



Jacqueline Prins, Christiaan Rebergen, Marc Alessie en Saniye Çelik over diversiteit (pagina 4):
'Veel van onze leiders willen het en geloven erin, maar in de praktijk blijft hun stijl hetzelfde. Inclusief grapjes tijdens vergaderingen die alleen de mensen die op hen lijken begrijpen.'

ABD

4
Diversiteit
Hoe zetten we écht een stap vooruit?

8
Rijk als middenbestuur
Verandert de rol van de ABD?

10
Openhartig
Anneke van Dijk (JenV):
'Alleen een zebra-pad is zwart/wit'

BLAD
Nº 4
DECEMBER 2019

LOOPBAANONTWIKKELING

VANAF PAGINA 12: **MIJN LOOPBAANSTAP** Timon Verheule: van EZK naar OCW
TOPTRANSFER Lourens Visser is nu CIO Rijk **HET RIJK UIT** Nicolet Dukker over haar nieuwe job bij Avalex **LEZEN, LEREN & LUISTEREN** Intercollegiale consultatie **EEN BIJZONDERE KLUS** Harry Paul: 'Ik voelde me net een mediator.'

Boegbeeld (pagina 7):
Theo van de Gazelle
'Mijn oerkracht is veerkracht'

En?



Louis Schouwstra, hoofdingenieur-directeur Midden-Nederland bij Rijkswaterstaat over het stikstofprobleem.

Wat is het grootste probleem voor RWS nu het Programma aanpak Stikstof (PAS) niet meer gebruikt mag worden?

'RWS zet jaarlijks voor miljarden euro's aan projecten in de markt. Van wegwitbreidingen, dijkversterkingen tot beheer en onderhoud van onze (water)wegen. Bij veel van die werkzaamheden komt stikstof vrij. Nu het PAS niet meer gebruikt kan worden als onderbouwing van vergunningen, geldt voor veel van onze projecten dat de plan-fase ingewikkelder is.'

Hoe proberen jullie dit op te lossen?

'Er wordt sinds deze zomer dagelijks heel hard gewerkt aan oplossingen voor dit probleem. Sommige projecten kunnen door, omdat de verleende vergunningen al onherroepelijk zijn. Voor andere projecten moeten we op zoek naar andere oplossingen. Bijvoorbeeld door aan de slag te gaan met een ADC-toets (geen Alternatieven, Dwingende reden, voldoende Compenserende maatregelen) of een ecologische onderbouwing. Ook overleggen we veel met vergunningverleners om zoveel projecten als verantwoord mogelijk is op gang te houden. Tot slot werken we nauw samen met het DG Mobiliteit van IenW bij het doorrekenen van bepaalde maatregelen op stikstofuitstoot. Er wordt veel van RWS gevraagd als het gaat om het in kaart brengen van de mogelijke gevolgen. De vraag stellen is zo eenvoudig, maar de vergunningverlening is buitengewoon complex geworden. Een boeiende tijd die veel vraagt van onze organisatie. Daarbij hebben we als RWS als motto: "we kijken naar wat wel kan en we proberen waar mogelijk bij te dragen aan het minimaliseren van de uitstoot". Bijvoorbeeld door het stimuleren van innovatieve oplossingen. Zo blijven we bijdragen aan het op gang houden van Nederland.'

DE INSPIRATIE VAN KRISTEL DIRKX

'De mens centraal'

'Madame Curie, Nelson Mandela, Martin Luther King, maar ook een Rotterdamse vrouw die buurtgenoten helpt bij het omgaan met de vaak ingewikkelde overheid. Stuk voor stuk mensen die verder denken dan hun eigen belang en, ondanks tegenstand en tegenslagen, vanuit hun idealen iets voor de wereld en anderen betekenen. Zo wil ik ook in mijn werk en in het leven staan. Als programmamanager van Mens Centraal ben ik dan ook goed op mijn plek. Wij zetten ons ervoor in de mens centraal te zetten in de dienstverlening en communicatie van de overheid. Rond het overlijden van een naaste zorgen wij er bijvoorbeeld voor dat over de grenzen van overheidsorganisaties heen wordt gewerkt. Zo voorkomen we dat nabestaanden van het ene loket naar het andere worden gestuurd.'

Kristel Dirkx is programmamanager Mens Centraal, AZ

SAVE THE DATE

ABD-symposium 2020: Publiek leiderschap en innovatie

Om als publiek leider de overheid innovatiever te maken, is het niet voldoende om te focussen op de techniek. Want het gaat uiteindelijk niet om de techniek, maar om wat mensen er mee kunnen bereiken. Je moet dus investeren in je medewerkers en in leiderschap. In dat teken staat het vierde ABD-symposium op **18 juni** in Den Haag. Het wordt een inspirerende middag voor alle ABD'ers – TMG'ers, ABD-topmanagers en ABD-managers – én de gelegenheid bij uitstek om te netwerken en nieuwe collega's te leren kennen! Je ontvangt begin 2020 de persoonlijke uitnodiging.



53

HET CIJFER Aan de eerste bijeenkomst van ABD Pro in november namen **53** ABD-managers deel. ABD Pro bestaat uit twee kennismiddagen, deze keer op het gebied van organisatie- en verandermanagement, en is bestemd voor ABD-managers in schaal 15. Na dit programma kunnen deelnemers zich inschrijven voor verdiepingbijeenkomsten. In 2020 organiseert Bureau ABD verschillende ABD Pro-bijeenkomsten over andere onderwerpen. Houd hiervoor de ABD-website in de gaten!

COLOFON

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

EINDREDACTIE Marjan Breugom (Bureau ABD), Trudy van Dijk (De Nieuwe Lijn)
FOTOGRAFIE COVER Jurgen Huiskens
VORMGEVING Ontwerpwerk, Den Haag
DRUK Xerox



KUNST

In: kamer C-05.34 van het ministerie van SZW, Parnassusplein 5, Den Haag

Carsten Herstel, DG Sociale zekerheid en Integratie, SZW: 'Marwan Bassiouni fotografeerde voor de serie *New Dutch Views* Nederlandse uitzichten vanuit moskeeën. Ik vind de foto's bijzonder en zeer toepasselijk als je kijkt naar ons werk: de sociale zekerheid in de polder en het perspectief van integratie. De Egyptisch-Italiaans-Amerikaanse kunstenaar die in Den Haag afstudeerde, voegde voor elk werk

twee foto's samen. Want zowel de binnenkant van de moskee, als de buitenwereld zijn scherp. Deze strakke inkjet-print hangt in de vergaderkamer. Het kunstwerk knalt eruit; je wordt als het ware in de foto gezogen. Het werk genereert fantasie, verwart, verbindt en breekt het ijs. En door de roze, gelige en violetachtige pasteltinten gloort er iets boven het landschap. Hoop, naar mijn idee. Mooi!'

Het wil nog niet zo lukken met het diversiteitsbeleid binnen de Rijksoverheid.
Hoe zetten we écht een stap vooruit? Saniye Çelik, Christiaan Rebergen,
Marc Allessie en Jacqueline Prins wisselen ideeën uit.

Diversiteit

Als je er écht voor gaat, dan organiseer je het gewoon

‘**E**chte diversiteit gaat over zichtbare én onzichtbare verschillen’, zegt Saniye Çelik, lector Diversiteit aan de Hogeschool Leiden. Ze begrijpt echter wel dat overheidsbeleid inzet op de inclusie van zichtbare verschillen: multiculturaliteit, gender, leeftijd, LHBTI, leeftijd, arbeidsbeperkingen. ‘Als er groepen ondervertegenwoordigd zijn, ben je als overheid geen legitieme organisatie. Bovendien is het aantrekken van groepen met individuen die zichtbaar anders zijn, makkelijker meetbaar. ‘Maar’, benadrukt ze nog eens, ‘door de focus op de zichtbare verschillen raakt het idee van diversiteit als iets dat van iedereen is, onderbelicht. En daardoor verlies je ook mensen.’

Culturele diversiteit

Jacqueline Prins, directeur Emancipatie bij OCW, is het daar niet helemaal mee eens: ‘Door alles onder diversiteit te scharen, vermijd je het ook om de moeilijke dingen onder ogen te zien, met name culturele diversiteit. Dat moeten we niet wegschuiven. We staan er als Rijk wat dat betreft helemaal niet zo mooi voor.’

Welkom

Het kost de directie Emancipatie van OCW ogenschijnlijk weinig moeite mensen met diverse perspectieven aan te trekken. Wat is het geheim? Jacqueline: ‘Mijn directie is heel divers samengesteld: mannen en vrouwen, LHBTI'ers en hetero's, oud en jong, en er is verschil in etniciteit. Een witte hetero-man van middelbare leeftijd voegt ook iets toe aan de diversiteit binnen onze directie. Zo'n inclusieve omgeving waarin iedereen zichzelf mag zijn, trekt meer mensen aan die bijdragen diversiteit. Op het moment dat we een vacature hebben, kost het daarom nauwelijks moeite om zulke mensen



‘Stel een Chief Diversity Officer
aan als aanjager’

LECTOR DIVERSITEIT AAN DE HOGESCHOOL LEIDEN

SANIYE ÇELIK

binnen te halen.’ Jacqueline heeft er in de vier jaar dat zij directeur is bij OCW veel aandacht aan besteed om tot een diverse samenstelling te komen. ‘Wij gelóven er als managementteam in dat het iets toevoegt, hebben de drive en de wil, bovendien lenen de onderwerpen zich er kennelijk voor.’

Unconscious bias-trainingen

Bij Financiën is er nog een flinke slag te slaan als het gaat om diversiteit. Christiaan Rebergen, Thesaurier-Generaal en Ambassadeur Diversiteit en Inclusie bij Financiën, vindt de *unconscious bias*-trainingen waar Rijksbreed op wordt ingezet een goed startpunt. Hij legt uit waarom: ‘Hiervoor werkte ik bij BZ bij Ontwikkelingssamenwerking. Daar werkten veel mensen die heel bevlogen zijn, maar zich niet altijd kunnen voorstellen dat er andere mensen zijn die dat werk niet belangrijk vinden en vinden dat de overheid eerst de



problemen in eigen land op moet lossen. Je moet dus echt beseffen dat je misschien in een bubbel leeft. Bij Financiën moeten de komende periode alle managers de *unconscious bias*-cursus gedaan hebben, plus iedereen die in een selectie-commissie zit.'

Saniye plaatst een kanttekening bij de *unconscious bias*-trainingen. 'Het is een hype geworden, terwijl uit onderzoeken blijkt dat het niet of zelfs averechts werkt. Wanneer je nog geen vooroordelen had, ontwikkel je deze wel tijdens de training. Het is alleen een excuus om te kunnen zeggen dat je ergens aan werkt.'

Jacqueline: 'Dat komt doordat we zoekende zijn. Zo'n training geeft je het gevoel dat je iets kunt doén. Het is misschien niet effectief in de zin dat we er drie procent meer mensen met een migratieachtergrond mee binnenhalen, maar wél in de zin dat je je bewust wordt van je vooroordelen, er over na gaat denken en ze bespreekt.' Christiaan: 'Het is geen wondermiddel, nee. Maar het helpt ons wel enorm bij het gesprek over het belang van diversiteit en bijvoorbeeld bij het opstellen van advertentieteksten. Bij ons vind ik het bijvoorbeeld een issue dat wij in het algemeen economen en fiscalisten aannamen. Je kunt ook op een andere manier naar economie kijken, bijvoorbeeld vanuit de gedragspsychologie. Schuldproblemen ontstaan bijvoorbeeld niet alleen omdat mensen financiële prikkels krijgen, maar ook doordat ze de geboden informatie niet snappen. Ik heb dus leiders nodig die tijdens vergaderingen iets anders zeggen dan het *mainstream* denken en daar ruimte aan geven. Maatschappelijke vragen zijn nooit eendimensionaal.'

Leiderschap

Marc Allesie, interim-directeur Ambtenaar en Organisatie bij BZK: 'De grote kernvraag blijft hoe we een echt inclusieve cultuur bereiken. *Unconscious bias*-trainingen helpen alleen aan de poort. Hoe zorg je ervoor dat iedereen die binnen is met alle verschillende achtergronden – en dus ook de huidige collega's –, zich toch echt thuis voelt en blijft? Wat is daarvoor nodig?' Saniye trekt het huidige Rijksbeleid en interventies als borrels, gespecialiseerde recruiters en talentenprogramma's in twijfel. Saniye: 'Volgens mij is het niet effectief. Het tonen van leiderschap is belangrijker. Menselijk leiderschap draagt bij aan een inclusieve werkomgeving, zo wordt door

Lees verder →



'Je kunt ook vanuit de gedragspsychologie naar economie kijken'

THESAURIER-GENERAAL EN AMBASSADEUR DIVERSITEIT FIN

CHRISTIAAN REBERGEN



‘Hoe diverser je club is, hoe gemakkelijker het wordt’

DIRECTEUR EMANCIPATIE OCW

JACQUELINE PRINS

→ verschillende onderzoeken aangetoond. Het begint met geloof en intentie. Als je er echt voor gaat, dan ga je het gewoon organiseren. En dan vraag je om hulp als je het zelf niet kunt. Wat ik mooi vind bij het Rijk is dat hiervoor veel draagvlak aan de top is. Er zijn allerlei leiders die zeggen: hier moeten we iets mee. Maar het lastige is dat het niet altijd doorsijpelt naar lagen daaronder. Daar ligt echt een uitdaging.’

Onkunde

Christiaan: ‘Veel van onze leiders zijn onbewust onbekwaam. Ze willen het en geloven erin, maar in de praktijk blijft hun stijl hetzelfde, inclusief grapjes tijdens vergaderingen die alleen de mensen die op hen lijken, begrijpen. Dat geldt ook voor mezelf.’ Saniye: ‘Het is inderdaad geen onwil, maar onkunde. En een gebrek aan urgentiebesef. Steeds opnieuw wordt gezegd: bij de volgende vacature gaan we hier echt aan werken. Het is ook niet gemakkelijk.’

Meebewegen

Leiderschap en overtuiging zijn dus nodig. Maar ook de bereidheid moeite te doen en uit je comfortzone te komen, vindt Marc. ‘Je moet het zo graag willen dat je het ervoor over hebt om echt te investeren in het scherp stellen van het profiel en om goed en gericht te zoeken naar een geschikte kandidaat. Of afscheid te nemen van een kloon van jezelf ten faveure van iemand die de diversiteit vergroot.’ ‘En als je eenmaal een diversiteit aan mensen hebt aangetrokken moet je de ruimte geven aan perspectieven, en de verschillen die er zijn waarderen’, vult Jacqueline aan. ‘Hoe diverser je club is, hoe gemakkelijker het wordt.’ Saniye: ‘Belangrijke vragen zijn: Waarom heb je voor iemand gekozen? Waarom geloofde je in hem of haar? En ben je in staat om daarvoor te staan en extra begeleiding te bieden indien nodig? Met daarbij de kanttekening dat honderd procent inclusie niet mogelijk is. In elke organisatie wordt aan een individu gevraagd om mee te bewegen. Dat vraagt ook iets van het individu. Je kunt niet altijd helemaal jezelf zijn.’

Chief Diversity Officer

Saniye denkt dat er een aanjager nodig is binnen het Rijk: ‘Er is een interdepartementaal overleg, daarnaast heb je departementen die het zelf doen of met een paar ministeries samen, maar het lukt maar niet om het naar een hoger niveau te tillen.’ Ze pleit voor de aanstelling van een tijdelijke Chief Diversity Officer Rijk. ‘Er bestaan al een CFO en een CIO, waarom geen CDO? Zijn of haar belangrijkste opdracht moet zijn om mensen met elkaar te verbinden. Je kunt echt veel van elkaar leren en een vliegwiel creëren. Veel mensen die hiermee bezig zijn binnen het Rijk lukt het op dit moment niet om de krachten te bundelen en in gezamenlijkheid het vraagstuk Rijksbreed verder te brengen.’ Het idee spreekt Christiaan aan: ‘Ik merk dat niet iedereen weet dat er een netwerk is van mensen die zich bezighouden met meer diversiteit. Er mag inderdaad meer regie komen.’ Marc: ‘SZW en OCW lopen voorop en daarvan wordt te weinig geleerd. Ook wij kunnen dat beter doen en als een CDO daarin verandering brengt, ben ik de eerste die zegt: moeten we doen. Maar je moet ook kijken naar de context van het departement, op welke manier die kennisuitwisseling tot stand zou moeten komen en hoe je dit ongelofelijk belangrijke thema het best kan organiseren.’

Jacqueline besluit: ‘In de bedrijven waar succesvol diversiteitsbeleid bestaat, is het ondergebracht in de *board*. Daarom zou een CDO een van de SG’s moeten zijn. Dan jaag je diversiteit echt aan vanuit de top.’



‘Je moet een halfjaar langer willen zoeken naar een geschikte kandidaat’

INTERIM-DIRECTEUR AMBTENAAR BIJ BZK

MARC ALLESSIE

Waarom diversiteit?

Waarom was het ook al weer zo belangrijk? Marc: ‘Als je in staat bent om veel invalshoeken in je organisatie te brengen, kun je creatiever beleid maken waarin de samenleving zich beter herkent. Je laat zien dat je als overheid weet wat zich in de samenleving afspeelt.’

Sinds maart 2017 is Theo van de Gazelle **hoofdingenieur-directeur (HID) Zee en Delta** en daarmee boegbeeld van deze Rijkswaterstaatdienst. Hoe ervaart hij dat?



BOEGBEELD

‘Boegbeeld ben ik zeker intern. Het onderdeel Zee en Delta waarborgt de toegang tot de havens van Rotterdam, Amsterdam en Antwerpen. Internationaal zijn we gesprekspartner en een deskundig beheerder als het gaat om de Noordzee. Verder ben ik verantwoordelijk voor vergunningverlening en handhaving rondom waterwerken en de verbetering van de infrastructuur op Bonaire, Saba en St. Eustatius. Daarnaast beheert Zee en Delta de wereldberoemde deltawerken om Nederland tegen het water te beschermen. Ik ben coördinerend HID van de kustlijn zorg, waterkwaliteit en ecologie. Is er iets aan de media te melden, dan verzorgt de minister dat meestal.’

KLIMAATVERANDERING

‘De zeespiegel gaat de komende honderd jaar stijgen. Dat kan bij een meter blijven, maar het kunnen er ook drie worden. De stijging heeft effect op de natuur in het achterland, de zandbehoefte en kustsuppleties (zandopspuitingen). In het slechtste geval zou de Oosterscheldekering honderd keer per jaar dicht moeten. We bereiden ons voor op verschillende scenario’s. We hebben een klimaatagenda gemaakt, zodat we de kennis hebben om alle scenario’s goed door te rekenen en de juiste besluiten te nemen.’

ZORGEN

‘Onlangs was ik veertig jaar in dienst bij Rijkswaterstaat. Het bedrijfsleven heeft mij nooit getrokken. Mijn vader had een schildersbedrijf en daarmee was altijd gedoe en onzekerheid. Bij de overheid heb je die zorgen minder.’

OERKRACHT

‘Bij het onderdeel Zee en Delta lagen twee grote opgaven voor me klaar. Het inkrimpen van het personeelsbestand en het wegwerken van het uitgestelde onderhoud aan wegen en vaarwegen. Maar wat eerst moest gebeuren was transparantie scheppen en heldere afspraken maken. Ik heb toen een team gevormd dat de kernwaarden “verbinden en vertrouwen” omarmt. Dit heb ik nodig om een goede leidinggevende te zijn. Deze aanpak werd niet meteen en door iedereen geaccepteerd. Ik was een paar weken uit het veld geslagen van de spanning die dat gaf, mijn energie was helemaal op. Maar mijn oerkracht is veerkracht.’

LOYALE HERTOEG

‘Ik ben een leider, maar geen ezelgänger. Ik houd anderen uit de wind als het moet en geef het goede voorbeeld – ik draag mijn gordel in de auto. Ze noemen me de loyale hertog: ik ben loyaal naar bazen en medewerkers. Maar er zijn grenzen. Bij de inkrimping stond ik voor een groot dilemma. Zestig fte’s

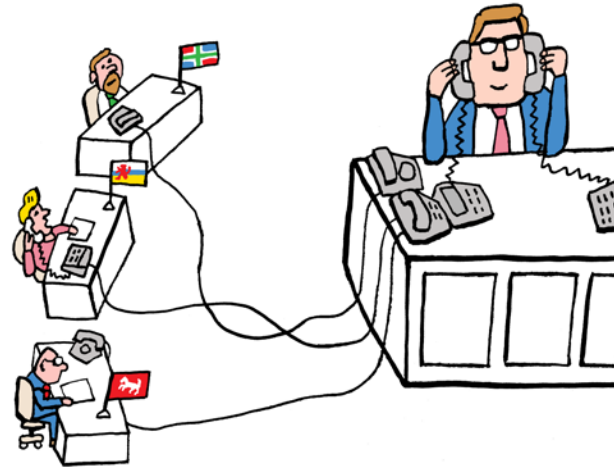
moesten verdwijnen. Vond ik veel te veel. Toen ben ik voor mijn troepen gaan staan en is de inkrimpingsopgave gehalveerd. Andere besparingen realiseerden we door extra inkomsten te verwerven. Mijn motto? Wie goed doet, goed ontmoet, met vriendelijkheid bereik je het meest. Met een ander dilemma worstel ik nog steeds. Dat gaat over de waterhuishouding en ecologie in de Grevelingen. In dit zoutwatermeer is het onze taak om de groene knolorchis en de Noorse woelmuis te beschermen. Maar de kaderrichtlijn Water zegt dat er in de Grevelingen meer stroming en zuurstof moet komen. Dat betekent een hogere waterstand, waardoor deze duinorchidee en de woelmuis zullen verdwijnen.’

PRIORITEITEN

‘Voor de komende jaren hebben we vijf prioriteiten geformuleerd. Ik licht er twee uit: vernieuwing van de vloot en organisatie-aanpassing van de Rijksrederij en zorgen voor een wendbare en vitale organisatie. Dat laatste is belangrijk omdat we vergrijsen en nieuwe instroom nodig hebben. Verder moeten we zelf vitaal blijven. Een deeltijdcontract kan daarbij helpen. Ik heb een 36-urige werkweek, maar heb twee vrije middagen om bij mijn kleinkinderen te kunnen zijn. Verder hockey en wandel ik graag en weet je wat het eerste is wat ik doe als ik opsta? Dan rol ik mijn yogamat uit en doe ik tien keer de zonnegroet.’

Volgens de Raad van het Openbaar Bestuur (ROB) wordt de Rijksoverheid een middenbestuur tussen regio en EU. Michiel Boots en Bert Bouwmeester zijn het er niet over eens of dat echt gaat gebeuren.

ABD als top van een middenbestuur?



‘Dat het Rijk macht inlevert, nee, dat denk ik niet.’

CHIEF ECONOMIST EN DIRECTEUR
ALGEMENE ECONOMISCHE POLITIEK

BIJ EZK
MICHEL BOOTS

Afgelopen zomer publiceerde de ROB het signalement *Rijksoverheid als middenbestuur*. Daarin stelt de ROB dat decentrale overheden en de Europese Unie beleidsinhoudelijk belangrijker worden, ten koste van de Nederlandse Rijksoverheid. Tegelijkertijd wordt de Rijksoverheid volgens de ROB in de maatschappelijke verhoudingen steeds meer één van de partijen in een netwerk van organisaties met ieder hun eigen belangen en ambities. Op die manier wordt de Rijksoverheid een middenbestuur, tussen de regionale en internationale bestuurslaag

Grensmechanisme

Bert Bouwmeester is burgemeester van Coevorden en lid van de commissie *Europa en Internationaal* van de VNG (Vereniging Nederlandse Gemeenten). Vanuit die laatste rol was hij eveneens afgevaardigde naar het Comité van de Regio's, een belangrijk EU-adviesorgaan. 'Als burgemeester van een grensgemeente en als lid van deze commissie ervaar ik de ontwikkeling die de ROB beschrijft heel duidelijk. Het grensmechanisme, ontwikkeld door de EU, maakt het bijvoorbeeld mogelijk om te kiezen voor toepassing van de Nederlandse wet- en regelgeving

of die van het buurland, zoals bij de aanleg van een bedrijventerrein of een spoorlijn. In Coevorden en buurgemeente Emlichheim laten we de context bepalen wat de beste oplossing is, en Den Haag staat daar dan letterlijk en figuurlijk ver vanaf. Ik merk dat de landelijke politiek én rijksambtenaren dat soms moeilijk vinden.'

Verschuiving van macht

Michiel Boots is Chief Economist en directeur Algemene Economische Politiek bij EZK. Hij signaleert dat de rol van de Europese Unie zeker groter wordt, maar stelt dat het met een verschuiving naar de regio wel meevalt. 'Zelfs het overdragen van macht naar de EU is een ontwikkeling die kwetsbaar is', vindt Michiel. 'Draagvlak en democratische legitimering zijn er, maar die moeten wel doorlopend verdedigd en uitgelegd worden. Met de Brexit wordt pijnlijk duidelijk dat dat in het Verenigd Koninkrijk niet is gelukt. Wat betreft de verschuiving van beleid naar de regio: die is er op sommige vlakken zeker. Denk maar aan de decentralisatie van zorg. Maar bijvoorbeeld bij ingrijpende infrastructurele projecten kunnen we echt niet zonder de Rijksoverheid. Dat betekent niet dat alle ideeën vanuit het



Rijk moeten komen, integendeel. Veel goede voorbeelden komen juist vanuit de regio, de gemeente of de buurt. Het Rijk kan het niet alleen.'

Regio ruimte geven

Michiel is fervent aanhanger van het subsidiariteitsbeginsel, waarbij beslissingen worden genomen op het laagst mogelijke niveau. 'Natuurlijk moet beleid zo dicht mogelijk bij de burger ontwikkeld worden. Aan de andere kant is Nederland zo'n klein land dat je zaken al snel landelijk kunt en moet regelen. Als je kijkt naar Schiphol, bezie je zijn functie niet voor de Haarlemmermeer, maar voor heel Nederland. Bovendien hebben we over allerlei zaken afspraken gemaakt die voor alle Nederlanders moeten gelden. Wat wél regionaal kan, moet je regionaal dóen. En waar vervolgens de belangen tussen Rijk en regio niet parallel lopen, moet je de regio de ruimte geven met passende oplossingen te komen, vind ik. Het Rijk is er dan om toe te zien op de wenselijkheid van ontwikkelingen die het gevolg zijn van het geven van die ruimte. Want we kunnen bijvoorbeeld niet allemaal de thuisbasis van hightechbedrijven worden met hoogwaardige werkgelegenheid.'

Bezinnen op nieuwe rol

Volgens Bert is het Rijk een belangrijke schakel in het subsidiariteitsbeginsel. Zoals de ROB in zijn signalement beschrijft, zou het Rijk daarbij de schakelaar tussen de regio en Europa moeten zijn, en een kennismakelaar. 'Die rollen worden belangrijker. Bij de EU hoor je de term *multilevel governance* steeds vaker. Het betekent dat – met de maatschappelijke opgave voorop – iedere overheidslaag doet waar hij goed in is en wat in de specifieke situatie het beste past. Het is een ontwikkeling die sterk wordt gepropageerd door de EU, en één waarin wij elkaar als gemeenten, Rijk en Europa kunnen versterken. Juist in Nederland kan dit model succesvol zijn: we zijn een klein land, er zijn veel taken gedecentraliseerd en overheden zijn in staat om naast elkaar te gaan staan in plaats van boven elkaar. Dat is volgens mij ook relevant voor de topambtenaren van het Rijk: ik denk dat zij zich moeten bezinnen op een nieuwe rol en positionering. ABD'ers kunnen ervan uitgaan dat gemeenten zich zelfbewuster en mondiger opstellen, doordat ze steeds groter en taakvolwassener worden. Bovendien moeten topambtenaren meer oog krijgen voor het verschil in de regiocontext en daarop in kunnen spelen. Dat begint naar mijn idee met de erkenning dat sommige zaken lokaal en regionaal anders liggen dan ze in Den Haag soms denken. Men gaat er soms van uit dat alles uniform is tot precies aan de landsgrens, maar dat is dus niet zo. Het overleg met Noord-Nederland-Niedersachsen vraagt een andere benadering dan het overleg met Oost-Nederland-Nordrhein-Westfalen of Zuid-Nederland-Vlaanderen. Erkenning van die verschillen heeft met een *mindset* te maken en niks met macht.'

Stevige rol Rijk

Michiel: 'Ik vind dat samenwerking, overleg en compromis een groot Nederlands goed vormen en dus noodzakelijke vaardigheden zijn van de top-



'ABD'ers kunnen ervan uitgaan dat gemeenten zich steeds zelfbewuster en mondiger opstellen'

BURGEMEESTER VAN COEVORDEN

BERT BOUWMEESTER

ambtenaar. Maar ik voorzie óók dat het Rijk hier en daar juist steviger in zijn rol zal gaan. Ik voel nu al dat er frustratie bestaat bij onze politieke bazen en dus ook bij ons, over het onvermogen om problemen aan te pakken waarbij je samenwerking op allerlei overheidsniveaus nodig hebt, bijvoorbeeld bij de stikstofproblematiek of de klimaatdoelen. Daarbij zie je ook dat de burger van alles van de Rijksoverheid verwacht. We kunnen echter lang niet alles waarmaken, omdat we te maken hebben met Europese afspraken en wereldwijde problemen. Ik zie bij collega's die zich bezighouden met het Groningse gasdossier dat je echt alleen samen met regionale partners tot een oplossing kunt komen. Tegelijkertijd verwachten al die regionale partners ook een stevige rol van de Rijksoverheid. Die willen niet eens alles naar zich toetrekken. In goed overleg kun je soms tot een andere taakverdeling of uitvoering komen. Dus ik zie wel de noodzaak tot goede samenwerking met de regio's in belang toemen. Maar dat het Rijk macht inlevert, nee, dat niet.'

A portrait of Anneke van Dijk, a woman with short brown hair and blue eyes, wearing a dark green top and a gold necklace. The background is a blurred world map.

8

**OPENHARTIGE
ANTWOORDEN**

ANNEKE VAN DIJK
DG Migratie, JenV

1. Over migratie heeft bijna iedereen een mening. Vertel je nog wel graag over je werk op feestjes?

‘Vaak krijg ik een meewarige blik en zeggen mensen: “Fijn dat er iemand is, die dit wil doen.” Het maatschappelijk debat lijkt soms beheerst te worden door de uitersten: “grenzen dicht” en “iedereen mag blijven”. In praktijk spreek ik meestal mensen met genuanceerde opvattingen. Ik vond het wel lastig toen een Iraanse huisgenoot van mijn zoon vroeg: “had ik van jou mogen blijven?” Dan wordt het abstracte persoonlijk. Hij had het idee dat het beleid was veranderd sinds hij met zijn ouders naar Nederland kwam toen hij jong was, en vond Nederland nu een minder open land. Opvallend, want de gronden voor asiel zijn sindsdien niet veranderd. Tegelijkertijd begrijp ik goed het gevoel minder welkom te zijn, door de heftigheid van het debat. En ook door de praktijk. Het is denk ik toch makkelijker om aan een baan te komen in Nederland als je Anneke van Dijk heet, dan wanneer je een Iraanse naam hebt.’

2. Wat kreeg jij van huis uit mee?

‘Verantwoordelijkheid, bescheidenheid en optimisme. Ik ben de oudste, maar ben niet als oudste geboren. Mijn oudste broer overleed toen hij zeven jaar was, nadat hij voor de deur door een auto werd geschept. Ik was toen vier jaar oud en herinner het me niet. Natuurlijk speelde daardoor verdriet een rol in het gezin, maar dat heeft niet op mij gedrukt. Mijn ouders gingen door en richten zich op de toekomst. Het was vaak druk in huis – mijn moeder was uitgesproken gastvrij –, mijn vader werkte hard, was actief in de kerk en de vakbond. En ook mijn moeder vond naast de zorg voor haar gezin met vijf kinderen de tijd voor maatschappelijke activiteiten. Wat ik achteraf knap vind, is dat ze mij en mijn vier jongere broers ook nooit het gevoel hebben gegeven dat we extra voorzichtig moesten zijn. We kregen alle vrijheid.’

3. Naast rechten studeerde je andragologie?

‘In de andragologie (gericht op de vorming van volwassenen) staat de multidisciplinaire aanpak centraal. Misschien dat ik daardoor niet bekend sta als een typische jurist. Dat verbeeld ik me althans. De werkelijkheid is veelkleurig. Ik vind het belangrijk me dat altijd te realiseren en open te staan voor andere perspectieven dan de mijne. Alleen een zebra-pad is zwart/wit. Aan de muur in mijn werkkamer hangt dan ook het gedicht van K. Schippers: “Als je goed om je heen kijkt, zie je dat alles gekleurd is.”’

4. Waar lig je wakker van?

‘De manier waarop collega’s of ambtenaren in het algemeen in de media soms afgeschilderd worden, zonder dat hen iets is gevraagd en zonder dat je als ambtenaar openlijk weerwoord kunt geven. Natuurlijk worden er fouten gemaakt, daar moeten we open over zijn en niet te ingewikkeld over doen. Maar dat er openlijk aan onze integriteit getwijfeld wordt, vind ik lastig. Het is dan fijn als iemand voor het ambtelijk apparaat gaat staan, zoals minister Grapperhaus deed tijdens de begrotingsbehandeling dit jaar.’

5. Wat heb je echt moeten leren?

‘Hoewel ik zelf graag mensen help, dacht ik lang “ik houd niet van zeuren en los mijn eigen problemen wel op”. Als jonge moeder zat ik bijvoorbeeld vaak met een huis vol kinderen. Dat vond ik geen probleem, maar ik vroeg zelden zelf aan een andere ouder voor mijn kinderen te zorgen als mij dat goed uitkwam. Toen een paar jaar geleden mijn ouders, die 100 kilometer verderop woonden, ziek werden veranderde dat. Ik wilde er graag elke week ook op een doordeweekse dag naartoe en mijn collega’s waren direct bereid om te helpen om dat mogelijk te maken. Ik realiseerde me toen pas dat het eigenlijk niet zo’n goede eigen-

schap is om alles zelf te willen oplossen. Als je je problemen niet deelt, ontnem je de ander de mogelijkheid je te helpen en jezelf de mogelijkheid geholpen te worden.’

6. Wat is voor jou een dilemma?

‘Ik vind het soms een worsteling om een goede balans te vinden tussen werk en ontspanning. Als je naar mijn gemaakte uren per week kijkt, ben ik de laatste jaren per uur steeds minder gaan verdienen. De voortdurende beschikbaarheid dankzij bijvoorbeeld Whatsapp helpt niet mee. Tegenwoordig zet ik de telefoon daarom tussen 22.00 en 07.00 uur op “niet storen”. Ik hoor en zie dan geen binnenkomende berichten.’

7. Hoe kom je tot rust?

‘Het ontspant me om naar huis te fietsen na een werkdag en vervolgens te koken. Als ik een prei snijd, kom ik tot rust. Daarnaast zing ik elke week in een koor. Verder kom ik graag buiten en vind ik yoga ontspannend. Overigens kan ik ook heel goed uit het raam kijken en nergens aan denken.’

8. Je wordt DG Rechtspleging en Rechtshandhaving?

‘Het was een lastige afweging. Het is bepaald niet mijn gewoonte zo snel van baan te wisselen. Ik verbind me aan mensen en aan het werk. Op het directoraat-generaal Migratie wordt elke dag met hart en ziel gewerkt, er is veel kennis en kunde aanwezig en de collegialiteit is groot. Bovendien is het beleidsterrein van wezenlijk maatschappelijk belang en kan het elke dag op warme belangstelling van de politiek en samenleving rekenen. Tegelijkertijd sluit het beleidsterrein van DGRR helemaal aan bij mijn kennis en ervaring. Het is een prachtige plek met weer nieuwe mogelijkheden. Ik heb dan ook veel zin in mijn nieuwe baan.’

Loopbaan *stap*

LOOPBAANONTWIKKELING

‘**V**anaf week één viel ik met de neus in de boter. Zo kon ik direct al aanschuiven bij de gesprekken met sociale partners over de extra middelen voor de aanpak van het lerarentekort. Op vrijdag 1 november tekenden we een convenant voor substantiële extra middelen. Na dat weekend trok de Algemene Onderwijsbond (Aob) haar handtekening helaas terug, maar de andere partijen blijven de overeenkomst steunen. De daaropvolgende begrotingsbehandeling en staking door leraren maakten tegelijkertijd wel duidelijk dat het lerarentekort de komende jaren nog een flinke inzet van ons vraagt.



TIMON VERHEULE

VAN
WAARNEMEND DIRECTEUR
ELEKTRICITEIT BIJ EZK



NAAR
DIRECTEUR VOORTGEZET ONDERWIJS
BIJ OCW

Bij OCW voelde ik me snel thuis. Ik ben ontzettend warm ontvangen. De mensen en dossiers zijn nieuw, maar de manier van werken komt overeen met die van EZK. Ook speelt mee dat ik uit een onderwijsfamilie kom. Mijn vader was leraar Engels op een middelbare school en mijn opa directeur van een kweekschool en DG bij OCW. Thuis ging het dus vaak over het onderwijs.

Ik ben econoom en kijk ook met die bril naar de thema's die spelen binnen deze sector. Denk bijvoorbeeld aan de vernieuwing van het curriculum, uitdagingen op het terrein van kansengelijkheid en scholen waar het risico op het uitdragen van anti-democratische waarden speelt. Dat zijn issues waarmee ik aan de slag wil. Wat is hier precies aan de hand, hoe komen we tot een goede probleemanalyse en wat is dan vervolgens het beste antwoord? En werkt het eigenlijk wel wat we doen? Dat is ook een belangrijke vraag die we in het onderwijs vaker kunnen stellen. De Onderwijsinspectie noemt het opvallend dat er weinig gedragen kennis is over de effectiviteit van wat wel en niet werkt in het onderwijs. Het zou goed zijn daar systematischer kennis over op te doen en te verspreiden richting schoolbesturen en docenten.

Ik doe zoveel mogelijk in vier werkdagen. De vrijdag probeer ik vrij te houden voor mijn zoontje Jip van bijna twee, want er is meer in het leven. Die keuze vraagt van je dat je loslaat en collega's vertrouwen geeft. Dat sluit aan bij hoe ik graag werk.

WIE wat waar?

Wisselingen in de TMG

Bezoek voor het overzicht van de meest recente benoemingen binnen de ABD

www.algemenebestuursdienst.nl

VWS
ERNST VAN KOESVELD
functie: directeur-generaal Langdurige Zorg
per: 1 oktober 2019
was: directeur Zorgverzekeringen, tevens plv. DG Langdurige Zorg bij VWS

AFM
LAURA VAN GEEST
functie: bestuursvoorzitter
per: 1 februari 2020
was: directeur Centraal Planbureau

LNV
HELLEN VAN DONGEN
functie: programma-directeur-generaal Stikstof
per: 11 november 2019
was: plv. secretaris-generaal bij SZW

SZW
KRISTA KUIPERS
functie: plv. secretaris-generaal
per: 18 november 2019
was: directeur Financieel Economische Zaken bij SZW

INSPECTIE JUSTITIE EN VEILIGHEID
HENK KORVINUS
functie: inspecteur-generaal
per: 1 januari 2020
was: hoofdofficier van justitie bij het OM

JENV
ANNEKE VAN DIJK
Functie: directeur-generaal Rechtspleging en Rechtspraak
per: 1 februari 2020
Was: directeur-generaal Migratie bij Jenv

ACM
MANON LEUTEN
Functie: bestuurslid
per: 2 maart 2020
Was: secretaris-generaal bij FIN

ABD TOPCONSULT
SIEBE RIEDSTRA
Functie: consultant
per: 1 maart 2020
Was: secretaris-generaal bij Jenv

TOP Transfer

Een interessante overstap uitgelicht. Dit keer Lourens Visser. Was: CIO bij de Dienst Justitiële Inrichtingen van JenV. Is sinds 1 september CIO Rijk bij BZK.

Waarom deze overstap?

'Ik heb marinebloed en ben het gewend na zo'n drie jaar weer naar iets nieuws uit te kijken. Van de zes werkgevers die ik hiervoor heb gehad, heb ik bij DJI uiteindelijk het langst gewerkt. De enorme uitdagingen die hier bij het Rijk liggen spreken me aan: de professionalisering van het vak CIO bij de overheid, het duurzaam vernieuwen van bestaande ict-systemen, maar bijvoorbeeld ook het experimenteren met nieuwe technologieën. En ervoor zorgen dat de departementen meer samenwerken: we handelen nu nog veel los van elkaar. We moeten meer leren van elkaar, fouten durven maken en van die fouten leren. Daarin wil ik de verbindende factor zijn.'

Je werkte lang in het bedrijfsleven, wat is het grootste verschil?

'Bij bedrijven als IBM of CGI worden alle risico's en issues in geld uitgedrukt. Benoem je een risico niet, dan heb je een probleem. Bij het Rijk is de wens om transparant te zijn er natuurlijk ook, maar de neiging om risico's niet te benoemen vanwege politieke redenen is er wel. Ambtenaren moeten bovendien ook gewoon beleid uitvoeren. Met dat politieke aspect kreeg ik voor het eerst te maken als CIO van het Havenbedrijf Rotterdam dat voortkomt uit de gemeente. Ik ontdekte daar dat ik het politieke aspect uitdagend en leuk vind en zag in hoe belangrijk het is om van uit je professionaliteit je gesprekspartners te proberen mee te nemen. Een goede leerschool.'

Heb je de stevige schoenen die voor deze functie nodig zijn?

'Ik ben niet bang om onder een vergrootglas te liggen. Bij DJI waren we ook regelmatig in het nieuws, en zelden positief.'

Je bent fan van visualisatie?

'Ik maak veel gebruik van mindmapping om inzicht in zaken te krijgen. Het helpt me bovendien de kernboodschap te bepalen die ik over de Bühne wil krijgen. Als we samen met het CIO-beraad straks onze speerpunten voor de komende jaren hebben bepaald, wil ik die graag visualiseren in een roadmap. Nota's zijn er al genoeg. Bij DJI ben ik een jaar of vier bezig geweest om het budget op niveau te krijgen. Uiteindelijk ben ik met een A3 bij minister Dekker langs geweest om de plannen toe te lichten. Het maken van een spiekbriefje is heel goed, zei mijn wiskundeleraar, ook al mag je het bij een proefwerk niet gebruiken.'





'Als het al als een zonnetje loopt, verveel ik me'

Het Rijk
UIT →

NICOLET DUKKER Was: directeur Rijksschoonmaakorganisatie bij SZW. Nu is ze: secretaris- directeur bij afvalinzamelaar Avalex.

'Stoer en dapper. Dat was het over het algemeen het commentaar als ik vertelde dat ik bij Avalex ging werken en dus na twintig jaar het Rijk zou verlaten. Bijna alsof ik zou gaan emigreren. Zelf vind ik het een logische stap. Mijn laatste klus bij het Rijk – het opbouwen van de Rijksschoonmaakorganisatie (RSO) – was een mega-opdracht die veel ondernemerschap vroeg. Ik realiseerde me al snel dat ik voor een nieuwe uitdaging in de publieke sector ook buiten het Rijk moest kijken. En afval inzamelen en schoonmaken liggen in elkaars verlengde. Wat me aanspreekt in de afvalbranche is dat er qua innovatie echt nog stappen te maken zijn als het gaat om afval en circulariteit. Daarnaast is er bij Avalex, ook in onze relatie met de gemeenten en andere partijen, een opdracht voor verdere ontwikkeling. Als het al als een zonnetje loopt vind ik er niet veel aan, dan ga ik me vervelen.

Wat ik meeneem van mijn vorige functie is de combinatie van ondernemen en de publieke component: de wethouders en gemeenteraden van de zes gemeentes die eigenaar zijn van Avalex, zijn mijn eigenaren en opdrachtgevers. Wat ik ook behoud is het contact met de werkvloer. Toen ik bij de RSO ging werken stapte ik voor het eerst echt uit de Haagse bubbel. Ik had vooraf geen idee hoe de multiculturele samenleving er op de werkvloer uitziet en wat het bijvoorbeeld betekent om drie banen tegelijk te hebben, zoals in de schoonmaakbranche. Wat nieuw is, is dat ik minder kan terugvallen op een grote zus, zoals SZW voor de RSO was. Maar daar geniet ik eigenlijk wel van, want het betekent ook dat de lijnen korter zijn en ik meer bewegingsvrijheid ervaar. Mijn P-direkt heet nu Monique en voor ICT-vragen maak ik geen calls aan, maar loop ik naar Sander.'



Arjan Dikmans | interim projectdirecteur Kiesraad

‘Ik vind het rustgevend’, zegt Arjan over de intercollegiale consultatie waaraan hij, in een groep van totaal zes personen plus een begeleidster, eens per zes weken deelneemt. ‘We hebben er inmiddels tien sessies opzitten en er is echt iets gegroeid in onze groep. Het voelt vertrouwd en ik merk dat iedereen zich kwetsbaar opstelt. We starten de sessie altijd met een vraagronde over wat er op dit moment speelt bij de deelnemers. Dat kan gedoe zijn op het werk, maar ook iets persoonlijks. Geregeld bepaalt dit rondje het onderwerp van de sessie, maar we hebben ook altijd vooraf een thema bepaald waarop we kunnen ingaan. Voor de komende sessie

is dat bijvoorbeeld “Kun je anders sturen?”. De begeleidster ondersteunt ons, reikt vormen aan en stelt vragen. Ook laat zij ons soms een oefening doen. Je ogen sluiten bijvoorbeeld als een casus wordt besproken waardoor je alleen luistert. Zelf was ik daardoor minder afgeleid. Wat me het meest is bij gebleven? Een van ons kreeg een telefoontje dat een dierbare was overleden. Dan deel je een heel intens moment met elkaar, ook omdat iedereen weet dat hij of zij ooit zo’n telefoontje krijgt. We hebben toen veel gepraat over hoeveel ruimte er mag zijn voor jou als persoon binnen het leiderschap, we zijn immers geen machines.’



Lezen,
leren &
luisteren

Een bijzondere klus

NAAM: Harry Paul **FUNCTIE:** Consultant BZK **VIA:** ABDTOPConsult



‘Ik voelde me af en toe net een mediator’

Wie zou verantwoordelijk moeten zijn voor het ontwikkelen, onderhouden en beheeren van de digitale hulpmiddelen in het verkiezingsproces? Toen ik hierover, samen met Saniye Çelik van BZK-Flex, een verkenning uitvoerde voor BZK bleek al snel dat het beantwoorden van die vraag complexer was dan verwacht.’

Wat was er aan de hand?

‘Alle betrokkenen – BZK, de Kiesraad en VNG – waren ervan overtuigd dat er digitale hulpmiddelen nodig zijn in het verkiezingsproces. De verkiezingsuitslagen op rollen behang schrijven en met de hand uitslagen tellen, is immers foutgevoelig. Al lezende en pratende kwam ik er echter ook achter dat er nogal wat verschil van inzicht was tussen de betrokkenen over wie eindverantwoordelijk zou moeten zijn. Logisch zou zijn om de Kiesraad eindverantwoordelijk te maken, omdat de Kiesraad verantwoordelijk is voor het vaststellen van de (landelijke) verkiezingsuitslag. Punt was echter dat daarvoor de wet aangescherpt moet worden en dat de Kiesraad aangaf onvoldoende expertise in huis te hebben voor het onderhoud, beheer en de ontwikkeling van digitale hulpmiddelen. Zorgen voor veilige en betrouwbare digitale hulpmiddelen is – ook gezien

cybersecuritydreigingen – immers nogal een opgave.’

Hoe doorbrak je de impasse?

‘Ik heb een transitieperiode voorgesteld waarin een programmadirecteur voor een periode van circa één tot anderhalf jaar verantwoordelijk is voor het parallel oppakken van drie samenhangende onderwerpen: het ontwerp en de ontwikkeling van de nieuwe software (inclusief het traject van aanbesteding), de wetwijziging waarin de bevoegdheden goed beschreven worden, en het in kaart brengen van welke competenties bij de Kiesraad nodig zijn om in de toekomst het beheer van de digitale middelen goed te kunnen doen. Dit onder leiding van een Bestuurlijk Overleg Verkiezingen, waarin alle partijen, gezamenlijk sturing kunnen geven aan het traject. Door via een transitieperiode “een knip” te maken tussen de huidige situatie en het eindbeeld, kwam het in beweging.’

Wat maakte deze klus bijzonder?

‘Het proces was net zo belangrijk als de inhoud: ik voelde me af en toe net een mediator. Het belangrijkste was dat alle partijen over hun eigen schaduw heenstapten. Door het advies is een context gecreëerd waardoor ze het nu samen oppakken.’



EVE LIMBACH-PIRN EN MARJOLEIN VOSLAMBER

*OESO-bijeenkomst Senior Civil
Servants as Societal Partners
Johan de Witthuis, 7 november, 12.30 uur*

Hoe geven topambtenaren uit de OESO-landen invulling aan hun rol als maatschappelijk partner? En welke nieuwe vaardigheden en competenties hebben ze daarbij nodig? Om ervaringen hierover uit te wisselen, best practices te delen en nieuwe inspiratie op te doen, hield de OESO in het afgelopen jaar vier internationale bijeenkomsten rondom dit thema voor een koplopersgroep van acht landen met vergelijkbare overheidssystemen. Eve Limbach-Pirn en Marjolein Voslamber (r.) waren aanwezig bij de laatste bijeenkomst. Eve: 'Namens Estland bracht ik een casus in over het Estse systeem voor leiderschapsontwikkeling. Ik vind het geweldig om hier te zijn, er zijn veel verschillen in hoe we het per land aanpakken maar nog meer overeenkomsten.' 'Zeker', beaamt Marjolein, pDG voor de ABD, 'en als er vandaag één ding duidelijk is geworden is het wel dat flexibiliteit en aanpassingsvermogen in de toekomst nog belangrijker worden voor de publieke leider.' Eve: 'Ontwikkelingen gaan snel en democratische systemen worden complexer. Des te meer reden om ons internationale contact ook na deze laatste bijeenkomst in welke vorm dan ook voort te zetten.'