



Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties



Sandra Groeneveld (pagina 4):
'ABD'ers geven medewerkers
minder ruimte dan ze denken'

Mark Frequin (pagina 4):
'Het kompas voor publiek
leiderschap is een
hulpmiddel tijdens de
vaak gedeelde reis die
publieke leiders moeten
maken'

Ben Kuipers (pagina 4):
'Leiderschap moet niet
terugvallen op één persoon'

ABD

4

Samen op reis

Kompas publiek
leiderschap biedt
richting

8

De menselijke maat

Hoe zet je burgers
voorop?

10

Openhartig

Stan Kaatee, DG Werk
SZW: 'Ik ben van what you
see is what you get en ver-
wacht dat ook van anderen'

BLAD
Nº 4

DECEMBER 2021

EN OOK: 7 | **Loopbaanstap** Afelonne Doek is nu algemeen directeur van het Nationaal Archief 14 | **HET RIJK UIT** Jolanda Denis verliet de Belastingdienst voor gemeente Rotterdam 15 | **LEZEN, LEREN & LUISTEREN** ABD Masterclass The Power of psychological safety 15 | **EEN BIJZONDERE KLUS** Een governance-stelsel voor de digitalisering in de strafrechtketen

12 | **Beleid in uitvoering**

Marjolein Jansen (Kadaster) en Johan Maas (RVO): 'We halen niet langer de ophaalbrug snel op, maar werken samen'



Cor Burgmeyer is in november uitgeroepen tot Overheidsmanager van het jaar 2021. Cor is directeur Uitvoering Klant en Service bij UWV.

Gefeliciteerd! Wat betekent dit voor jou?

'Het voelt als een enorme waardering. Collega's hebben veel tijd en energie in mijn nominatie gestoken.

Dat heeft me geraakt. Ze moesten onder meer een uitgebreide vragenlijst invullen en een betoog over me schrijven. Maar deze mooie titel bereik je nooit in je eentje. Ze zijn gelukkig blij met me, maar zonder hun inzet ben ik nergens natuurlijk.'

Wat was het oordeel van de jury?

'De jury was er, onder meer, van onder de indruk dat het mij in deze roerige tijden lukt om de essentiële vertrouwensrelatie tussen burger en uitvoering te versterken. Hoe ik dat doe? Door scherp te houden op de geest van de regelingen. Je wilt geen paarse krokodil creëren, maar blijven koersen op het doel en waar nodig richting kiezen. Ik betrek vakkundige mensen bij deze opdracht, mensen met de juiste knowhow. En ik geef hen vertrouwen, zodat zij slagvaardig kunnen werken en scherp blijven op potentiële risico's. Daarmee helpen we werkgevers en werknemers vooruit, en houden we de verbinding met de buitenwereld en de realiteit. Zo bouwen we iedere dag verder aan een maatschappij waarin iedereen kan meedoen.'

Op welk resultaat van de afgelopen jaren ben je zelf het meest trots?

'Ik ben trots op hoe we de NOW (noodmaatregel overbrugging werkgelegenheid) hebben opgepakt, in uitstekende samenwerking met de collega's binnen UWV en met die van SZW, en zowel op beleidsniveau als in de uitvoering. Ook ben ik trots op de betrokkenheid en inzet ten behoeve van de werkgevers en werknemers in Nederland. Hoe we deze noodmaatregel samen en ieder vanuit zijn eigen vakmanschap hebben opgepakt.

De afgelopen weken is ons gevraagd een volgende NOW (de NOW 5) voor te bereiden, terwijl we de aanvragen voor de definitieve berekening voor de NOW 3 momenteel nog geruisloos verwerken. Het lijkt inmiddels heel gewoon dat we hierin slagen, maar het blijft een bijzondere prestatie.'

DE INSPIRATIE VAN ELLEN OLTSMANN

'Wijsheid moet je samen verzamelen'

'Stel je oordeel uit tot je eerst echt goed hebt gekeken en neem iedereen met goede argumenten serieus.' Dat leerde ik van Jens Arnbak. Hij was een van mijn hoogleraren tijdens mijn studie Technische Bestuurskunde en later acht jaar mijn baas toen ik voor OPTA (inmiddels onderdeel van ACM) werkte. Hij prikkelde mij om problemen altijd te verbinden aan de maatschappelijke context, nieuwsgierig te zijn naar verschillende perspectieven en debatten te voeren. En – niet onbelangrijk – om als je vervolgens een mening hebt gevormd daar ook écht voor te staan. Die aanpak komt me nog altijd goed van pas. De uitdagingen waaraan mijn afdeling werkt gaan over kinderen die net wat meer nodig hebben: problemen die je niet zomaar oplost. Ik neem mijn medewerkers daarom ongelooflijk serieus en sta open voor wat zij inbrengen. Als er goed over nagedacht is, ben ik er eigenlijk altijd voor te vinden. Wijsheid moet je samen verzamelen!'

Ellen Oltsmann, hoofd afdeling Kansengelijkheid en Onderwijs-ondersteuning OCW

WIE ← →
wat waar?

WISSELINGEN IN DE TMG

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

JENV
RHODIA MAAS
functie: directeur-generaal Immigratie- en Naturalisatiedienst
per: 1 februari 2022
was: algemeen directeur Rijksdienst voor Identiteitsgegevens bij BZK

HET RIJK UIT
JAAP UJLENBROEK
per: 1 januari 2022
was: buitengewoon adviseur bij BZK

I.M.

Ton Annink is op 30 november 2021 op 68-jarige leeftijd overleden.

Hij was onder meer SG bij Defensie en bij SZW. Ook was hij DG Management en Personeelsbeleid en DG Openbare Orde en Veiligheid bij BZK. Wij wensen zijn naasten sterkte met dit grote verlies.

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 Huisjes
VORMGEVING Ontwerpwerk, Den Haag
DRUK Xerox



KUNST

Bij: LNV/EZK, Bezuidenhoutseweg, Den Haag

Regine Doornbos-Neyt, directeur Financieel

Economische Zaken bij EZK, was vanaf het allereerste moment onder de indruk van het kunstwerk *Trojan Heads* van kunstenaar Jurriaan van Hall. 'De acht bronzen hoofden zijn imposant, maar zijn tegelijkertijd opengewerkt en laten veel licht door. Dat vind ik heel mooi', zegt Regine. 'Opvallend is dat één van de acht hoofden naar buiten kijkt. Dat maakt het kunstwerk spannend. Je kunt hierin ook een belangrijke boodschap lezen: houd je blik naar

buiten gericht. Dat probeer ik in mijn functie ook zoveel mogelijk te doen. Bij alle dossiers waar we bij EZK aan werken, van de steunpakketten in coronatijd tot aan initiatieven voor klimaat en verduurzaming, is het belangrijk dat je goed weet wat er in de samenleving leeft. Door de titel associeer ik het kunstwerk daarnaast met het verhaal over het paard van Troje. Dat leert ons dat je nooit klakkeloos moet uitgaan van het voor de hand liggende, blijf altijd nadenken. Een wijze les.'



Visie op wenselijke leiderschapsrichtingen

Kompas voor publiek leiderschap

Een kompas en bijbehorende richtingen voor publiek leiderschap staan centraal in de nieuwe visie op publiek leiderschap die Mark Frequin onlangs opleverde in opdracht van Bureau ABD. Sandra Groeneveld en Ben Kuipers van het Leiden Leadership Centre van de Universiteit Leiden legden uitgangspunten uit het *Kompas voor publiek leiderschap* langs de wetenschappelijke meetlat.

Mark Frequin, buitengewoon adviseur publiek leiderschap voor de overheid, ontwikkelde de afgelopen twee jaar een nieuwe visie op publiek leiderschap voor de ABD. Hij begon daarbij met een zoektocht, maakte een reisverslag en stelde een kompas met bijbehorende richtingen op. Parallel legde het Leiden Leadership Centre (LLC) zijn kompas tegen de wetenschappelijke meetlat via een literatuur- en een empirisch onderzoek.

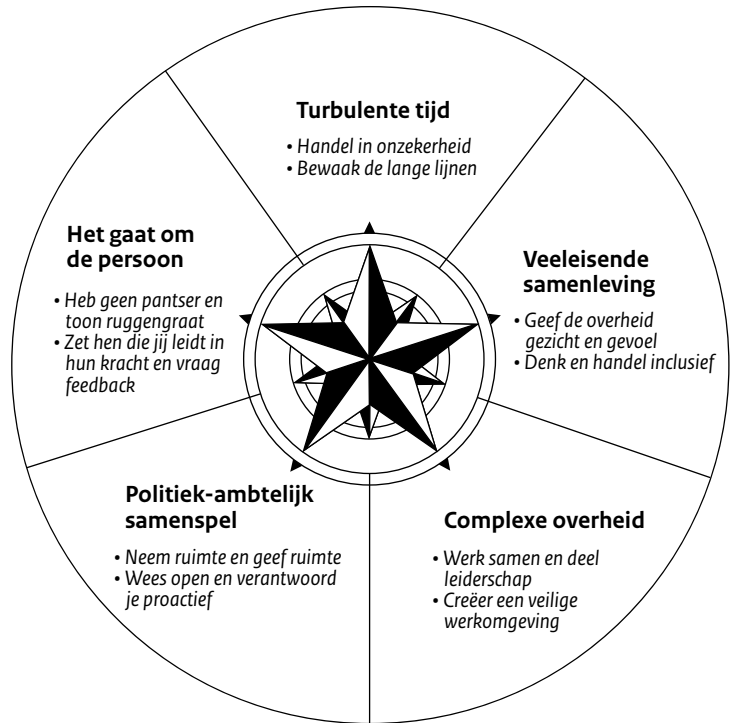
Richting

Mark legt uit waarom er een kompas met vijf dimensies en tien richtingen centraal staat in de nieuwe visie op publiek leiderschap. 'De opgave van publiek leiderschap is een permanente reis. Er is geen vast gedefinieerd eindpunt. Het gaat om voortdurend in beweging zijn mét koersvastheid. Dit wil zeggen dat onderweg richting moet worden bepaald en mogelijk moet worden bijgestuurd. Gaandeweg moet besloten worden wat begaanbare

routes zijn en moeten mogelijk nieuwe routes worden gevonden of gecreëerd.’
 Vanwege de complexiteit van de problemen is de reis die ABD’ers als publieke leiders maken, steeds vaker een gedeelde reis van bijvoorbeeld verschillende ministeries en stakeholders, benadrukt hij. ‘Maar, afhankelijk van de positie waar de leider of haar/zijn organisatie zich bevindt, kan het ook een “eigen” reis zijn in een van de vastgestelde richtingen.’ Hij benadrukt dat je het kompas daarom moet zien als een hulpmiddel om richting te zoeken. ‘Onze opgaven zijn zo groot en complex dat je bijna niet meer kunt verwachten dat één ABD’er alle competenties in huis heeft om die complexe problemen te adresseren. Het zou krankzinnig zijn om tegelijk aan alle knoppen te willen draaien.’

Wetenschap

Sandra Groeneveld, hoogleraar Publiek Management, en Ben Kuipers, universitair hoofddocent en directeur van het LLC, leggen uit wat hun rol was bij de totstandkoming van het kompas. Sandra: ‘We hebben twee sporen gevolgd. Via literatuuronderzoek brachten we het wetenschappelijke veld rond leiderschap in kaart en stelden daarbij vier subdomeinen vast: het crisisperspectief, het collaboration perspectief, het organisatiekundig perspectief en het organizational behavior perspectief. Die perspectieven hebben we vervolgens naast het conceptdocument van Mark gelegd. Daarnaast deden we empirisch onderzoek naar leiderschap bij het Rijk in de praktijk. Voor de zomer hebben we tijdens negen focusgroepen



informatie opgehaald bij onder meer de TMG. En na de zomer hebben we een grootschalige enquête gehouden onder 1996 leidinggevend en medewerkers uit de gehele Rijksdienst. Mark verwerkte de uitkomsten vervolgens in het definitieve kompas.’

Gedrag

Het LLC ontdekte via deze twee sporen onder meer dat bij leiderschap de persoon nog vaak centraal staat in plaats van het gedrag. Ben licht toe: ‘Er wordt nog veel naar leiders gekeken vanuit hun formele positie: hun hiërarchische rol, de competenties die ze in huis hebben en de uitdagingen waarvoor ze staan. Tegelijkertijd weten we dat gedrag centraal moet staan als je effect wilt hebben op de mensen in de organisatie. Leiderschap moet met andere woorden niet terugvallen op een persoon, het gaat om de hele organisatie waarin allerlei mensen stukjes van het leiderschap moeten oppakken. Dat past ook beter bij de uitdagingen, zoals Mark die schetst. We moeten dus veel breder beroep doen op leiderschap als relatie: hoe beïnvloed en faciliteer je anderen om voor maatschappelijke meerwaarde te zorgen?’

Persoonlijk

Mark reageert: ‘Ik heb dat voor mezelf samengevat als “Het gaat niet om de persoon maar het is wel heel persoonlijk”. De vraagstukken waarvoor we staan, kunnen niet door één persoon opgelost



‘Bij leiderschap gaat het niet om woorden maar om daden’

MARK FREQUIN (BZK)

Lees verder →

→ worden, vandaar ook het belang van met elkaar kijken naar wat de gedeelde opgave is. Stikstof gaat bijvoorbeeld niet alleen over landbouw, maar ook over mobiliteit en wonen. De opgave is dus breder en complexer. Tegelijkertijd is je persoonlijkheid als leider cruciaal als het gaat om het samenspel vinden in wisselende coalities.'

Dilemma

Een ander inzicht van het LLC is dat er een enorme spanning zit op de behoefte aan decentralisatie van leiderschap en de neiging naar centralisatie. Sandra: 'Omdat problemen complexer zijn en de grenzen van organisaties doorsnijden, is decentralisatie nodig. Maar omdat er door de complexiteit van problemen ook meer fouten worden gemaakt komt er tegelijkertijd juist meer druk op de formele leiders te liggen.' Mark is wat dat betreft kritisch: 'Leiderschap kan overal in de organisatie worden getoond, van laag tot hoog. Maar als het ontbreekt bij het management ziet iedereen het. Je herkent leiderschap dus vooral als het er niet is.'

Kloofintentie en ervaring

Sandra vervolgt: 'We zien ook dat er een kloof zit tussen intentie en ervaring als het gaat om gedeeld leiderschap. ABD'ers geven aan dat zij medewerkers veel ruimte bieden voor gedeeld leiderschap. Uit ons onderzoek blijkt dat dit beperkter gebeurt dan zij denken. Als je kijkt naar hoe leidinggevend en medewerkers gedeeld leiderschap in de praktijk ervaren, geven medewerkers een lagere score (een punt verschil). Overigens geven medewerkers ook aan dat zij de ruimte voor gedeeld leiderschap wel graag willen krijgen.'

Daar ligt een opgave voor ABD'ers vinden Mark, Sandra en Ben. Ben: 'Regels worden vaak nauwer geïnterpreteerd dan ze zijn. Ik denk dat het



'Het moet niet om de persoon gaan, maar om gedrag'

BEN KUIPERS (LLC)

belangrijk is medewerkers te helpen zelf leiderschap te vertonen door anders naar de kaders te kijken. Daarnaast is het belangrijk duidelijkheid te geven en voorspelbaar te zijn.' Mark: 'Bij de rijksoverheid is er een "verzameling verstand" waar je u tegen zegt, dus wij kunnen veel. Maar we zijn ook voorzichtig en risicomijdend. Dat komt omdat de buitenwereld hard is. Maar dat mag ambtelijk leiders niet verhinderen om te handelen. Uiteindelijk draait leiderschap om "geen woorden maar daden".'

In gesprek

Het Kompas voor publiek leiderschap - visie op wenselijke leiderschapsrichtingen is een grotendeels een gezamenlijke reis, benadrukt Mark nog eens. 'Een mooi startpunt is wat dat betreft het gesprek aan te gaan over "de bedoeling" van beleid en uitvoering: de publieke waarden waarvoor wij staan. Dat is waar leidinggevend en medewerkers zich in verenigen en wat ons verbindt. Het gesprek daarover aangaan met medewerkers en stakeholders is wat mij betreft dan ook een van onze belangrijkste taken als publieke leiders.'



'ABD'ers geven medewerkers minder ruimte dan ze denken'

SANDRA GROENEVELD (LLC)

Naar een nieuwe visie op publiek leiderschap

Op de website van de Algemene Bestuursdienst vind je alle stukken die hebben geleid tot Het Kompas voor publiek leiderschap. Van het reisverslag tot het visiedocument, inclusief de rapporten van het LLC. Ook het gesprek waarop dit artikel is gebaseerd, vind je er terug als podcast.

Zie: www.algemenebestuursdienst.nl (Organisatie > Naar een nieuwe visie op publiek leiderschap).

Loopbaan → STAP

Een interessante overstap uitgelicht. Dit keer Afelonne Doek. Was: directeur Collecties, Data en Digitale Infrastructuur bij het Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis in Amsterdam. Is sinds 1 oktober rijksarchivaris en algemeen directeur van het Nationaal Archief.

Is dit je droombaan?

‘In dit werkveld is dit de top. Tot nu toe vind ik het erg boeiend.’

Waarom stapte je over?

‘Na achttien jaar vond ik de tijd rijp om het roer eens om te gooien. Het voor mij nieuwe werkveld is behoorlijk dynamisch. Allereerst komt er een nieuwe Archiefwet die geïmplementeerd moet worden.

Verder ligt de informatiehuishouding na de Toeslagenaffaire onder een vergrootglas en streven we naar een open overheid. Aanzienlijke uitdagingen.’

Wat neem je mee uit je vorige functies?

‘De afgelopen jaren ben ik veel bezig geweest op het snijvlak van data- en collectiemanagement en digitale infrastructuur en innovatie. Dat is ook hier belangrijk.

Hoe zorg je voor duurzame toegankelijkheid van digitale informatie in mails, apps en twitter op een manier zodat iemand dit over dertig jaar nog kan begrijpen? Het recht van burgers op informatie is de hoeksteen van de democratie; daar maak ik me hard voor. Daar helpt een uitgebreid netwerk van collega’s bij, want van collega’s leer ik het meest. Ook heb ik geleerd dat medewerkers in de regel meer weten dan jij zelf.’

Welk thema krijgt de komende tijd ook voorrang?

‘Het organisatiebrede programma “NA Inclusief”. Dit gaat verder dan inclusiviteit in personeelsbestand, het gaat ook om hoe we omgaan met de archieven. Daar komen bewustwording en keuzes bij kijken: welke documenten worden bewaard en waarom en met welke zoekwoorden worden ze gevonden? En komt dat overeen met de werkelijkheid van degene die informatie zoekt? De circa 150 km papier en 980 terabytes aan digitale documenten, verdeeld over verschillende locaties, moeten zo goed mogelijk toegankelijk zijn en het erfgoed moet ruimte bieden voor ieders verhaal. Dat betekent dat je het totaalverhaal van een archiefstuk vanuit meerdere perspectieven moet laten vertellen.’



De menselijke maat. We vinden het allemaal belangrijk. Maar hoe vul je dat goed in? Nathalie van Berkel (UWV) geeft het goede voorbeeld en deelt dilemma's.

Drempelloze hulp aan burgers



‘Wanneer iemand bij UWV aanklopt, is er meestal iets vervelends aan de hand’, zegt Nathalie van Berkel, lid van de raad van bestuur van UWV. ‘Werkloosheid, een handicap of ziekte, vaak gaat het om nare dingen. Voor zo iemand wil je de tijd nemen en empathie hebben. Bij UWV-medewerkers gaan we die vaardigheid in de komende jaren versterken, in het kader van ons ambtelijk vakmanschap. Het kabinet heeft extra geld beschikbaar gesteld waardoor het mogelijk is om ook echt meer tijd te nemen voor de mensen die zich bij ons melden. Bovendien besteden we extra aandacht aan heldere communicatie. Zijn de brieven die je stuurt begrijpelijk? Snappen mensen jouw uitleg of de informatie op de website? Dit zijn manieren om vorm te geven aan wat we noemen “de menselijke maat”.’

DILEMMA'S

Een onderdeel daarvan is om waar nodig maatwerk te leveren. Nathalie: ‘Soms gaat het om heel complexe situaties die zo ingewikkeld zijn, dat je de bedoeling van de wet wilt toepassen, en niet de “letter van de wet”. Dat is in specifieke gevallen nodig en zelfs volkomen logisch.’ Maar aan toepassing van maatwerk zit ook een grens, stelt Nathalie: ‘Het mag niet leiden tot willekeur. Je moet een balans vinden, en dat is best een ingewikkelde worsteling die we allemaal weleens hebben binnen de overheid. Hoe pas je maatwerk zo toe dat het geen willekeur wordt, maar toch recht doet aan de

bedoeling van de wet en de persoonlijke omstandigheden van de burger die je probeert te helpen?’

MAATWERKPLAATS

Om deze dilemma's op te lossen heeft UWV onder andere een Maatwerkplaats opgericht. ‘Hierin werken UWV'ers samen, maar ook externe slimmeriken, om oplossingen te bieden voor situaties waarvoor geen standaardoplossing is en waarbij mensen vastlopen in “het systeem”’, vertelt Nathalie. ‘Soms zijn het heel complexe situaties, waarbij we hulp nodig hebben van bijvoorbeeld de beleidsmakers bij de ministeries van Financiën en SZW. En soms moeten we ook aan de politiek teruggeven dat wet- en regelgeving niet meer uit te leggen of niet uitvoerbaar is. Dat deden we onlangs nog met een zogeheten “knelpuntenbrief”, waarover we met de Tweede Kamer in gesprek zijn.’

VOELSPRIETEN

In gesprek gaan met de mensen voor wie je het doet, is vanzelfsprekend een belangrijke voorwaarde voor toepassing van de menselijke maat. Om doorlopend te checken hoe het in de praktijk loopt, heeft UWV zowel regionale cliëntenraden als een centrale cliëntenraad, en klantenpanels. ‘We hebben onze voelsprietten best goed uitstaan, vind ik’, zegt Nathalie. ‘De leden van deze raden zijn ervaringsdeskundigen en maken een jaaragenda met thema's die zij belangrijk

vinden. Het belangrijkste thema daarin is onze dienstverlening. Dat vinden we zelf ook het belangrijkste. De grootste problemen worden ervaren wanneer een cliënt te maken krijgt met verschillende UWV-disciplines, bijvoorbeeld wanneer iemand van de WW naar de Ziektewet over gaat. We willen voorkomen dat cliënten het gevoel krijgen dat je binnen UWV allerlei verschillende loketten hebt. Daarom willen we samen met onze cliënten een “drempelloze klantreis” verwezenlijken. Wij vinden allemaal dat onze dienstverlening om hen heen georganiseerd moet worden. Je moet door UWV drempelloos, snel, simpel en empathisch geholpen worden. Belangrijk, want niemand mag tussen wal en schip belanden.’

ONDERBUIKGEVOEL

Naar eigen zeggen gebruikt Nathalie ook regelmatig haar “onderbuikgevoel” om te controleren of de uitvoeringspraktijk nog wel deugt. ‘Ik vind het belangrijk om zelf aan te voelen hoe een situatie is. Vanuit mijn directe omgeving ken ik de problematiek waarmee mensen worstelen en ik zie wat dat met mensen doet. Dat doet óók iets met mijzelf. Soms kun je niet begrijpen waarom iemand volgens de regels niet geholpen kan worden, terwijl diegene echt hulp nodig heeft. Je moet dat aanvoelen en in kunnen voelen, daarom ben ik ook zo’n fan van cliëntenparticipatie en klantenpanels en ga ik graag met ervaringsdeskundigen in gesprek. Alleen dan kom je erachter wat een situatie en ons handelen echt met iemand doet. Wat gebeurt er met je als je arbeidsongeschikt raakt? Je kunt dan nog zo goed alle regels kennen, maar het gaat erom dat je snapt wat dat met mensen doet. Je moet je kunnen inleven, om ervoor te zorgen dat mensen zich gehoord, geholpen en ondersteund voelen. Ik zoek dat gevoel bewust op en wil dat ook ervaren, omdat ik zelf vind dat ik juist daardoor betere besluiten kan nemen.’

VERDRIET

Tijdens een van die gesprekken ontmoette Nathalie iemand die zijn handen echt niet kon gebruiken. De oorzaak ervan was echter medisch niet aantoonbaar. Nathalie: ‘Terwijl ik met hem sprak, zag ik de pijn en het verdriet. Kijk, voor zo iemand moet je dan je best doen en daarom ben ik blij dat we die Maatwerkplaats hebben. Overigens is het ook fijn om met mensen te praten die juist een heel positieve ervaring hebben en door ons op een goede manier snel weer aan werk zijn geholpen.’

MINDER MEETBAAR

Naast empathie en maatwerk is er nog iets nodig om de UWV-dienstverlening verder te verbeteren, vindt Nathalie. ‘Er zit ook een cultuuraspect aan: Je moet af en toe iets durven

‘De grootste problemen ervaren cliënten zodra ze te maken krijgen met verschillende UWV-disciplines’

proberen, buiten de lijntjes kunnen kleuren. Ik houd er absoluut niet van om mensen af te rekenen op fouten. Ik wil juist dat mensen de ruimte krijgen en nemen om dingen uit te proberen. En gaat het een keer mis? Dan moet je daar transparant in zijn en erover vertellen, zodat we ervan kunnen leren.’

Tot slot zou het mooi zijn als we de menselijke maat en het toepassen ervan kunnen meenemen in de manier waarop UWV rapporteert over zijn dienstverlening, vindt Nathalie. ‘Is het belangrijk om te melden dat je tien gesprekken hebt gevoerd? Of kun je beter vertellen wat het resultaat daarvan was? Voelt de cliënt zich verder geholpen? Heeft hij of zij tools aangereikt gekregen om sneller aan werk te komen? Dat is misschien allemaal minder gemakkelijk meetbaar maar volgens mij wel relevanter.’

Wat ik collega-ABD’ers wil meegeven? Voor zover je dat nog niet deed: geef concrete invulling aan de menselijke maat en kom gerust eens kijken hoe we dat bij UWV doen!’



A man in a grey suit stands in a grand, ornate hallway with wooden paneling and a yellow railing. He has his arms crossed and is smiling. The hallway features a large arched window with a grid pattern and several orange suitcases lined up against the wall.

8

**OPENHARTIGE
ANTWOORDEN**

STAN KAATEE
DG Werk SZW

1

Uit wat voor nest kom je?

'Ik groeide op in Haarlem en kom uit een sociaal-democratisch nest. We discussieerden thuis veel en mijn moeder werkte bijvoorbeeld voor een bewonersvakbond in de gehandicaptenzorg en hielp die bewoners een stem te geven. Zelf liep ik als tiener al mee tijdens demonstraties tegen kruisraketten. Vanwege de maatschappelijke betrokkenheid die ik in mijn jeugd al had, is niemand verbaasd dat ik al jaren voor de overheid werk.'

2

Wat maakte indruk in je jeugd?

'Mijn broer is geadopteerd en is geboren in Korea. Hoewel hij oer-Hollands is, is hij door mensen vanwege zijn huidskleur vaak onheus behandeld. Daar heeft hij best veel last van gehad.'

3

Wat was een bepalend moment in jouw leven?

'Op mijn 17e kwam ik uit de kast. Een moment waarop ik dapper moest zijn en de wereld liet zien wie ik ben. Door die periode heb ik er geen moeite mee om uit de stroom te lopen en mijn mening te geven. Een belangrijke eigenschap als je ministers moet adviseren. Het scheidt bovendien vaak een band met mensen die op hun eigen manier uit de kast zijn gekomen. Bijvoorbeeld omdat ze met hun ontwikkeling een andere richting inslaan dan hun ouders hadden gewild.'

4

Waarvoor kun je voor je kop slaan?

'Een aantal jaar geleden koos ik er als adviseur van Rutte voor hem niet te informeren over een mogelijke naheffing van de EU, omdat het nog voorlopige cijfers waren. We hadden alleen halve informatie en ik wilde hem zijn rust gunnen tijdens zijn vakantie. Het nieuws over die naheffing kwam vervolgens naar buiten en het werd een

enorme rel. Rutte werd ondervraagd door journalisten die dachten dat hij de informatie opzettelijk niet had gedeeld en er werden Kamervragen gesteld en debatten gevoerd. Dat ik die rel had kunnen voorkomen, maakte dat ik me heel klein voelde. Zo'n risico zou ik nu nooit meer nemen. Gelukkig nam Rutte het sportief op, hij begreep het wel.'

'Ik heb er geen moeite mee om uit de stroom te lopen'

5

Je was een blauwe maandag politiek verslaggever. Wat vind je als ABD'er van de wisselwerking met de media?

'Ik heb inderdaad lang geleden als vrijwilliger verslag gelegd voor de Haarlemse radio over de gemeentepolitiek. Leuk detail is dat ik daarna zelf een aantal jaren in de gemeenteraad van Haarlem, waar ik nog steeds woon, zat. Door mijn ervaring als adviseur van Rutte waarbij ik acht jaar in het centrum van de Haagse macht werkte, merk ik dat ik moe ben van actualiteitenprogramma's en zelfs amper nog naar het journaal kijk. Tv-programma's gaan tegenwoordig om kijkcijfers en zelden om de waarheid. En alleen wie het hardst schreeuwt komt aan tafel. Om de feiten voor het voetlicht te brengen moet je daar dus niet zijn. Ik zou zelf best vaker uitleg en toelichting willen geven aan de Tweede Kamer, zoals gelukkig steeds meer wordt gedaan. Daarnaast zorg ik zelf dat ik contact heb met burgers. Bijvoorbeeld tijdens werkbezoeken, maar ik vind het ook prima

om op straat te worden aangesproken. Sowieso vind ik het leuk om aan anderen uit te leggen hoe beslissingen van de overheid tot stand komen en wat als burger je eigen invloed is. Ik ben wat dat betreft best wel een overheidsambassadeur.'

6

Je bent voorzitter van de raad van toezicht van het Teylers Museum (zie foto) en lid van de Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen?

'Het leuke van het Teylers Museum – het oudste museum van Nederland – is dat het doel is de geschiedenis te behouden. Een mooi contrast met de hectiek van het Haagse. Bij de KHMW gaat het me vooral om het ontmoeten van mensen met andere denkbeelden: inspirerend!'

7

Wat is je achilleshiel?

'Als mensen misbruik maken van mijn openheid en onbetrouwbaar zijn. Dan ontplof ik en komt het meestal niet goed. Ik kan daar ook echt van wakker liggen. Ik ben van *what you see is what you get* en verwacht dat ook van anderen.'

8

Hoe ontspan je?

'Ik speel een à twee keer per week een bordspel met vrienden, van wie ik de meesten al vanaf de lagere school ken. Geen Risk of Monopoly, ik ben geen twaalf meer, maar spellen zoals 1960: *The Making of the President*, waarin de strijd tussen Kennedy en Nixon centraal staat. Eerder organiseerde ik bij AZ ook pizza/spel-avonden waarbij we bijvoorbeeld het koude-oorlogsspel Kremlin speelden. Op het Binnenhof! Als de coronaperiode voorbij is, ga ik die avonden ook hier bij SZW organiseren.'

Marjolein Jansen (RvB Kadaster) en Johan Maas (CFO/CIO) RVO):

‘We halen niet langer snel de ophaal



Jullie sloten onlangs een Convenant Werken aan Uitvoering. Waarom?

Marjolein: ‘Het Kadaster en RVO komen elkaar regelmatig tegen. Bijvoorbeeld bij grote projecten op het gebied van bouw, infrastructuur, gebiedsgericht werken en eigenlijk overal waar grondgebruik en eigendomsrechten een rol spelen. De rol van RVO bij gebiedsontwikkeling is om burgers, bedrijven en mede-overheden bij elkaar te brengen ondernemerschap in de juiste richting te stimuleren. Terwijl het Kadaster staat voor het bieden van rechtszekerheid over eigendommen en data ter beschikking stelt. Wij merkten dat er vanuit verschillende departementen opdrachten komen voor zowel RVO als Kadaster die nauw aan elkaar raken en die soms ook dezelfde problemen moeten oplossen. Bijvoorbeeld op gebied van woningbouw. Opdrachtgevers weten dit niet van elkaar, waardoor dubbele werkzaamheden en mogelijk conflicterende opdrachten ontstaan. En dit risico zal na deze demissionaire periode, zodra een nieuw kabinet aan de slag gaat, alleen maar toenemen. Want een groot aantal maatschappelijke opgaven moet worden opgelost en vraagt om een gebiedsgerichte aanpak. Denk aan bijvoorbeeld de woningbouw, de energie- en grondstoffentransitie, waterbeheer, agrarische activiteiten, stikstof en bestrijden van de gevolgen van klimaatverandering. Dan kun je wel gaan mopperen en wachten tot het “misgaat”, maar je kunt óók vooraf kijken hoe het beter kan en met oplossingen komen. Omdat ik wist dat Johan er vast hetzelfde in zou zitten, hadden we elkaar hierin snel gevonden.’

Johan: ‘De RVO wordt weleens gezien als een “subsidiefabriek”, maar wij ontwikkelen ons naar een organisatie die zorgt voor maatschappelijke impact. Bij die bredere blik past ook dat je uitziet naar samenwerking.

Daarom was ik er meteen vóór, toen Marjolein voorstelde om te onderzoeken of we vaker samen op kunnen trekken en departementen kunnen vragen om een gezamenlijke opdracht. Zo bereiken we samen meer maatschappelijke impact dan ieder voor zich.’

Wat spreken jullie eigenlijk af in dit convenant?

Johan: ‘Ik zie dit convenant als een collegiale handdruk. Het is een goede set afspraken over hoe je met elkaar wilt samenwerken. Het komt neer op vier zaken: het samen uitvoeren van maatschappelijke opgaven; ons naar burgers presenteren als één uitvoeringsorganisatie; vaker kennis en kunde delen, onderling én met burgers en ondernemers; en tot slot de financiering vereenvoudigen, zodat we efficiënter en effectiever met overheidsgeld omspringen.’

Marjolein: ‘Natuurlijk hebben we daarover goed gesproken met BZK en EZK: eigenaren en opdrachtgevers van onze organisaties. Een extra doel van deze samenwerking is ook om de beschikbare capaciteit en kennis en kunde in onze eigen organisaties te bundelen. In een krappere wordende arbeidsmarkt wordt het steeds belangrijker om deze kennis en kunde én je mensen te kunnen delen. Die gezamenlijkheid willen we ook graag naar onze eigen medewerkers uitstralen.’

Wat vraagt dit van jullie leiderschap?

Johan: ‘Dit gaat om vertrouwensvol samenwerken en inlevingsvermogen. We gaan als publieke dienstverleners

Twee publieke dienstverleners aan het woord over de raakvlakken van hun werk en het belang van een goede samenwerking



brug op, maar werken samen'

echte co-creatie en samenwerking realiseren en dat doen we vol respect en vertrouwen. Tien jaar geleden was dit nog niet mogelijk geweest. Destijds waren we als organisaties veel competitiever en als we in elkaars vaarwater kwamen, haalden we bij wijze van spreken snel de ophaalbrug op. Nu gaan we samen bevlogen aan de slag voor verschillende maatschappelijke opgaven.'

Marjolein: 'Johan en ik vonden elkaar in onze gedeelde visie op het oplossen van vraagstukken voor de maatschappij. Daarvoor werken wij uiteindelijk. Eigenlijk zeggen wij tegen onze mensen, vanuit het leiderschap dat we aan de top willen tonen: "neem samen verantwoordelijkheid voor een goede oplossing". Daarbij mag je soms buiten de gebaande paden gaan en fouten maken, als je altijd maar uit kunt leggen dat je doet wat je doet om de beoogde maatschappelijke impact te bereiken.'

Vinden jullie dat beleid en uitvoering nog teveel gescheiden werelden zijn?

Marjolein: 'Het besef dat meer samenwerking nodig is, neemt toe. Ik ben acht jaar uit de Rijksdienst geweest en merkte bij mijn terugkeer – nu bij het Kadaster – dat de aandacht voor uitvoering zeker is toegenomen. Ik vind wel dat de energie om inhoudelijk beleid en uitvoering nader bij elkaar te brengen, nog wel veel vanuit de uitvoering komt. Het lijkt erop dat vanuit de regio Den Haag dichterbij is dan andersom en dat vind ik niet echt veranderd ten opzichte van acht jaar geleden. Op zich is het niet verwonderlijk dat wij als publieke dienstverleners elkaar sneller vinden. Want wij komen elkaar fysiek

tegen, in dat zaaltje op een inspraakavond in het gebied.'

Johan: 'Dat herken ik wel. Maar als je kijkt naar heel actuele zaken, zoals de coronacrisis, dan zijn beleid en uitvoering razendsnel collegiaal en gelijkwaardig aan de slag gegaan met dit maatschappelijke vraagstuk.'

En de politiek?

Johan: 'Ik merk dat de betrokken bewindslieden van bijvoorbeeld EZK en LNV in de afgelopen periode de uitvoering heel goed hebben betrokken bij de beleidskeuzes die zij maakten. Meer dan ooit hebben we bij de bewindslieden aan tafel gezeten over de uitvoerbaarheid van beoogd beleid. Als je als uitvoeringsorganisatie eerlijk vertelt wat wel en wat niet kan, ben je altijd een welkome gesprekspartner naar wie wordt geluisterd aan die tafel.'

Hoe goed kenden jullie elkaar al vóór dit convenant?

Marjolein: 'Best goed. We kennen elkaar al lang, omdat wij beiden in de bedrijfsvoering en aan de uitvoering van verschillende departementen werkten, ik als pSG bij OCW en Johan als directeur Bedrijfsvoering bij SZW.'

Johan: 'Het was de tijd van grote bezuinigingen. We waren het destijds erover eens over hoe dat zou kunnen zonder te saneren. De goede band hebben we behouden, en daarbij speelt ook de ABD een rol. Het leuke van de ABD is dat je, zeker als je wat langer binnen de Rijksdienst blijft, elkaar gemakkelijk weet te vinden. Je kent elkaar, vertrouwt elkaar en weet hoe je over bepaalde zaken denkt. Dat helpt gewoon in de rest van je werk.'



‘Ik ben dol op Rotterdam’



Het Rijk
UIT →

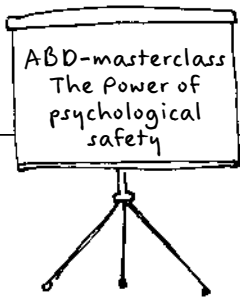
JOLANDA DENIS Was: waarnemend directeur SSO Personeel en Organisatie bij de Belastingdienst. Is nu: directeur Human Resources, Ontwikkeling en Communicatie bij de gemeente Rotterdam.

‘In eerdere functies bij onder meer de IND en in het gevangeniswezen werkte ik al heel veel mét gemeenten; nu wilde ik eens bij een gemeente werken. En aangezien ik al dertig jaar in Rotterdam woon, leek mij niets mooier dan te gaan werken voor deze stad. Extra fijn aan het werken voor een gemeente is dat de afstand tot de inwoners veel kleiner is.

Ik ben dol op Rotterdam. De stad bruist, er gebeurt altijd van alles. Maar ik loop ook niet weg voor de schaduwzijde van deze stad, zoals armoede en andere problemen in verschillende wijken. Ik wandel veel door de wijken en maak dan met mensen een praatje over wat er speelt. Die kennis deel ik graag met mijn team. Dat team is trouwens geweldig. Het is bijna een soort religie om voor deze stad te werken, zo saamhorig en trots zijn de collega’s die voor de gemeente werken.

Wat ik meeneem van mijn ervaringen bij het Rijk? Veel. Bijvoorbeeld dat het belangrijk is om zuinig te zijn op je medewerkers. En dat het goed is om een open blik te hebben en veel vragen te stellen. Bij de DJI leerde ik bijvoorbeeld dat het helemaal niet erg is om een keer niet het slimste meisje van de klas te zijn. Ik wist weinig van het gevangeniswezen, maar die inhoudelijke kennis kwam vanzelf, door overal vragen te stellen. En met mijn leiderschap zit het wel snor, dat zelfvertrouwen heb ik zeker ook opgebouwd bij het Rijk.

Ik ben ambitieus en vind het eerlijk gezegd best leuk om op het podium te staan, maar uiteindelijk moeten we het gezamenlijk doen. Alleen zo halen we het beste in elkaar naar boven. En dat zal nodig zijn: de gemeente Rotterdam wil de beste werkgever van de regio worden. We moeten in een steeds krappere arbeidsmarkt de beste mensen aan ons zien te verbinden. Een flinke uitdaging!’



Lezen,
leren &
luisteren

Natasa van Workum | Directeur Veiligheidsonderzoeken en Bedrijfsvoering bij de AIVD

'Anyone's voice can be mission critical. Die zin van Amy Edmondson uit de Masterclass is me vooral bijgebleven. Deze quote van de professor van de Harvard Business School gaat over de kracht van psychologische veiligheid en hoe je een cultuur binnen organisaties creëert waarin iedereen veilig ideeën kan delen. Ze vertelde over een ruimtemissie waarbij de ruimtecapsule verongelukte. Achteraf bleek dat een van de betrokken junior ruimtevaartdeskundigen vooraf al twijfels had over de werking van het

nieuwe systeem in de capsule. Maar hij was een van de laagste collega's in rang en dacht "wie ben ik om kritiek te uiten?" Had hij het maar wel gedaan. Het is een veelzeggend voorbeeld van hoe mis het kan gaan als medewerkers geen veiligheid en openheid ervaren. Ik heb me aangemeld voor de online bijeenkomst, omdat ik tegengas enorm waardevol vind. Collega's moeten tegen elkaar kunnen zeggen: "ik denk er anders over" zonder hierop te worden afgerekend. Als leidinggevende moet

je oor houden voor "die andere stem" en die tegenspraak bij voorkeur zelf organiseren. Hoe ik dat doe? In werkoverleggen vraag ik collega's vaak nadrukkelijk naar hun mening. En ik let er ook op dat de introverte teamleden aan het woord komen. Vaak komen ze namelijk met minstens even waardevolle ideeën als de wat meer extraverte types. Er werken bij mijn directie bij de AIVD zoveel verschillende experts, het is een illusie te denken dat ik als hoofd van de directie alles altijd beter weet.'



Een bijzondere klus

NAAM: Hans Timmermans: Kwartiermaker Duurzaam Digitaal Stelsel (DDS) in de Strafrechtketen bij het ministerie van Justitie en Veiligheid **KLUS:** Zorgen dat er een gedragen governance-stelsel van de digitalisering in de strafrechtketen staat samen met 34 betrokken ketenpartners **VIA:** ABD Interim

'Ik moet de bomen én het bos kunnen zien'

Met welke klus houd jij je bezig?

'Voor de jaren 2018-2022 is € 200 miljoen regeerakkoordgeld beschikbaar gesteld om de informatievoorziening binnen de strafrechtketen te verbeteren met behulp van digitalisering. Die keten van opsporing, vervolging, berechting en tenuitvoerlegging bestaat uit 34 betrokken ketenpartners en is heel complex. Bovendien hebben alle ketenpartners hun eigen doelen en rollen. Aan mij de taak te zorgen dat er een goed stelsel van gezamenlijke afspraken staat waardoor de betrokken ketenpartners het nieuwe digitale stelsel zelf kunnen besturen en organiseren. Naar mijn idee is een goede samenwerking daarbij de sleutel.'

Zeijedirect 'ja' tegen deze complexe klus?

'Onmiddellijk! Het is voor mij "een Pippi-Langkous": ik heb het nooit gedaan, dus ik zal het wel kunnen.'

De opdracht is complex en vraagt visie, lef en een analytisch scherpe blik. Met mijn kennis en ervaring durf ik wel te zeggen dat ik aan die eisen helemaal voldoe. Ik ben van huis uit econometrist. Ik vind het leuk complexe problemen analytisch te benaderen en kan goed teruggeven wat ik zie, ben niet hiërarchiegevoelig en niet bang mensen aan te spreken op hun verantwoordelijkheden.'

Wat vind je de grootste uitdaging?

'Als het te veel om de inhoud gaat draaien, dan loop ik het risico daarin meegezogen te worden. Ik moet de bomen én het bos kunnen zien, anders raak ik het overzicht kwijt. Ik voorkom dat door hulp te vragen bij de professionals en vind het niet moeilijk me kwetsbaar op te stellen.'

Heeft deze klus je al nieuwe inzichten opgeleverd?

'Het is geen gespreid bedje, maar dat vind ik juist leuk.'



SIERK NAWIJN

*Tentoonstelling 800 jaar
Binnenhof, Haags
Historisch Museum*

‘Ik kijk bijna elke dag op dit museum uit, toch is het de eerste keer dat ik het bezoek’, bekent Sierk Nawijn, directeur Rijksvoorlichtingsdienst bij AZ. ‘De tentoonstelling is met drie heel verschillende zalen mooi opgezet, vind ik. Het Binnenhof is inmiddels ruim 6 jaar mijn werkplek en het voelt, ondanks de tocht, vanaf de eerste dag als een warme jas. Het is een voorrecht om middenin het politieke centrum te werken in een museale omgeving waar zoveel historie ligt. Iedere ochtend voelt het weer als een feestje als ik onder de Mauritspoort door het Binnenhof oploop.’

De Tentoonstelling 800 jaar Binnenhof is sinds oktober 2021 te bezoeken en heeft een looptijd van vijf jaar. Genoeg mogelijkheden voor ABD'ers dus om zelf eens een bezoekje te brengen.