dat bestaat uit beleidsmakers. Wij bedenken het beleid en maken de wet- en de regelgeving rondom de studiefinanciering.’

Willem: ‘Aan ons de taak om het beleid uit te voeren. OCW mag dan onze opdrachtgever zijn, we hebben wel een gelijkwaardige relatie. Wij weten beter wat er in de maatschappij speelt dan de beleidsmakers. Onze klanten – studenten en studietoelaflossers – zijn mondig. Als we iets niet goed doen of niet handig communiceren, krijgen we dat gelijk te horen. Wij koppelen dat weer terug aan Jochem en zijn collega’s.’

In juni 2023 was de herinvoering van de basisbeurs een feit. En afgelopen september kregen studenten die hier recht op hebben het beursbedrag al op hun rekening. Hoe kregen jullie dit zo snel voor elkaar?

Willem: ‘We wisten voor de verkiezingen van de vorige kabinetsperiode al dat er een meerderheid ging komen voor het voorstel om de beurs weer in te voeren. We hebben daarop voorgesorteerd door scenario’s te schetsen waar de politiek eventueel rekening mee moest houden.’

Jochem: ‘Daarin trokken we echt samen op. We hebben nog voor de verkiezingen om tafel gezeten om scenario’s te maken die we aan de formatie konden voorleggen. Scenario’s waarvan wij vonden dat ze uitvoerbaar waren.’

Welke problemen voorzagen jullie bij de herinvoering van de basisbeurs?

Willem: ‘We wilden vooral voorkomen dat de herinvoering jaren zou duren. De basisbeurs is

< Jochem van der Veen

‘We zaten nog voor de verkiezingen om tafel’

weer ingevoerd, omdat wij zagen dat er een te grote groep jongeren met een hoge schuldenlast ontstond. Hoe langer de herinvoering van de basisbeurs op zich zou laten wachten, hoe groter die groep van jonge mensen met schulden zou worden. Het was dan ook de wens vanuit de politiek dat we dit snel voor elkaar zouden krijgen.’

Jochem: ‘Daarom kozen we voor een constructie die al bestond. Dat wil zeggen: we hanteren voor de basisbeurs hetzelfde systeem als voorheen. Als we een nieuwe constructie hadden moeten verzinnen met nieuwe regels, dan had het veel langer geduurd.’

Willem: ‘Er waren binnen de politiek ook mensen die vonden dat we de inkomens van de ouders van studenten mee zouden moeten wegen bij het toekennen van de basisbeurs. Maar hiervoor hadden we in ons systeem een nieuwe infrastructuur op moeten zetten. Dan had het nog jaren geduurd voordat we de basisbeurs hadden kunnen herinvoeren. Nu konden we de infrastructuur gebruiken van de basisbeurs van voor de afschaffing. Als je al werkende ICT-oplossingen hebt, is dat een heel fijne basis om vanuit te werken.’

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



De herinvoering van de basisbeurs is succesvol verlopen. Voor welke uitdagingen staan jullie nu?

Jochem: ‘Dat is denk ik de tegemoetkoming van de zogeheten “pechgeneratie”, de groep studenten die geen basisbeurs heeft ontvangen. Die financiële tegemoetkoming krijgen zij vanaf 2025 uitbetaald.’

Willem: ‘Onze inschatting is dat er ongeveer een miljoen (voormalig) studenten recht hebben op die tegemoetkoming. Hiervan staan er maar 600.000 geregistreerd in ons systeem. De rest heeft ofwel zijn of haar lening al afgelost of staat om een andere reden niet meer in onze database. We willen een campagne oprichten waarin we die groep voormalig studenten oproepen zich te melden. Je krijgt bovendien te maken met allerlei ingewikkelde vraagstukken. Een voorbeeld: moet je iemand die nooit studiefinanciering heeft aangevraagd maar formeel wel onder de pechgeneratie valt ook compenseren?’

Jochem, in hoeverre maken jullie bij het opstellen van beleid gebruik van de praktijkkennis van DUO?

Jochem: ‘Daar heb ik een mooi voorbeeld van. DUO constateerde dat veel mensen die recht hebben op een aanvullende beurs – een beurs voor studenten met ouders die weinig verdienen – die niet aanvragen. We hebben dit toen opgenomen in het plan rond de herintroductie van de basisbeurs.’

Willem: ‘Deze groep leende ondertussen wel. Als je het dan over schuldenproblematiek bij jonge mensen hebt, is dat iets wat je moet aanpakken. Daarom hebben we geregeld dat studenten die hier recht op hebben de beurs automatisch krijgen. Als ze de beurs niet willen, zullen ze deze zelf moeten stopzetten.’

Jochem: ‘We moesten begroten wat er zou gebeuren als iedereen die recht heeft op zo’n aanvullende beurs, die ook aanvraagt. We kwamen tot de conclusie dat dit ons dat 100 miljoen euro per jaar extra gaat kosten. Voor de herinvoering van de basisbeurs was een miljard per jaar begroot. Toen hebben we de minister voorgesteld om die 100 miljoen euro te bekostigen met het geld voor de basisbeurs. Daar is de Tweede Kamer uiteindelijk mee akkoord gegaan, maar politiek gezien lag dit best ingewikkeld. Het betekende namelijk dat de basisbeurs lager zou uitvallen.’

Willem: ‘Dit is natuurlijk wel waar een studiebeurs voor bedoeld is, om studenten te helpen die vertrekken vanuit een minder goede uitgangspositie. Ik vind het heel mooi dat Jochem en zijn team gehoor gaven aan ons verzoek. Ze hadden ook kunnen zeggen: “Onze opdracht is om de basisbeurs weer in te voeren en meer doen we niet”. Dan was er nog steeds een groep studenten geweest die zichzelf onnodig in de schulden steekt.’

Willem Schutte >

‘Wij weten beter wat er in de maatschappij speelt dan de beleidsmakers’



Loopbaan → STAP



MALIKA AÏT MALLOUK was afdelingshoofd mbo bij de Inspectie van het Onderwijs. Sinds 1 september is zij hoofd Beleid en plaatsvervangend directeur van de directie Beleid en Bestuursondersteuning (B&B) bij de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI).

'Ik werd voor deze rubriek gevraagd omdat de redactie mijn overstap opmerkelijk vond. Grappig, want justitie en onderwijs hebben veel raakvlakken. Net als in het onderwijs draait het bij de DJI, naast veiligheid, om het blijven bieden van kansen. En ook in mijn nieuwe functie lever ik een bijdrage aan een goed functionerende samenleving.'

Mini-samenlevingen

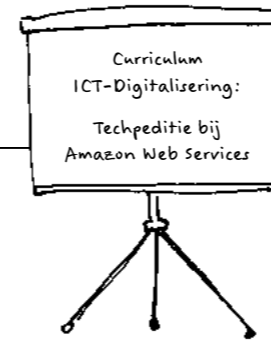
Deze functie voelt echt nog nieuw. Voorlopig ben ik nog druk bezig de organisatie en de mensen te leren kennen. Als relatieve buitenstaander had ik nooit echt stilgestaan bij de complexiteit van de DJI. We hebben

hier allerlei mini-samenlevingen in de lucht te houden, van penitentiaire inrichtingen tot tbs-klinieken. Ook komt er een grote logistieke operatie bij kijken, en het algemene veiligheidsvraagstuk natuurlijk.'

Vinger aan de pols

'Wat in dit complexe en vooral interessante speelveld mijn meest uitdagende opdracht wordt? Het goed toetsen van de uitvoerbaarheid van beleid. We zullen als uitvoeringsorganisatie constant een vinger aan de pols moeten houden. Werkt het beleid zoals het is bedacht, waar lopen we in de praktijk tegenaan? De collega's in de uitvoering moeten hun werk zo goed mogelijk kunnen doen. Daarover moeten we constant het goede gesprek voeren. Ik vind het indrukwekkend hoe alle collega's hun werk doen. Juist daarom wil ik in dialoog onze organisatie verder brengen.'

Meer weten over Malika's overstap naar de DJI? Lees dan het uitgebreide interview in ons [online magazine](#).



Lezen,
leren &
luisteren

Edwin Ouwejan | Regio-ambassadeur Oost- en Midden-Nederland bij EZK

'Digitaliseren is een van de manieren om vorm te geven aan de transitie waarvoor we staan. Neem bijvoorbeeld de energietransitie. Daarbij hebben we te maken met een schaarste aan personeel. Hoe kunnen we processen meer automatiseren, zodat we de productiviteit kunnen vergroten? We zijn hier in Nederland al goed in, maar ik vind het belangrijk om de ontwikkelingen in de ICT-sector te blijven volgen. Het is beter om mét dan óver de machtige bedrijven te praten.'

AI als relatieverbeteraar

'Tijdens de Techpeditie bij Amazon Web Services kwam onder andere het privacyvraagstuk aan bod. We maken met z'n allen steeds meer gebruik van de cloud. Dat is best spannend. Wie beheert die en heeft dus toegang tot al onze gegevens? Ik vond het goed dat Amazon de angsten en zorgen rondom online privacy adresseerden. Tegelijkertijd merkte ik eens te

meer dat sommige bedrijven op digitaal vlak veel verder zijn dan de overheid. Dat geldt ook voor de inzet van AI. We onderschatten soms hoeveel tijd en energie het regio's kost om onze stukken te doorgronden. Met AI kunnen we bijvoorbeeld de kern van Kamerbrieven samenvatten, zodat wij regelmatig regio's op een handige manier kunnen informeren over de laatste ontwikkelingen. Ik zie AI als een mooie kans om de relatie tussen Den Haag en de regio's te verbeteren.'

Het verhaal achter de excursie

Wat is de meerwaarde van het curriculum ICT-Digitalisering voor ABD'ers? En hoe komt dit ontwikkelingsaanbod tot stand? Ga naar ons [online magazine](#) voor de antwoorden op deze vragen.

Interim-opdracht



NAAM: Bert Hiemstra

KLUS: tot half september waarnemend plaatsvervangend directeur Transitie Landelijk Gebied bij LNV

VIA: ABD Interim

'Aan mij de taak om rust in de organisatie te brengen'

Waarom koos je voor deze opdracht?

'Ik wilde me graag bezighouden met een politiek en actueel onderwerp. Dat is het stikstofdossier natuurlijk bij uitstek. Sterker nog, het directoraat-generaal Landelijk Gebied en Stikstof is vanwege de stikstofcrisis in het leven geroepen.'

Wat was voor jou de grootste uitdaging?

'Toen ik in april begon, stond de directie in crisisstand. De directeur was tijdelijk uitgevallen en er moesten twee afdelingshoofdplekken worden ingevuld. Aan mij de taak om rust in de organisatie te brengen. Bij de meeste interim-opdrachten is van tevoren duidelijk wat het resultaat moet zijn. Nu moest ik bijna dagelijks nadenken over hoe ik het meest aan de organisatie en het werk kon bijdragen. Dat deed ik samen met de directeur-generaal Landelijk Gebied en Stikstof, mijn opdrachtgever. Beleidsinhoudelijk was er vooral aandacht nodig voor de aanpak piekbelasting, die in mijn half jaar bij de directie tot stand is gekomen.'

Hoe kijk je terug op deze klus?

'Met een tevreden gevoel. Toen ik wegging, was het MT compleet en was er meer rust. Ik vond het heel bijzonder om een half jaar onderdeel te zijn van dit zeer bevolgen directoraat-generaal. Een van de kernpunten van de opleiding Interim- en Verandermanagement, die alle interim-managers doorlopen, is dat je je altijd moet afvragen wat de organisatie nodig heeft. Dat heb ik hier bij uitstek in praktijk kunnen brengen. Na veel ervaring bij VWS en SZW was dit de eerste keer dat ik een opdracht bij een ander departement deed. Ik vond LNV zo boeiend dat ik er sinds 1 oktober opnieuw aan de slag ben. Dit keer als programmadirecteur LNV In Beweging. Ik houd me nu niet bezig met beleid, maar met de organisatieontwikkeling van het ministerie. Door die eerste klus van een half jaar heb ik LNV goed leren kennen, zonder al helemaal onderdeel van het systeem te zijn geworden. Daar doe ik nu mijn voordeel mee.'



Welkom

KIJKEN NAAR NIEUWE KANSEN

Werken bij het Rijk, verhalen uit de praktijk, Zurchtoren in Den Haag, maandag 9 november van 17.00 tot 20.30 uur

Melissa van Hoorn was tot afgelopen zomer gedeputeerde in de provincie Groningen. Daarvoor was ze onder meer leidinggevende bij een waterschap en de Regionale Uitvoeringsdienst Drenthe. 'Nu ben ik weer op zoek naar een baan in de watersector, het liefst op het gebied van klimaatadaptatie en water. Ik weet dat de rijksoverheid hier veel mee bezig is, vandaar mijn interesse in de bijeenkomst *Werken bij het Rijk, verhalen uit de praktijk*. Een interessant onderdeel van het programma vond ik de uitwisseling van praktijkervaringen door drie topambtenaren die

nu een half jaar tot een jaar bij de rijksoverheid werken. Zij vertelden onder meer dat zij in hun functie direct ministers adviseren. Dat spreekt me aan: ik doe graag werk waarin ik dicht bij de politiek sta. In mijn vorige functie als gedeputeerde had ik ook rechtstreeks contact met bewindspersonen.'

[Meer weten over de bijeenkomst *Werken bij het Rijk, verhalen uit de praktijk*? Het uitgebreide artikel vind je in ons online magazine.](#)