



Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Ernestine Meijer, MT-lid Natuur
bij LNV (pagina 7):
'Vrijwilligers produceren data
waarop wij als beleidsmakers
kunnen vertrouwen'

Titia Wolterbeek, directeur
De Vlinderstichting (pagina 7):
'Vlinders kunnen een indicatiesoort zijn
en bijvoorbeeld iets zeggen over de
algehele gezondheid van graslanden'

ABD

4 Programma Netcongestie

De gezamenlijke
ontdekkingstocht van
drie departementen

8 Van Kamerlid naar topambtenaar

Welke lessen leerden
Alexander Pechtold (CBR)
en Bart Snels (IBTD)?

11 Een openhartige José van Aerle (DEF)

'Ik geloof in de inventiviteit
van de mens'

BLAD
Nº 2
JUNI 2024

EN VERDER:

3 | **Leiderschap volgens Esther Pijs (EZK)**

'Om de problemen in Groningen op te lossen, moet je ze
eerst kunnen voelen'

MET OOK:

12 | **Beleid in uitvoering**

**FIN en de Belastingdienst werken steeds nauwer
samen aan wetgeving:** 'We hebben nu meer begrip
voor elkaars perspectieven'



UIT HET SGO - DOOR MAARTEN SCHURINK, SG DEF

Reflectie op ons vakmanschap

Wat houdt dat nu in, ambtenaar zijn? En vul ik mijn vakmanschap goed in? Dat zijn vragen die iedere ambtenaar zichzelf vaker moet stellen.

Effectiviteit boven efficiëntie

Deze tijd vraagt dat we expliciet maken waar we als ambtenaren wél en níét van zijn. We werken voor de samenleving. Het is niet ons werk om bewindspersonen uit de wind te houden of in de wind te zetten. Het is wel aan ons om met de politiek moeilijke maatschappelijke of politieke vraagstukken op te lossen. We moeten effectiviteit boven efficiëntie stellen en waar nodig maatwerk toepassen. We moeten de opgaven die niet door één departement op te lossen zijn, samen oppakken. En dat alles integer, professioneel en onafhankelijk.

Geweten

En hoe dan om te gaan met je eigen geweten in je werk? Ik maak voor mezelf een strikt onderscheid tussen mijn mening als burger en mijn mening als ambtenaar. Als ambtenaar lever ik een bijdrage aan goede politieke besluitvorming en goede organisatie van Nederland. Dat doe ik door alle relevante informatie aan de politiek te bieden om tot een afgewogen oordeel te komen. Dat oordeel is aan hen en ik zal me altijd maximaal inspannen om alle gezichtspunten in te brengen. Wanneer bewindspersonen of de Kamer een andere oplossing kiezen dan het professioneel ambtelijk advies, dan is het óók mijn verantwoordelijkheid om die uit te voeren.

‘De invulling van ons vakmanschap is persoonlijk, maar niet individueel’

Checks and balances

Zou ik daarbij in gewetensnood kunnen komen? Ja, dat zou kunnen. Voor mij geldt dat de Grondwet en de bescherming van grondrechten de belangrijkste leidraad zijn. Daar ligt voor mij de grens. Tegelijkertijd is wetgeving de kern van het werk bij het Rijk en is het de rol van het kabinet en de Kamer om wetten te wijzigen. En heb ik veel vertrouwen in de kracht van de instituties in onze rechtsstaat, waaronder de rechtspraak, die zorgen voor checks and balances.

Het ordentelijk en integer vervullen van onze onpartijdige rol is een ander belangrijk onderdeel van die checks and balances. Maar makkelijk is dat zeker niet altijd. Voor niemand staat vast waar precies de grens ligt en wanneer die wordt gepasseerd. Daarom is reflectie nodig.*

Ruimte maken voor reflectie op vakmanschap

De invulling van ambtelijk vakmanschap is persoonlijk, maar niet individueel. Ben ik voldoende buiten mijn eigen hokje aan het werken? Probeer ik een voor de minister lastig dossier op te lossen, zonder dat ik het wegduw? En informeren we met deze nota de bewindspersoon of de Kamer volledig en op tijd? Iedere ambtenaar – ik dus ook – zal zelf ruimte moeten maken voor die reflectie. En vooral met collega’s in gesprek moeten gaan over vragen en dilemma’s, zonder direct te oordelen. Dat is ook ons vak.

WIE wat waar?

TMG-BENOEMINGEN

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

COEN VAN DE LOUW

Functie per 1 mei 2024: directeur-generaal Dienst Toeslagen bij FIN

Was: programma-directeur-generaal Ketenregie bij FIN

JASPER WESSELING

Functie per 12 augustus 2024: thesaurier-generaal bij FIN

Was: directeur-generaal Fiscale Zaken bij FIN

STEPHAN SCHROVER

Functie per nader te bepalen datum: consultant ABDTOPConsult bij BZK

Was: directeur-generaal Rijksvoorlichtingsdienst bij AZ

CARRY GOEDHART

Functie per 1 september 2024: directeur-generaal Algemene Bestuursdienst bij BZK

Was: directeur Management Development Rijk en plaatsvervangend directeur-generaal Algemene Bestuursdienst bij BZK

LEIDERSCHAPSONTWIKKELING



Als ABD-manager zit je op een uitzonderlijke positie waarin je stuurt en gestuurd wordt. Het nieuwe **Ontwikkelprogramma Leiderschap** biedt hierbij handvatten voor managers in schaal 15.

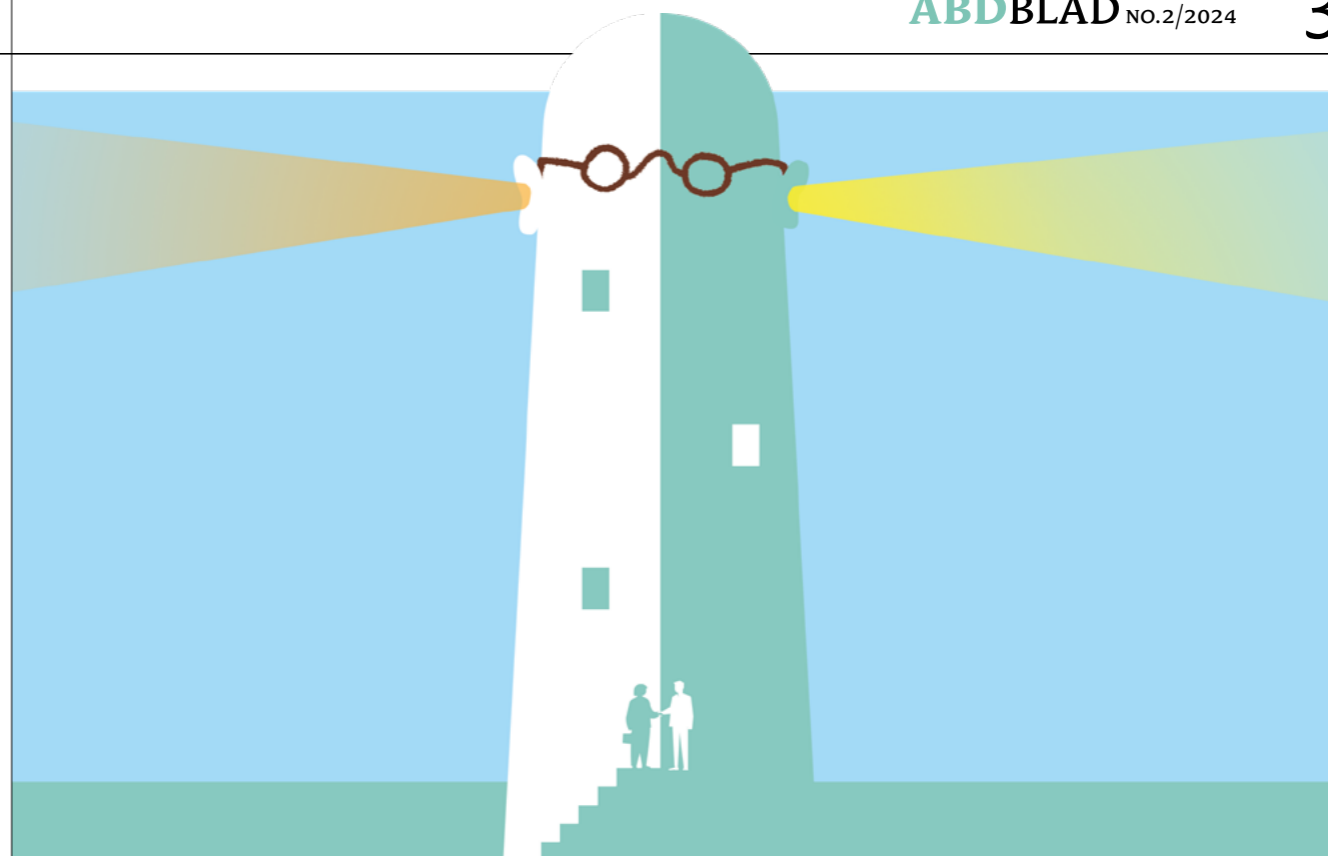
Het vernieuwde **ABD LaB** ondersteunt ABD-directeuren om hun leiderschap naar een hoger niveau te tillen.



*In de bijeenkomsten **Intercollegiale Consultatie** reflecteer je samen met collega's op dilemma's binnen jullie dagelijkse werkpraktijk.

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** 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 de praktijk? **Esther Pijs**, programma-directeur-generaal Groningen en Ondergrond bij EZK, deelt haar inzichten.

‘Toen ik werd aangesteld, lagen er twee grote uitdagingen op mij te wachten: het vertrouwen van de Groningers terugwinnen en het maatschappelijk draagvlak voor mijnbouw in Nederland vergroten. Het belangrijkste wat wij als overheid kunnen doen om het vertrouwen van de Groningers terug te winnen, is onze belofte nakomen. Daarom was het definitief dichtdraaien van de gaskraan in april 2024 ook zo'n belangrijke stap. Hetzelfde geldt voor het pakket van vijftig kabinetsmaatregelen voor schadeherstel, versterking van huizen en perspectief in Groningen. Nu pas kan het vertrouwen in de overheid daar weer groeien.’

Waardevolle gesprekken

‘Ik probeer me op te stellen als maatschappelijk partner van de Groningers. Om dit te kunnen, moet ik hun problemen goed begrijpen – kunnen vóelen, eigenlijk. Alleen dan kun je met passende oplossingen komen. De bewonersgesprekken

die de staatssecretaris twee keer per maand voert, zijn heel waardevol. Ik ben daar vaak bij. Tijdens dat spreekuur hoor je schrijnende verhalen over wat er allemaal is misgegaan en hoe dat het leven van bewoners heeft beïnvloed.’



Bewoners meer betrekken

‘Door heel Nederland zijn er mijnbouwprojecten: gaswinning, geothermie, opslag van energie. Die leiden vaak tot weerstand. Mensen maken zich zorgen over mogelijke schade aan hun huis, en dat begrijp ik. Wat ik heb geleerd is dat we bewoners vanaf het begin bij een project moeten betrekken. We moeten veel meer met de mensen in gesprek gaan. Over hun zorgen en wensen, en over wat nu precies de gevolgen zijn van mijnbouw in hun omgeving. Met deze aanpak proberen we vastzittende projecten – samen met bewoners – verder te brengen. Dat lukt alleen als je goed luistert én je open en flexibel opstelt.’

De langere versie van dit interview met Esther lees je online. Scan de QR-code.





V.l.n.r.: Petrouschka Werther (directeur Duurzame Mobiliteit bij IenW), Isabel van de Geer (afdelingshoofd Woningbouw bij BZK) en Annemiek Hautvast (programmadirecteur Netcongestie bij EZK)

Programma Netcongestie

‘We zijn met elkaar bezig aan een ontdekkingstocht’

De druk op ons elektriciteitsnet neemt de komende jaren sterk toe. Het is dus alle hens aan dek binnen het Landelijk Actieprogramma Netcongestie (LAN), waarin drie ministeries samenwerken met netbeheerders en stakeholders. De drie betrokken topambtenaren leggen uit wat dat betekent.

Het LAN ging in december 2022 van start, een half jaar nadat onder meer netbeheerder TenneT de noodklok had geluid in Limburg en Noord-Brabant. In beide provincies ging het elektriciteitsnet toen op slot voor nieuwe of zwaardere aansluitingen. ‘Het LAN richtte zich in het begin vooral op bedrijven en de continuïteit van onze economie’, aldus Annemiek Hautvast (programmadirecteur Netcongestie bij EZK). ‘Maar naarmate het programma vorderde, zagen we hoe netcongestie ook sectoren zoals woningbouw en mobiliteit begon te raken. We brachten daarom steeds meer partijen aan boord. De betrokken ministeries, maar bijvoorbeeld ook de brancheverenigingen Bouwend Nederland en Techniek Nederland. Alle deelnemende partijen zijn doordrongen van de ernst en de realiteit. En iedereen weet ook dat we het alleen samen kunnen oplossen.’

Petrouschka Werther

‘Het gezamenlijke belang weegt zwaarder dan het individuele’

EEN COMPLEET NIEUWE WERELD

Door de druk op ons elektriciteitsnet wordt ook de woningbouwopgave er niet eenvoudiger op. ‘Projectontwikkelaars, gemeenten, woningcorporaties: onze stakeholders trokken vorig jaar massaal bij ons aan de bel’, vertelt Isabel van de Geer (afdelingshoofd Woningbouw bij BZK). ‘We haakten daarom aan bij het LAN en plaatsten een liaison bij EZK. Netcongestie is ook voor ons een urgent dossier. Hoe beter we de problemen met elkaar inzichtelijk maken, hoe minder groot de kans dat deze ons verrassen.’ Ook IenW is inmiddels betrokken bij het LAN, vertelt Petrouschka

Werther (directeur Duurzame Mobiliteit bij IenW). ‘We dachten heel lang dat netcongestie voor ons geen punt zou zijn. De problematiek richtte zich namelijk vooral op hoog- en middenspanning, terwijl elektrische auto’s uit het laagspanningsnet putten. Tot ook wij verontrustende signalen kregen.’ Petrouschka kwam in een voor IenW compleet nieuwe wereld terecht. ‘Voor mij was het vooral van belang dat er regionaal geen afspraken zouden worden gemaakt tussen netbeheerders en provincies, zonder dat daarover een goede kabinetsafweging was gemaakt. Het gezamenlijke belang weegt immers zwaarder dan individuele belangen. Dat dit in sommige gevallen ten koste gaat van de ambities van bijvoorbeeld IenW, moeten we voor lief nemen.’

NIET ALLEEN MAAR PLEISTERS PLAKKEN

De toenemende vraag naar duurzame energie, de schaarse ruimte voor netuitbreiding en de snelle afbouw van gas door de oorlog in Oekraïne bleek een ‘perfecte storm’. Volgens Annemiek zijn die grillige ontwikkelingen en de duurzame ambities in Nederland niet eenvoudig op elkaar af te stemmen. ‘Het betekent dat we moeten werken aan het vertrouwen in onze intenties om de juiste besluiten te nemen. Lastig, want er is binnen dit dossier nog veel onzeker en de

maakbaarheid is beperkt. We moeten dus ook eerlijk zijn op de momenten dat we nog niet weten wat er op ons afkomt.’ Isabel vult aan: ‘Eigenlijk hadden we gisteren moeten reageren op een probleem dat zich vandaag aandient. Het is logisch dat ons wordt gevraagd snel actie te ondernemen, maar dan ga je alleen maar pleisters plakken in plaats van ook te kijken naar de stip op de horizon. Wij weten van elkaar nu goed waaraan we werken en wat we voor elkaar kunnen betekenen.’ Petrouschka: ‘We zijn in Den Haag gewend om pas een oplossing te bedenken als we het probleem volledig snappen. Dat gaat hierbij niet, want netcongestie is voor iedereen compleet nieuw. We zijn met elkaar bezig aan een ontdekkingstocht, waarbij we links en rechts continu onze rugzak aanvullen. Door die onbekendheid zal je het programma met elkaar moeten blijven maken.’

Annemiek Hautvast

‘We moeten eerlijk zijn op de momenten dat we nog niet weten wat er op ons afkomt’

BELANGEN AFWEGEN OP DE JUISTE PLEK

Netcongestie gaat voor een deel ook over bestaanszekerheid, benadrukt Isabel. ‘We werken hard aan voldoende woningen en energie, tegen een betaalbare prijs. Natuurlijk hadden we dit programma achteraf liever tien jaar eerder in gang gezet. Maar toen waren de omstandigheden nu eenmaal heel anders. Dit is het beste moment om er alsnog mee aan de slag te gaan. Met in het achterhoofd de kwetsbare mensen die onze hulp hard nodig hebben.’ Annemiek erkent dat het afwegen van de verschillende belangen de grote uitdaging zal blijven. ‘In het verleden wilden we altijd zoveel mogelijk partijen aan tafel hebben, om draagvlak te creëren. Maar in een transitie is het dan heel moeilijk om snelheid te maken. Ik realiseer me nu des te meer dat we de verantwoordelijkheid voor het afwegen van belangen niet kunnen neerleggen bij partijen die daarin iets te winnen of te verliezen hebben. We proberen alle belangen zo goed mogelijk te behartigen, maar het blijft aan ons om die te wegen. En dat zie ik als een gezamenlijke taak.’



‘Vrijwilligers produceren mooie datasets waarop wij als beleidsmakers kunnen vertrouwen’

Titia Wolterbeek (directeur De Vlinderstichting) en Ernestine Meijer (MT-lid Natuur bij LNV)

Data als basis voor natuurbeleid

We weten allemaal dat het niet goed gaat met de natuur. Om daarin verandering te brengen, baseert LNV zijn beleid op onderzoek en data van het Netwerk Ecologische Monitoring (NEM). Daarbij speelt de Vlinderstichting – mét hulp van vrijwilligers en boeren – een belangrijke rol.

Waarom zijn data over de natuur zo belangrijk voor LNV?

Ernestine: ‘Beleidsmakers van de Rijksoverheid en de provincies proberen natuurbeleid te maken om neerwaartse trends te keren. Daarvoor moeten zij begrijpen hoe de situatie was en hoe die de afgelopen jaren is veranderd.’

Titia: ‘Data kunnen echt het verschil maken. Ik zie dat het beleid vaak wordt afgepeld tot wat er “moet” volgens de Europese Vogel- en Habitatrichtlijn. Gelukkig wordt er soms ook breder gekeken. Zo besloot de provincie Friesland de argusvlinder aan te merken als aandachtsoort, op basis van de gekelderde aantallen. Daardoor kan ook provinciaal beleid worden gemaakt. Belangrijk, want de argusvlinder is een indicatorsoort: de aanwezigheid van deze vlinder zegt iets over de algehele gezondheid van graslanden.’

Ernestine: ‘En neem de vogelgriep. Met behulp van data kunnen we zien wat sterfte door vogelgriep doet met een

bepaalde vogelpopulatie. Dat kan reden zijn om in actie te komen. En die data komen van waarnemingen in het wild.’

Hoe worden de data verzameld?

Titia: ‘Voor alleen al De Vlinderstichting doen zo’n tweeduizend vrijwilligers de tellingen. We vragen best veel van hen. Het is de bedoeling dat ze elke week dezelfde route lopen en volgens een vast protocol alle vlinders die ze zien doorgeven, van april tot en met september. Het CBS valideert de methode. De getelde aantallen vlinders in 2023 waren het laagst sinds de start van het meetnet in 1992. De kans dat je op je route bijzondere vlindersoorten ziet, is dus kleiner. Je komt nu soms alleen een paar witjes tegen. Dat kan het minder leuk maken. We hopen dat er voldoende maatregelen worden genomen om het tij te keren, en dat dit het dieptepunt is. Daarom moeten we juist nu de metingen

blijven doen, zodat we straks hopelijk het positieve effect van het beleid zien.’

Ernestine: ‘De vrijwilligers hebben echt hart voor de natuur en steken hun eigen tijd in het meetnet. Dat vind ik zo mooi aan de NEM-meetnetten. Vrijwilligers produceren mooie datasets waarop wij kunnen vertrouwen en die we gebruiken bij beleid: dit is citizen science pur sang.’

Titia: ‘We werken sinds 2019 ook samen met boeren. In de media kun je soms het idee krijgen dat boeren en natuur twee tegenstrijdige werelden zijn. Maar in het BIMAG-project – Boeren Insecten Monitoring Agrarische Gebieden – monitoren steeds meer boeren de nachtvinders op hun erf. Daar is echt enthousiasme voor. Mooi om te zien, want juist boeren begrijpen het belang van biodiversiteit.’

Hoe creëren jullie meer bewustzijn?

Ernestine: ‘Bij LNV maken we bijvoorbeeld publiekscampagnes, zoals de campagne *Sterker met natuur*. Dat doen we samen met andere ministeries, provincies en natuurorganisaties.’

Titia: ‘Interesse in de natuur moet vanuit mensen zelf komen, maar daarvoor moet je wel hebben leren kijken. Daarom zou ook het onderwijs meer aandacht aan natuur moeten besteden. Met IVN Natuureducatie doen we een mooi project in het kader van de Maatschappelijke Diensttijd: de Kennisspecial *Soorten herkennen en beschermen* voor jongeren tussen de zestien en dertig jaar oud.’

Waar lopen jullie in de samenwerking tegenaan?

Ernestine: ‘Als beleidsmaker weeg je een hele waaier aan belangen af. Niet iedereen wil hetzelfde. Het is belangrijk om alle betrokkenen daarin stapje voor stapje mee te nemen. Anders moet je net als bij ganzenborden heel vaak “terug naar start”. Het betekent dat natuurbeleid maken soms lang kan duren. Dat is best ingewikkeld als tegelijkertijd ook in wetenschappelijke rapporten de noodklok wordt geluid over de biodiversiteit in ons land.’

Titia: ‘Dingen zouden wat mij betreft inderdaad sneller mogen veranderen. En er zijn beleidsmaatregelen die ik liever anders had gezien. Maar we hebben begrip voor elkaars werksituatie. We hebben uiteindelijk hetzelfde doel voor ogen: een gezonde leefomgeving voor mens en natuur.’

Het NEM onderzoekt al 25 jaar de natuur in Nederland. Het is een samenwerkingsverband tussen LNV en IenW, het Planbureau voor de Leefomgeving, het CBS en de provincies. Een van de doelen is om beleidsmakers te ondersteunen met betrouwbare informatie over planten en dieren in Nederland. De data komen vooral van vrijwilligers die de tellingen in het veld doen. De Vlinderstichting coördineert drie van dit soort meetnetten: vlinders, nachtvinders en libellen.

Voor **Alexander Pechtold** en **Bart Snels** vielen de puzzelstukjes pas écht op hun plaats nadat zij het Binnenhof hadden verlaten: complex beleid maakt het uitvoeringsorganisaties onnodig moeilijk, ten nadele van burgers en bedrijven. Sindsdien zetten zij zich beiden in om de kloof tussen beleid en uitvoering te dichten.

Geleerde lessen na overstap van politiek naar publiek domein

‘Verlaat de beleidstoren en ga op werkbezoek’

Alexander Pechtold en Bart Snels zwaaiden in respectievelijk 2018 en 2021 af als Tweede Kamerlid. Eerstgenoemde gaf in zijn afscheidsinterview met Vrij Nederland aan dat de politiek hem bewust had gemaakt van de kracht van zijn handelen. De Tweede Kamer heeft sindsdien aan slagkracht verloren, stelt Alexander bijna zes jaar later. ‘Ik ben ooit politicus geworden om me in te zetten voor de toekomst. Maar vandaag de dag gaat het in Kamerdebatten te veel over wie in het verleden de schuldige was. Daarin zijn we te ver doorgeslagen. Je bent als Kamerlid uiteindelijk aangesteld om de problemen van nu op te lossen.’ Ook Bart ziet dat de slagkracht van politici is afgenomen. ‘Onder andere door de incidentenpolitiek die Alexander beschrijft. Daardoor is het voor Kamerleden heel lastig om richting te geven aan de samenleving, aan het publieke belang. Ze houden elkaar in de houdgreep en leggen de schuld soms te gemakkelijk neer bij de uitvoering.’

ANDERE WERELDEN

Er is een kloof te dichten, stellen Alexander en Bart. Tussen politici en beleidsmakers enerzijds, en uitvoerders en toezichthouders anderzijds. Niet lang nadat zij het Binnenhof hadden verlaten, werden Alexander en Bart beiden benoemd tot topambtenaar. Alexander is sinds november 2019 alge-

meen directeur van het CBR. Bart werd in februari 2022 inspecteur-generaal bij de Inspectie belastingen, toeslagen en douane. Gaandeweg ontdekten zij dat hun beeld van de publieke dienstverlening al die jaren niet had gestrookt met de werkelijkheid. ‘Al vanaf het begin had ik bij het CBR heel weinig externe overleggen’, aldus Alexander.



Alexander Pechtold

‘Ik bleek op een soort eiland te zitten, met het ministerie en het politieke debat als twee totaal andere werelden. Het CBR was er om de wet uit te voeren, niet om tegelijkertijd ook maatschappelijke signalen op te vangen en op basis daarvan beleidsadvies te geven. Dat verbaasde me. We stonden met onze rug naar de maatschappij te kijken naar het ministerie, in plaats van andersom.’

‘Ik bleek op een soort eiland te zitten, met het ministerie en het politieke debat als twee totaal andere werelden. Het CBR was er om de wet uit te voeren, niet om tegelijkertijd ook maatschappelijke signalen op te vangen en op basis daarvan beleidsadvies te geven. Dat verbaasde me. We stonden met onze rug naar de maatschappij te kijken naar het ministerie, in plaats van andersom.’

COMPLEXE WET- EN REGELGEVING

Bart ontdekte de kloof tussen beleid en uitvoering op een nog pijnlijker moment. Hij maakte als Kamerlid

jarenlang deel uit van de Commissie Financiën en kreeg in die rol onder andere te maken met de toeslagenaffaire. ‘Pas vanaf dat moment kreeg ik in de gaten wat er allemaal speelde bij de Belastingdienst. Bijvoorbeeld waar soms terneergeslagen medewerkers tegenaan lopen door de complexiteit van wet- en regelgeving. Terwijl juist zij direct contact hebben met burgers en bedrijven. Zij zijn degenen die kunnen inschatten hoe beleid gaat uitpakken voor de samenleving. Daar zouden beleidsmakers veel meer gebruik van moeten maken. Dat gebeurt gelukkig al steeds meer, maar het is wat mij betreft nog maar het begin.’

OPGEZOGEN IN DE BESTAANDE STRUCTUUR

Dat Bart en hij pas achteraf met hun neus op de feiten zijn gedrukt, valt volgens Alexander goed te verklaren. ‘Of je nu net Kamerlid of beleidsambtenaar bent: het duurt even tot je doorhebt in wat voor habitat je bent terechtgekomen. Het gevaar is dan dat je wordt opgezogen in de bestaande structuur. Ik heb als minister voor

Bestuurlijke Vernieuwing ooit eens een groep van een paar honderd rijkstrainees mogen toespreken. ‘Ga alsjeblieft niet proberen om op schaal 15 te lijken’, heb ik toen gezegd. ‘Behoud je frisheid, blijf je verbazen en blijf vragen waarom iets moet zoals het moet.’ Dat is de belangrijkste les die ik door de jaren heen heb geleerd.’

LEF TONEN

Bart wil waken voor cynisme ten aanzien van politici. ‘Zij werken zich dag en nacht een slag in de rondte. Maar er is een cultuuromslag nodig. Pak als Kamerlid de telefoon op als je meer wil weten over de uitvoering. En voor topambtenaren op departementen geldt: verlaat de beleidstoren en ga op werkbezoek. Andersom mogen uitvoerders en toezichthouders ook meer terugpraten naar de politiek en naar beleid. Wie dat lef toont, helpt bewindslieden om betere besluiten te nemen. Zo voorkomen we blinde vlekken en keren we het systeem met elkaar weer meer richting de samenleving.’



Bart Snels

‘Juist de medewerkers in de uitvoering kunnen inschatten hoe beleid gaat uitpakken voor de samenleving’



INSPIRATIEESSIE ABD ZOMERPROGRAMMA

Hoe dichten we de kloof tussen beleid en uitvoering? In juli en augustus delen Alexander en Bart hun ervaringen en lessen tijdens twee ABD Zomerprogramma-sessies, waarvan één online. In beide sessies komen ook de verhalen terug van de tien publieke dienstverleners die zij spraken voor hun boek *Tot uw dienst*, dat begin dit jaar uitkwam. Interesse? Meld je dan aan via de QR-code.

8

OPENHARTIGE
ANTWOORDENJOSÉ VAN AERLE
hoofddirecteur
Finance & Control bij Defensie

1.

Je bent bijna vijf maanden aan boord bij Defensie. Wat heeft je tot nu toe verrast?

'Dat bijna niemand hier een laptop heeft. We werken op kantoor via een zogenoemde thin client: een kleine computer die communiceert met een server waarop de benodigde applicaties en bestanden staan. Internetten kan alleen via een omweg. Dat heeft natuurlijk alles te maken met veiligheid, maar ik moest er wel aan wennen. Wat dat betreft voelt het toch een beetje alsof ik ben teruggegaan in de tijd.'

2.

Je studeerde Fiscaal Recht in Tilburg. Met welk idee begon je aan die studie?

'Ik had geen duidelijk toekomstbeeld voor ogen. Ik was achttien en wilde gewoon een leuke studie doen. In eerste instantie wilde ik naar de Politieacademie. Ik had een oom die bij de politie zat en altijd de meest prachtige verhalen had. Daarnaast leek het me een leuke opleiding. Je volgde daar veel verschillende vakken, zoals Rechten en Psychologie. Dat sport een belangrijk deel was van de academie, sprak me ook aan. Jammer genoeg viel ik na een aantal selectierondes af. Uiteindelijk kwam ik erachter dat ik meer wilde doen met cijfers en koos ik voor Fiscaal Recht.'

3.

Je werkt al je hele carrière voor de overheid. Je had ook voor het bedrijfsleven kunnen werken.

'Dat heb ik ook heus weleens overwogen. Mijn eerste baan was bij de Belastingdienst. Toen ik eind jaren tachtig afstudeerde, was de werkloosheid hoog. Gelukkig was er wel veel vraag naar fiscalisten. De Belastingdienst kwam destijds langs bij mijn universiteit en had een heel goed verhaal. Wat me daarin vooral aansprak was dat je meteen veel verantwoordelijkheid kreeg. Vanaf dat moment was ik gegrepen door het werken bij de overheid. Er zijn zoveel belangen waarmee je rekening moet houden in je werk en,

in mijn geval, bij het maken van een begroting en het verdelen van budget. Zowel in mijn werk bij het Rijk als bij de gemeente Tilburg. De gemeente is in feite het Rijk in het klein. Je ziet sneller de impact van bepaalde maatregelen en je krijgt het ook sneller voor je voeten geworpen als je iets niet goed doet. Ook is er minder geld, waardoor je stevig moet onderhandelen met externe partijen. Nu ik weer bij het Rijk werk, merk ik dat ik daar scherper op ben.'

'Ik heb overal in Nederland gewerkt, maar Brabant voelt als thuis'

4.

Je bent als ABD'er maatschappelijk betrokken. Heb je dat van huis uit meegekregen?

'In zekere zin wel. Mijn ouders kwamen allebei uit grote gezinnen. Ze waren slim, maar kregen niet de mogelijkheid om te studeren. Ze hebben hun drie kinderen altijd gestimuleerd om dit wél te doen. Er werd bij ons aan tafel veel gediscussieerd. Mijn vader werkte in het bedrijfsleven. Het was de tijd van het toenemende aantal arbeidsongeschikten en de bekende uitspraak van toenmalig premier Ruud Lubbers "Nederland is ziek." Wij mochten als kinderen al vroeg meediscussieren en maakten echt onderdeel uit van die gesprekken.'

5.

Spelen er zaken in de wereld waar jij je zorgen over maakt?

'Ik ben van nature positief ingesteld. Het is van alle tijden om te denken dat we het nu slechter hebben dan vroeger. Maar als je naar de feiten en cijfers kijkt, is het beeld anders. We

zijn steeds gezonder en worden steeds ouder. Bovendien geloof ik heel erg in de inventiviteit en de kracht van mensen. Daar houd ik me ook aan vast bij slecht nieuws. Bijvoorbeeld als het gaat over klimaatverandering. Kijk naar de snelheid waarmee we in Nederland zijn overgestapt op zonnepanelen. Ik vind het ongelooflijk hoe snel we die stappen zetten. Of neem de pandemie. Het is knap dat met wereldwijd samenwerken er zo snel een vaccin is ontwikkeld.'

6.

Je studeerde, woonde én werkte in Brabant. Woon je er nog steeds?

'Ja. Ik woon op dit moment in Oisterwijk, naast Tilburg. Ik ben een echte Brabander, geboren én getogen. Ik heb overal in Nederland gewerkt, maar het voelt hier als thuis. Waarom? Dat kan ik niet uitleggen. Mijn familie en vrienden wonen hier. Ik hou gewoon van Brabant!'

7.

Wat doe je om te ontspannen naast je drukke baan?

'Ik loop graag hard. Niet heel fanatiek hoor, tien kilometer is voor mij het maximum. Ik heb weleens de Tilburg Ten Miles gelopen. Maar fanatiek trainen voor een wedstrijd vond ik dan weer niet zo ontspannend. Inmiddels heb ik het idee losgelaten dat ik die wedstrijden moet lopen en doe ik het gewoon voor mezelf. Heerlijk in de bossen, hier bij Oisterwijk. Daarnaast golf ik graag.'

8.

Wat staat er op je bucketlist?

'Ik heb geen bucketlist. Als je iets graag wil doen, moet je het nu doen. Straks is er helemaal geen later. Dat heb ik geleerd door het jonge overlijden van mijn zus, die 34 jaar was toen ze stierf. Als ik dan echt iets moet kiezen dan is het een reis naar Japan, samen met mijn man. Dat land fascineert me. Ze hebben relatief weinig overgenomen van het Westen en hebben écht nog hun eigen cultuur.'



Inge Groot (plaatsvervangend directeur Directe Belastingen & Toeslagen bij FIN), **Manon Laurey** (plaatsvervangend directeur Uitvoerings- en Handhavingsbeleid bij de Belastingdienst) en **Heleen Bisschoff-Moonen** (directeur Particulier bij de Belastingdienst) over de meerwaarde van onderling begrip en hun samenwerking.

‘We hebben nu meer begrip voor elkaars perspectieven’

Jullie werken onder andere samen aan de aanpassing van de Successiewet. Hoe geven jullie daar invulling aan?

Heleen: ‘De Successiewet gaat over schenk- en erfbelasting. Als uitvoerders van de wet staan we dicht bij de burgers en bedrijven die ermee te maken krijgen. We merken dat zij vaak moeite hebben om de complexe aangiftebiljetten goed in te vullen. Natuurlijk maak je een wet het liefst zo simpel mogelijk. Maar aanpassingen hebben ook gevolgen voor onze ICT-systemen en het toezicht. Samen met andere Belastingdienst-directies en het ministerie kijken we daarom twee kanten op. Hoe kunnen we de Successiewet vereenvoudigen voor burgers en bedrijven, en ook voor de uitvoering? Die samenwerking verloopt steeds beter. Maar sluit een wet uit 1956 nog wel aan bij de huidige tijd? Daarom zou ik ook graag stappen willen maken richting een langetermijnvisie, in plaats van steeds jaarlijks kleine aanpassingen te doen in die oude wet.’

Inge: ‘We denken met elkaar veel na over hoe we zowel de Belastingdienst als de belastingplichtige kunnen helpen. De winst van corona is dat we nu veel makkelijker samenwerken, want dit kan nu eenvoudiger hybride. Er zijn meerdere werkgroepen met daarin medewerkers van het ministerie en

de Belastingdienst. Zij toetsen en maken beleid samen. Het voordeel is dat de uitvoering tijdens deze hybride werksessies praktijkvoorbeelden kan inbrengen. Als we deze casus loslaten op een beleidsvoorstel voor de Successiewet, werkt het dan? En kunnen we begrippen herdefiniëren wanneer die in de praktijk onduidelijk blijken voor veel burgers en bedrijven? Ik vind dat een heel mooi voorbeeld van hoe onze samenwerking de afgelopen jaren is verbeterd.’



^ **Manon Laurey**

‘Onze uitdagingen zijn zelden eendimensionaal’

Wat maakt de aanpassing van een wet in jullie geval zo complex?

Manon: ‘Uiteindelijk moet je prioriteiten stellen. Ook bij de Belastingdienst worden we

beperkt in tijd en capaciteit. En we hebben rekening te houden met de mogelijkheden op het gebied van automatisering en gegevenslevering. Het is dus zelden een eendimensionale uitdaging. Daarnaast zijn we natuurlijk afhankelijk van de keuzes die de politiek maakt. Soms zullen plannen daardoor moeten opschuiven, want we kunnen nu eenmaal niet alles tegelijk doen. Een politieke keuze of beleidsvoorstel heeft voor de ene lijndirectie grotere consequenties dan voor de andere. Juist dan is het belangrijk om weg te blijven van onderbuikgevoelens, want uiteindelijk staan de burgers en bedrijven bovenaan. Hoe lastig het werken aan het vereenvoudigen van een wet ook is.’

Inge: ‘Wetgeving is per definitie generiek, dus het lukt niet altijd om het voor iedereen werkbaarder te krijgen. De Successiewet is een goed voorbeeld van de complexiteit waarmee wij te maken hebben. Erven en schenken is nu vooral een juridisch begrip. Misschien zou het beter zijn om in de toekomst veel meer te kijken vanuit de economische waarde. Dat doen we bij loonbelasting immers ook. Maar als je die regels een-op-een zou toepassen op de Successiewet, is een hapje eten bij je ouders straks ook een schenking. Dat is natuurlijk niet de maatschappij waar we naartoe willen. En dus zal je in de wet uitzonderingen

moeten gaan opnemen. Maar dan zwem je een fuik in, waarbij je je moet afvragen of het onder de streep nog werkbaar is. Dat is geen gemakkelijke puzzel. De winst van de laatste jaren is dat we die puzzel steeds meer samen leggen.’



^ **Inge Groot**

‘Als je elkaars wereld kent, is het veel gemakkelijker om uit te leggen waarom iets niet kan’

Is het soms lastig om het met elkaar eens te worden over de prioriteiten?

Heleen: ‘Zeker. Het lijstje dat wij aanleveren, bevat wensen vanuit de uitvoering en de samenleving. Dat leidt vervolgens tot discussies over de mogelijke impact op de wetgeving. Maar daar komen we met elkaar meestal goed uit.’

Inge: ‘We kunnen nu eenmaal niet alle wensen à la minute uitvoeren. Daarom maken we steeds meer meerjarenplanningen, zodat we weten wat we wanneer kunnen aanpakken. Ook daarin merk je dat er binnen de Belastingdienst verschillende standpunten zijn. Dat is een lastig palet waar je samen moet uitkomen. We hebben de afgelopen jaren meer begrip gekregen voor elkaars perspectieven. Wij drieën onderling én onze medewerkers, die soms ook een dag met elkaar meelopen. Als je elkaars wereld kent, is het veel gemakkelijker om uit te leggen waarom iets niet kan. De politiek komt vaak voor dilemma’s te staan, bijvoorbeeld over de balans tussen eenvoud in de uitvoering en maatschappelijke rechtvaardigheid. Het ei van Columbus bestaat meestal niet. Hoe lastig ook: het zou ons helpen als de politiek meer richting geeft. Door een keuze te maken en daar ook voor te gaan staan.’

Wat is het grote voordeel van jullie intensieve samenwerking?

Manon: ‘In veel landen is de afstand tussen beleid en uitvoering heel groot. In Nederland lukt het ons gelukkig steeds beter de kloof kleiner te maken. Mijn contact met Heleen en Inge is intensief. Daardoor kunnen we ons ook makkelijker naar elkaar uitspreken.

Over wat ons bezighoudt, over wat we lastig vinden en waarom. Dat zijn goede, open gesprekken.’

Inge: ‘Het mooie is dat onze samenwerking ook terugkomt in de inhoud. Dan vraag ik me bij het lezen van een beleidsstuk af of de uitvoeringsgevolgen wel scherp genoeg zijn opgeschreven. Andersom maken Heleen en Manon mij attent op de budgettaire aspecten. We hebben begrip voor elkaars standpunten en vullen elkaar daarop aan.’

Heleen: ‘Uiteindelijk begint het bij de bereidheid tot samenwerken. En je kwetsbaar durven opstellen. Die bereidheid mag niet gerelateerd zijn aan ons als personen. We moeten die over de gehele breedte tonen.’



^ **Heleen Bisschoff-Moonen**

Loopbaan
→ **STAP**



YOUSSEF AIT DAOUD was afdelingshoofd Programma Versterken Contraterrorisme-keten bij de Nationaal Coördinator Terrorisme-bestrijding en Veiligheid (NCTV). Hij is nu hoofd Operatiën bij de Eenheid Landelijke Opsporing & Interventies bij de Nationale Politie.

'Ik werkte vanaf mijn negentiende bij de politie, in veel verschillende functies. Ik koos daarvoor vanwege het avontuur en de operationele dynamiek. Maar de wereld is groter dan de politie alleen. Ik wilde een kijkje nemen in een andere keuken. Dat werd de NCTV. De functie paste me goed, onder andere door het thema terrorisme-bestrijding. Daar hield ik me ook bij de politie al langer mee bezig. Ik voelde me gelijk heel verbonden met mijn gedreven NCTV-collega's. Het was een leerzame tijd.'

Vergrootglas versus verrekijker

'Na een aantal jaren merkte ik dat de parlementaire dynamiek niet bij mij past. Toen kreeg ik de mogelijkheid om op directeursniveau terug te keren bij de politie. Een kans die ik niet aan me voorbij kon laten gaan!

Nu ben ik dus terug op "het oude nest". Het grootste verschil tussen de politie en de NCTV? Overdreven gesteld: bij de politie kijk je met een vergrootglas naar de samenleving, bij een ministerie met een verrekijker. Het is een heel ander abstractieniveau. Ik heb ook gemerkt dat ze in die twee werelden andere talen spreken. Bij de NCTV is de taal meer beschouwend en impliciet, om zorgvuldig rekening te houden met diverse facetten en belangen. Bij de politie was ik juist gewend om sneller in concrete oplossingen te denken. Nu herken ik beide talen. Die kennis helpt om bruggen te bouwen en te laveren tussen de twee werelden. Daarom gun ik ministeries mensen uit de uitvoering, en andersom.'

Een veeleisende omgeving

'Mijn grootste uitdaging de komende tijd: overeind blijven in een nieuwe en veeleisende omgeving. Dat hoort bij de morele verplichting van een leider. Je kunt alleen dienen als je in balans weet te blijven. Aan de ene kant staat mijn eigen draagkracht. Aan de andere kant staan de uitdagingen van een organisatie in verandering, met veel operationele afbreukrisico's. De ambities zijn hoog. Nederland veilig houden is nou eenmaal enorm complex.'



Lezen, leren & luisteren

Bas van Staalduinen | Algemeen manager Kennis- en exploitatiecentrum Officiële Overheidspublicaties (KOOP) bij Logius

'Als gespreksleider weet ik niet altijd hoe ik moet omgaan met een situatie die niet helemaal door de beugel kan. Bijvoorbeeld wanneer een collega onterecht een ander persoonlijk iets aanreket. Ik was altijd geneigd om het er dan pas naderhand met de persoon in kwestie over te hebben. Door de praktische kaders uit de reeks Leidinggeven aan Integriteit weet ik nu dat het beter is om dat gesprek ter plekke als groep te voeren. Zo bepaal je met elkaar de sociale norm.'

Cultuurverandering

'Binnen het KOOP steek ik veel energie in het creëren van een veilige werkplek. Je haalt het beste in elkaar naar boven in een omgeving waarin iedereen zich prettig voelt.'

In de reeks Leidinggeven aan Integriteit gaat het onder andere over zingeving op de werkvloer. Sta je niet meer achter je werk of zie je dat de organisatie zaken verkeerd aanpakt? Dan moet er een veilige werkomgeving zijn om dat ter sprake te kunnen brengen. Dit vraagt rijksbreed alleen wel om een cultuurverandering. Tijdens de lezingen en workshops realiseerde ik me dat ik het daar met andere ABD'ers vaker over zou willen en moeten hebben.'

Interesse?

De nieuwe reeks Leidinggeven aan integriteit start in oktober. Scan de QR-code om je aan te melden.



Interim-opdracht



NAAM: Lyda den Hartog
Opdracht: programmamanager Stagepact bij OCW
VIA: ABD Interim

'Ik leer om mezelf meer hulpgericht op te stellen'

Dit is je tweede opdracht voor ABD Interim. Hoe bevalt het?

'Heel goed. Hiervoor zat ik tien jaar bij EZK en daarna vier jaar bij LNV. Daar was ik de laatste tien maanden waarnemend directeur Natuur. In die periode ben ik gaan nadenken over wat ik wilde met mijn carrière. Ik kwam tot de conclusie dat ik er nog niet klaar voor was om me vast te leggen op één ministerie en één dossier. Op dit punt in mijn loopbaan past ABD Interim daarom heel goed bij mij.'

Je bent nu programmamanager Stagepact bij OCW. Koos je bewust voor een opdracht bij OCW?

'Ik loop warm voor onderwerpen binnen het sociaal-economisch domein. Deze opdracht sluit daarbij aan. In het Stagepact MBO staan de afspraken tussen zestien verschillende partijen voor de komende vier jaar, over stages in het mbo. Die afspraken gaan over betere stagebegeleiding, voldoende stageplekken, een passende vergoeding en het tegengaan van stagediscriminatie. Als

programmamanager is het mijn taak ervoor te zorgen dat deze afspraken ook worden nageleefd.'

Wat is jouw grootste uitdaging?

'Bij LNV en EZK zat ik heel erg op de inhoud. Deze functie is praktischer. Ook heb ik nu meer contact met externe partijen. Dat partijen hun handtekening onder het stagepact hebben gezet, betekent niet per se dat ze er ook voldoende mee aan de slag gaan. Hoe zorg je dat zij de bestuurlijke afspraken ook echt uitvoeren? Dat is niet altijd gemakkelijk. Ik voer daarom veel gesprekken met mbo-instellingen. De uitdaging is om erachter te komen hoe je ze in beweging brengt. Dit doe ik door zo open mogelijk het gesprek te voeren. Waar lopen ze tegenaan bij het uitvoeren van het stagepact? En waarbij hebben ze hulp nodig? Ik probeer niet te oordelen, maar me juist hulpgericht op te stellen. Dat is voor mij heel leerzaam. In eerdere rollen moest ik juist strak sturen op de uitvoering van de wet.'



EEN CONFRONTERENDE OPROEP

Theatervoorstelling A Seat at the Table, theater Diligentia in Den Haag, dinsdag 19 maart 17.15 uur

Gert-Jan Buitendijk, secretaris-generaal bij AZ:

‘Vorig jaar kon ik deze theatervoorstelling over racisme in Nederland helaas niet bijwonen. Deze keer wilde ik er koste wat kost bij zijn. Racisme is een beladen en belangrijk onderwerp, waar we als leidinggevenden onze verantwoordelijkheid in moeten nemen. Daarom wilde ik de discussie na afloop van de voorstelling ook graag meemaken. Daarin deelden andere ABD’ers hun eigen ervaringen met racisme. Het leverde ongemakkelijke, maar essentiële gesprekken op. We moeten als leidinggevenden ideeën blijven uitwisselen over hoe we een inclusieve werkomgeving kunnen

creëren voor iedereen, ongeacht iemands huidskleur of culturele achtergrond. De voorstelling zelf vond ik indrukwekkend en confronterend. Een van de scènes ging over discriminatie op een middelbare school. Het deed me terugdenken aan mijn eigen jeugd. Heb ik als witte jongen ooit maar een splintertje van uitsluiting gevoeld? En hoorde ieder kind in de klas erbij? Bij de luchtigere scènes zat ik te lachen als een boer met kiespijn. Je voelde het ongemak. Ik zie deze voorstelling ook als een oproep om vooruitgang op het gebied van diversiteit en inclusie nooit als een vanzelfsprekendheid te zien. Het is een kwestie van tempo maken en volhouden.’