



Ministerie van Justitie en Veiligheid

Karen van den Bremen, RvdK

*‘Als we elkaar  
meer vertrouwen  
kunnen we  
menselijker  
werken’*

# Wendbaar | #06

juni  
2022



**Ik ben niet die  
ivoren toren**

Ouders op weg helpen bij  
Ca IKA



**Deze doelgroep  
fascineert mij**

Werken met veelplegers  
bij DJI



**Ik blijf de mens zien**

Van vrijwilliger naar hoor- en  
beslismedewerker bij de IND





## Voorwoord

Als voorzitter van de stuurgroep Ambtelijk Vakmanschap heb ik de eer dit magazine te mogen openen. Graag doe ik dat door de geïnterviewden te prijzen voor hun eerlijke en open verhaal. Ik wil hun signalen, meningen en bevindingen meenemen naar onze stuurgroep. De verbinding tussen uitvoering, beleid en politiek komt in mijn ogen beter tot stand als we binnen heel JenV het gesprek voeren over ambtelijk vakmanschap. Want wat me – ook weer bij het lezen van al deze artikelen – opvalt, is dat we aan ‘de inhoud’ van iedere JenV-medewerker niet veel hoeven te doen. Elk JenV-onderdeel weet wat er nodig is aan kennis en vaardigheden en zorgt ervoor dat deze op niveau zijn en blijven!

Maar wat knelt dan in de uitvoering? Ik lees dat Ca IKA-medewerker Coos Maas zich soms machteloos voelt als vertegenwoordiger van de overheid. En Soraya Dielbandhoesing en Bonnie Mous van de Raad voor Rechtsbijstand illustreren hoe complexe regelgeving op gespannen voet kan staan met de zelfredzaamheid van mensen en dat deze daardoor tussen wal en schip vallen. De machteloosheid hoort – zo zie ik ook in de praktijk bij ‘mijn’ Dienst Terugkeer & Vertrek – soms bij ons ambt. Als iemand die we willen laten vertrekken niet meewerkt aan een coronatest, dan kunnen we niets. Deze vorm van machteloosheid is ‘part of the game’. Maar als complexe wetgeving of regeldichtheid het werk in de uitvoering belemmert en zelfs burgers het slachtoffer laat worden, dan moeten beleidsmedewerkers aan de slag! Signalen uit het werkveld moeten aanleiding zijn om beleid en regelgeving te vereenvoudigen.

De signalen van uitvoeringsorganisaties moeten dus opgevangen worden tot iets

waar je het ‘in de driehoek’ (uitvoering, beleid en politiek) over kunt hebben. We moeten signalen de ruimte geven! Maar dat dat niet altijd lukt of dat die ruimte er niet altijd is, lees ik ook in de discussie tussen vier medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming. Raadsonderzoeker Yvonne Boon formuleert deze opdracht mooi: “Vanuit je functie moet je aan beleidsmakers en politici in Den Haag aangeven dat iets niet werkt. Je moet kijken wat er nodig is en niet altijd meewaaien bij een draaiende maatschappelijke of politieke wind. [...] Je hebt tegenspraak nodig om een betere oplossing te kunnen bieden.” Ze legt vervolgens de vinger op de zere plek: niet alle ambtenaren weten hoe ze tegenspraak kunnen verwoorden en agenderen naar de lagen in de hiërarchie erboven. Daar komt bij dat het oppakken van deze signalen uit de uitvoering niet altijd direct is wat politiek urgent of wenselijk is. Ook hier is het zaak het gesprek tussen beleid en uitvoering in de driehoek, over deze balans, goed met elkaar te voeren.

Zowel Dominique Weststrate (NCTV) als Esther van Duren (IND) laten goed zien hoe ze signalen de ruimte geven. NCTV staat steeds vaker in de hectiek van alle dag stil. Rust, reflectie en relatie helpen de medewerker, het team en de organisatie vakmanschap te versterken. Esther ziet en merkt dat het belangrijk is als organisatie, keten, en zeker ook als collega's in gesprek te blijven. En dat laatste is precies wat ik met de stuurgroep Ambtelijk Vakmanschap en binnen de JenV-brede Werkagenda wil stimuleren en faciliteren: het voeren van het open, eerlijke gesprek. Dat gesprek kan op vele manieren plaatsvinden: van reflectie tot intervisie, van sparren met ketenpartners tot je hart

luchten bij leidinggevende en collega. We moeten in de uitvoering, in het beleid en de politiek ruimte en tijd nemen voor dat gesprek. Het doorgeven en opvolgen van signalen uit de uitvoeringspraktijk moeten normaal zijn. We moeten het gewoon vinden dat we naar elkaar luisteren zodat wij als ministerie goede wet- en regelgeving kunnen maken die rekening houdt met de uitvoeringspraktijk. Wat ik hierbij wil benadrukken, is dat het open en eerlijke gesprek door alle JenV-medewerkers gevoerd zou moeten worden om te onderzoeken wat er nodig is voor de burger. Want voor die laatste groep doen we het allemaal; burgers binden ons, voor hen willen we ons ambtelijke vakmanschap naar een hoger niveau brengen. En die drive, betrokkenheid en loyaliteit lees ik in alle verhalen, interviews en hartenkreten. Alle geïnterviewden wil ik bedanken: voor jullie openheid en jullie gepassioneerdeheid om Nederland en de wereld een stukje beter te maken. Jullie verhalen motiveren mij des te meer om het gesprek en ambtelijk vakmanschap nog prominenter op de JenV-agenda te zetten.

**Jannita Robberse**  
Voorzitter stuurgroep Ambtelijk Vakmanschap  
Directeur Dienst Terugkeer & vertrek



## De rijkdom van een tijdelijke opdracht (DGSC)

‘Een bijzondere positie. We vielen nergens onder’.



Erik Pool  
‘Zonder tegenspraak verdwijnt de essentie van ons werk’



## Integer, eerlijk en transparant

Gesprekken met nabestaanden kunnen ons dichterbij de burger brengen.



## ‘Je bent het gezicht van de overheid’

Ambtelijke vaardigheden en het gezamenlijke doel en de opdracht hielden mij op koers

### Verder in dit nummer:

- 8 ‘Ik ben niet die ivoren toren’
- 10 ‘Het duurde even voordat ik me thuisvoelde’
- 13 Ambtelijk vakmanschap met rust, reflectie en relatie
- 16 ‘Deze doelgroep fascineert mij’
- 22 ‘Voor goed werk is ook de menselijke kant nodig’
- 32 ‘We moeten openstaan voor signalen’
- 34 Tips om zelf aan de slag te gaan met ambtelijk vakmanschap





Erik Pool

## ‘Zonder tegenspraak verdwijnt de essentie van ons werk’

Ambtelijk vakmanschap is veel meer dan deskundig je vak uitoefenen, betoogt Erik Pool, programmadirecteur Dialoog & Ethiek bij de Rijksoverheid. Hij schreef het boek *Macht en moed*, over het belang van waar het de ambtenarij zo aan schort: de kunst van het tegenspreken. “Ethiek kun je niet uitbesteden.”

Tegenspraak binnen de Rijksoverheid; voor Erik Pool is het een dankbaar onderwerp om over te praten. Hij schreef al eerder twee boeken over het belang van ambtelijke tegenkracht. Zijn onlangs verschenen boek *Macht en Moed, ambtelijk vakmanschap en de kunst van het tegenspreken*, maakt het drieluik over dit onderwerp compleet. Het moest er volgens hem simpelweg komen: “Ik vind dat wij als ambtenaren fundamenteel stil moeten staan bij onze morele rechten en plichten. Dat moet vast onderdeel zijn binnen onze manier van werken. We praten te weinig over wat er van ons als ministerie of als taakorganisatie gevraagd wordt en wat er vanuit onze individuele verantwoordelijkheid op het spel staat.”

De kinderopvangtoeslagaffaire was de directe aanleiding om de tijdelijke programma-directie Dialoog & Ethiek in het leven te roepen, met Erik Pool aan het hoofd ervan. Het programma moet het ethisch vermogen binnen de Rijksoverheid versterken. Zijn boek is te lezen als het antwoord op de vraag: hoe dan? Erik ziet maar één manier: *het goede gesprek over ethische onderwerpen moet een vaste plek hebben in ons werk*: “Als het gaat over kwetsbare, moeilijk grijpbare onderwerpen, dan moet je

er met elkaar over praten. Er is niets anders voorhanden. Vakmanschap is uiteindelijk best in een routine te gieten, maar voordat je zover bent, moet je er samen op reflecteren. Goede

vakmensen gaan voortdurend in gesprek over de essentie van hun vak. Gebeurt dat niet, dan verdwijnt die essentie. Dat is wat we hebben zien gebeuren binnen de ambtenarij. De kinderopvangtoeslagaffaire toont dit pijnlijk aan.”

### Het goede gesprek aangaan

JenV is een van de Rijksonderdelen die de ‘drie E’s’ van goed werk als uitgangspunt neemt om het ambtelijk vakmanschap te versterken. “Als je daarmee aan de slag wilt gaan, moet je het *goede gesprek met elkaar aangaan*”, benadrukt Erik. ▶

## Drie E’s als basis voor ambtelijk vakmanschap

In zijn nieuwste boek besteedt hij aandacht aan het GoodWork Project in de VS, waarin werd uitgezocht wat ‘goed werk’ inhoudt: “Ik gebruik het als vertrekpunt voor ambtelijk vakmanschap”, legt Erik uit. “Ambtelijk vakmanschap stoelt op drie E’s:

### Excellentie

Deskundig en technisch goed je vak uitoefenen.

### Ethiek

Doen we de moreel goede dingen en is het zinvol?

### Engagement

Je betrokken voelen bij je werk en ook erbij betrokken worden.

Kijk je vanuit die drie elementen naar werk, dan opent zich een moreel-ethisch spectrum. Het is blijkbaar nodig, concluderen de Amerikaanse onderzoekers, dat je de professional de ruimte biedt om zich uit te spreken over de vraag of deze goed werk levert.”



Is die ruimte er, dan moet deze niet worden gevuld met de verkeerde dingen, waarschuwt hij: “Het moet niet een vergadering worden die precies lijkt op het reguliere werkoverleg en ook niet een zoveelste heisessie.

### “Zeg dat je dit wilt”

Het vraagt om getrainde gespreksleiders, benadrukt Erik. JenV kent al jaren de goede traditie van het Moreel Beraad, waarvoor een kleine tien mensen getraind zijn als gespreksleider. Hij ziet graag dat die traditie wordt uitgebouwd: “Binnen de Rijksoverheid zeggen we allang dat het nodig is om het gesprek over morele onderwerpen aan te gaan, omdat we daar betere ambtenaren van worden. Mijn oproep aan de leiders binnen de overheid: zorg daarvoor!”

*En zijn oproep aan medewerkers? “Zeg tegen je leidinggevende dat je dit gesprek wilt voeren en wees vasthoudend, ook als het qua planning ingewikkeld is. Zorg dat ten minste één andere collega jouw pleidooi ondersteunt, dan volgen de derde, vierde en vijfde collega vanzelf. En kies voor je eigen ontwikkeling ook eens trainingen die jou ondersteunen in het voeren van het goede gesprek.”*

De hamvraag: gaat het lukken met die tegenspraak? “Zonder twijfel”, antwoordt Erik. “Maar niet binnen een jaar. We hebben dit als ambtenaar nooit geleerd. Daarom is het tijdelijke programma Dialoog & Ethiek er gekomen, met als doel om de morele dialoog in het werk te verankeren. Ik word platgebeld door bestuurders, managementteamleden en andere leidinggevenden die voelen dat het ethisch vermogen binnen hun organisatie versterkt moet worden. Iedereen voelt dat er anders problemen blijven ontstaan tussen overheid en samenleving en dat ambtenaren blijven vastlopen. Ethiek kun je niet uitbesteden. Wij mensen beschikken van nature over een moreel kompas. Door dat te blijven voeden, blijft het actief.”

## Het goede gesprek

Aan een goed gesprek gaat een *belangrijke stap* vooraf, zegt Erik: “Het begint ermee dat de top van een organisatie moet beslissen dat hun medewerkers tijd mogen én zelfs moeten besteden aan andere vormen van overleg dan de bestaande. Het is echt belangrijk dat dit een formeel besluit is. De pakweg drieduizend leidinggevenden binnen het Rijk moeten daarbij geholpen worden door hun DG’s en SG’s: die moeten zeggen: *ik wil dat je ruimte voor morele dialoog creëert en ik ga ook kijken of het je lukt.*”

Voor het goede gesprek is nieuw repertoire en een gespreksleider nodig. Belangrijk is dat de gespreksleider zorgt voor:

1. veiligheid tijdens het gesprek. Rang en stand en expertises mogen geen dominante rol spelen. De gespreksleider hoeft ook niet dezelfde persoon te zijn als de leider van het team.
2. het omzetten van ‘een knop’ waardoor de gesprekspartners een nieuwsgierige, onderzoekende en twijfelende houding aannemen. *Blijf weg uit de hoek van de stellige meningen en vooroordelen. Een goede gespreksleider kan daarvoor zorgen.*
3. een gestructureerd gesprek zodat het dieper gaat dan het gesprek bij de koffieautomaat. “Het moet inzichten opleveren die je daarvoor niet had; inzichten van elkaar, van de opdracht waar je samen voor staat en van de samenleving.”

## ‘Steentje in schoen’

Het belang van een gezond gespreksklimaat wordt volgens Erik Pool sterk onderschat binnen het Rijk. Hij heeft onderzocht hoe medewerkers binnen de Rijksoverheid in hun vel zitten. Voorlopige conclusie: veel ambtenaren lopen hetzij soms, hetzij vaak rond met een ‘steentje in hun schoen’, omdat een open gesprek over ethische kwesties ontbreekt.

JenV vormt hierop geen uitzondering. Ook hier wordt het open gesprek over onderwerpen als sociale veiligheid en ongewenst gedrag te weinig gevoerd. Om een open gesprekscultuur te stimuleren, doet JenV mee aan de pilot Dialoog & Ethiek die Erik Pool met zijn team heeft ontwikkeld. Het haakt aan op het JenV-brede traject Moreel Beraad, dat onder andere door collega’s binnen de Dienst Justitiële Inrichtingen zeer wordt gewaardeerd, weet Pool.

Meer weten over het programma Dialoog & Ethiek? [KLIK HIER](#)

## Tips

Macht en Moed [KLIK HIER](#)

Erik Pool bij ‘met het oog op morgen’ over Dialoog & Ethiek [KLIK HIER](#)

Dialoog en Ethiek · Grenzeloos Samenwerken (pleio.nl) [KLIK HIER](#)

Onderzoeksrapport morele vragen van rijksambtenaren [KLIK HIER](#)

“Zeg tegen je leidinggevende dat je het gesprek over morele onderwerpen wilt voeren en wees vasthoudend, ook als het qua planning ingewikkeld is”

Coos Maas (Ca IKA)

## ‘Ik ben niet die ivoren toren’

Ouders te woord staan die in een nare situatie verkeren: voor juridisch adviseur Coos Maas is het dagelijks werk. "Daarom vind ik het belangrijk dat ouders weten dat ik me inzet om ze op weg te helpen."

Sinds drie jaar werkt Coos Maas bij de Centrale Autoriteit Internationale Kinderaangelegenheden (Ca IKA). Ze behandelt er dossiers op het gebied van internationale kinderscherming en kindertoevoering, twee van de drie aandachtsgebieden van de Ca IKA (het derde betreft interlandelijke adoptie). Tijdens haar studie werkte ze op een advocatenkantoor, maar al snel koos ze voor de Rijksoverheid. "Ik wilde graag maatschappelijk relevant werk doen. Bovendien sprak de sfeer me aan; in 2017 had ik bij JenV stage gelopen. De mensen zijn hier eerlijk en direct."

### Van de radar

Een groot deel van haar werkdag werkt ze aan kinderschermingszaken. "Hierin zijn we een soort doorgeliefde tussen Nederlandse en buitenlandse autoriteiten. Stel bijvoorbeeld dat een gezin, dat in Nederland onder toezicht staat van een gecertificeerde instelling, naar een ander land verhuist. Dan kunnen die kinderen voor de hulpverleners van de radar verdwijnen, met alle gevolgen van dien. Ik neem in zo'n geval contact op met de bevoegde buitenlandse instantie en vertel welke maatregel hier geldt voor het gezin. Ik voorzie hen van de – zonedig vertaalde – dossierstukken. Zij kunnen een huisbezoek bij het gezin afleggen en naar eigen inzichten een soortgelijke maatregel treffen."

### Kindertoevoering

Bij kinderschermingszaken heeft Coos alleen contact met professionals, maar als het gaat om kindertoevoering, dan heeft ze

*‘Ik ben mij bewust van mijn (vaak machteloze) positie’*

direct contact met ouders. "Het gaat om situaties waarin de ene ouder een kind meeneemt naar het buitenland zonder toestemming van de andere ouder", legt ze uit. "Welke rechten heeft de achterblijvende ouder dan? Ik breng de situatie in kaart, verzamel alle dossierstukken en beoordeel op grond van het Haags Kindertoevoeringsverdrag of er inderdaad sprake is van internationale kindertoevoering. Dat kan overigens zowel gaan om een kind dat naar Nederland is gebracht als om een kind dat uit Nederland is meegenomen."

Met veel landen zijn in de loop der jaren verdragen gesloten, waarin is vastgelegd hoe in deze situaties gehandeld moet worden. "Maar in de praktijk werkt dat niet altijd. En

met sommige landen zijn geen verdragen. Dan staan we met lege handen; we kunnen niets afdwingen."

### Stoom afblazen

Dat betekent dat ze helaas vaak 'nee' moet verkopen. Lastig, zeker als je bedenkt dat ze te maken heeft met ouders die in een rotsituatie zitten. Coos bevestigt: "Ik heb vaak boze, gekwetste of gefrustreerde mensen aan de lijn. Dat kan best heftig zijn. Toch hoor ik aan het eind van het gesprek regelmatig: 'Dank je voor het aanhoren. Het ligt niet aan jou, ik moest het gewoon even kwijt.' Dat helpt mij om het een plek te geven." De steun van collega's is daarbij ook van belang. "Ik maak deel uit van een hecht team van juristen. We kunnen samen sparren over de aanpak van een dossier, maar ook stoom afblazen. Zeker in de thuiswerkperiode, toen de verdrietige telefoontjes letterlijk de huiskamer inkwamen, was dat goud waard."

Meer weten over de Ca IKA?

[KLIK HIER](#)

## Ambtelijk vakmanschap volgens Coos Maas

"Ten eerste: mensen laten weten dat ze met een persoon praten, niet alleen met een instantie. Dat ik niet die ivoren toren ben, maar gewoon de juridisch adviseur die jou op weg wil helpen. Zodat mensen weten: 'Ze heeft naar me geluisterd en haar best gedaan'. Ook als het niet lukt om de ouders weer met elkaar in gesprek te brengen of het kind terug te halen, helpt het als ze zich gehoord en begrepen voelen. Ten tweede: eerlijk zijn. Ik wil geen valse verwachtingen scheppen, daar heeft niemand wat aan."

### Heeft ze tips om het ambtelijk vakmanschap te versterken?

"Het is van belang dat je vanuit de uitvoering een vast lijntje hebt naar beleid. Soms blijkt iets in de praktijk anders te werken dan was bedacht en dan is het goed wanneer je dat terug kunt koppelen."





## Ambtelijk vakmanschap volgens Sara Abraha

“Ambtelijk vakmanschap betekent dat je oog houdt voor de menselijke maat in alles wat je doet als ambtenaar. Uiteindelijk moeten we af van het onderwerp op de agenda. Ons werk moet ervan doordrongen worden. We zijn een toelatingsorganisatie dus we zitten hier voor degenen die in Nederland willen verblijven en als het erin zit halen we het eruit.

Het beleidskader wordt door de politiek bepaald, maar de grens is grijs gebied. We zouden beter toegerust moeten worden om hiermee om te kunnen gaan. Volgens mij gaat dat verder dan een oproep van een leidinggevende om meer ruimte te pakken. Ambtelijk vakmanschap betekent namelijk moeilijke gesprekken aangaan om tot de beste oplossing te komen, juist met de ‘hoge piefen’ en juist met collega’s die het misschien anders zien. Het is belangrijk om hierin gefaciliteerd te worden, want zo’n gesprek wordt al gauw beïnvloed door verschillen in voorstellingsvermogen en opvattingen over eigen verantwoordelijkheid, maar ook doordat je de neiging hebt je gelijk te willen halen. Ambtelijk vakmanschap is daarom ook: je ego thuislaten.”



# ‘Het duurde even voordat ik me thuis voelde’

De carrière van Sara Abraha bij de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) ging gepaard met pieken en dalen. Maar nu zit zij volledig op haar plek. In gesprek met een geboren twijfelaar die altijd de mens tegenover haar blijft zien.

Sara Abraha rondt in 2011 haar masterstudie Development & Rural Innovation in Wageningen af. Haar afstudeerscriptie wijdt ze aan de situatie van Eritrese vluchtelingen op Sicilië. Tijdens haar onderzoek volgt Sara haar neef, een Eritrese vluchteling, op de voet en ontmoette ze hem uiteindelijk ook in een Siciliaans vluchtelingenkamp. Daar ontstaat haar grote betrokkenheid bij het migratievraagstuk. Ze start als vrijwilliger bij Vluchtelingenwerk, waarna ze gaat werken bij het Centraal Orgaan opvang Asielzoekers (COA) in Ter Apel.

### Moeilijk knopen doorhakken

In haar instapbaan in wat Sara ‘de hoofdstad van Vluchtelingenland’ noemt, doet ze vooral administratief werk. Een paar deuren verder zit de IND. “Met mijn achtergrond bij Vluchtelingenwerk zag ik de IND toch een beetje als de ‘vijand’. Tegelijkertijd wilde ik weten hoe vluchtverhalen worden beoordeeld en hoe de IND tot een beslissing komt om iemand al dan niet een verblijfsvergunning te geven.” Sara stapte over haar drempel heen en solliciteert met succes op de functie van Hoor- en Beslismedewerker. Ineens zit ze aan de andere kant van de tafel. “Het heeft een tijd geduurd voordat ik me thuis voelde bij de IND. Ik heb een jaar of drie over mijn bevoegdheidstraject gedaan, terwijl er twee jaar voor stond. Dat kwam doordat ik niet strak genoeg regie voerde, maar ook doordat

ik twee keer van locatie veranderde en ik er neventaken bij kreeg. Regelmatig kreeg ik de vraag welke pet ik eigenlijk op had. Begrijpelijk; ik voelde me vooral hulpverlener, voorlichter, begeleider en psycholoog. Gesprekken onderbrak ik niet graag, ik maakte geen goed onderscheid tussen hoofd- en bijzaken en vond het moeilijk om knopen door te hakken bij het beoordelen van een dossier. Collega’s zagen mij worstelen en gaven me tips of een schouder om op uit te huilen. Tegelijkertijd kregen mensen die tegelijk met mij waren begonnen eerder een vast contract dan ik. Daardoor voelde ik wel enige druk om te laten zien dat ook ik zo nodig de teugels kon aantrekken, ook al was het niet bepaald mijn natuur.”

### Diepe dalen

Toch groeit ook de waardering voor Sara’s vakmanschap. Zo blijkt ze over uitstekende gespreksvaardigheden te beschikken. “Ik had zelf een training interviewtechnieken gevolgd en het viel de trainers op dat ik met oog voor de mens het gesprek aanging en tegelijk ook kritische vragen wist te stellen. Ik kreeg toen de vraag of ik niet zelf interviewtraining wilde geven.” En zo gaat Sara collega’s trainen in interviewvaardigheid, naast haar dagelijkse werk: dossiers beoordelen en beslissen of een vluchteling mag blijven. Haar worsteling met haar hoofdtaak blijft, zeker in de eerste drie

jaar van haar functie: “Ik ben toen door diepe dalen gegaan, omdat ik continu twijfelde. In dit werk móet je durven beslissen; dat is ook in het belang van degene die tegenover je zit. Kritische vragen stellen hoort daarbij. Maar iedere vluchteling verdient óók een menswaardig gesprek. Niemand verlaat zomaar huis en haard, zeker niet als je onderweg woestijn, zee en prikkeldraad moet trotseren. Die combinatie van kritische kunnen bevragen en tegelijkertijd oog hebben voor de kwetsbaarheid van de persoon met wie je praat, is in mijn ogen belangrijk.”

### Ongedocumenteerde vluchtelingen

Sinds vorig jaar is Sara op haar plek. Namens de IND werkt ze nu voor de Landelijke Vreemdelingen Voorziening (LVV), een pilotproject van het Rijk en vijf gemeenten (Amsterdam, Eindhoven, Groningen, Rotterdam en Utrecht). Doel van de pilot is, ongedocumenteerde vluchtelingen een bestendige oplossing te bieden in de vorm van verblijf of daadwerkelijk vertrek. Deze plek geeft haar de mogelijkheid om naar een dossier te kijken zoals ze er graag naar kijkt: is er ruimte voor een ander oordeel, ook al is de afwijzing van de IND eerder in beroep bevestigd door de rechter? Sara: “Onze beslissingspraktijk is voortdurend in ontwikkeling waardoor er na verloop van tijd wellicht anders naar een zaak wordt gekeken. Maar denk ook aan de 80/20-verhouding die in het kader van de menselijke maat in de uitvoering weleens genoemd wordt: 80% van de mensen zou goed en efficiënt geholpen worden door ‘het systeem’, voor 20% moet beter gebruik gemaakt worden van de professionele ruimte die er is. Wat mij betreft is dat niet alleen beslissingsruimte binnen de beleidskaders, ▶



maar ook extra tijd om na te denken, te discussiëren en meerdere visies op een dossier in te winnen. Ik stel me zo voor dat we binnen de LVV vooral binnen die 20% werken, waarbij maatwerk het verschil kan maken. Denk bijvoorbeeld aan uitgeprocedeerde ouderen of mensen die in Nederland ernstig chronisch ziek zijn geworden. De afwijzing van hun aanvraag op medische gronden houdt juridisch meestal stand. Zieke mensen staan echter niet te springen om mee te werken aan een voor hen te onzekere toekomst in eigen land. Dat maakt het terugkeerproces complex. Toch zal geen gemeente hen vervolgens op straat laten sterven. Dus zorgt de gemeente voor opvang en noodzakelijke zorg, die alsnog betaald wordt uit publieke middelen. En dát wilden we nu juist voorkomen door een restrictief toelatingsbeleid op medische gronden. Dan denk ik: hier gaat iets mis, maar een oplossing ligt ook niet voor het oprapen. Dan organiseren we bijeenkomsten om te sparren met beleidsmakers en -adviseurs en andere collega's met expertise. Ook NGO's worden uitgenodigd. Samen bespreken we

dan waar de buikpijn zit en verkennen we oplossingsrichtingen."

### Gemeente Amsterdam

In haar huidige functie zorgt Sara voor inhoudelijke ondersteuning van de landelijk coördinator vanuit de IND. Daarnaast werkt ze met een aantal collega's op casusniveau samen met de gemeente Amsterdam. "We zitten om de tafel samen met onder andere de Dienst Terugkeer & Vertrek, maar ook met Vluchtelingenwerk. Onze rol is meedenken en adviseren over mogelijkheden en onmogelijkheden voor verblijfsperspectief. Naast het juridisch perspectief probeer ik oog te hebben voor het sociaalmaatschappelijk en zelfs economisch perspectief, zoals in het voorbeeld van ernstig chronisch zieken. Soms lees ik in het dossier tussen de regels iets dat duidt op twijfel. Iemand heeft bijvoorbeeld gelogen over zijn identiteit of afkomst, terwijl er in het proces daarna wel degelijk signalen zijn geweest op basis waarvan een verblijfsvergunning gerechtvaardigd was geweest."

### Vrij van cynisme

Haar kracht is dat ze zich echt kan vastbijten in een dossier: "Ik kijk of ik een ander standpunt kan objectiveren, het gaat niet om mijn mening. Heb ik beet, dan geef ik de argumenten mee aan mijn collega's die uiteindelijk op de zaak beslissen. Ik probeer daarbij over te brengen dat voor een duurzame uitkomst verder gekeken moet worden dan ons juridisch gelijk. Die manier van kijken sluit aan bij een ontwikkeling die ook breder is ingezet binnen de IND, bijvoorbeeld in de 'knopendoorhakteams' voor complexe asiellzaken en in het "werken volgens de bedoeling" binnen reguliere aanvragen. Toch levert onze inmenging vanuit de LVV nogal eens discussie op, maar misschien is dat soms lastige gesprek juist nodig om de beste uitkomst te vinden." Ze prijst zich gelukkig dat ze vrij van cynisme is gebleven: "Ik ben niet gevoelig gebleken voor ongeloofwaardige verhalen van vluchtelingen. Het is onze taak om te beoordelen of iemand recht heeft op een verblijfsvergunning; niet om iemand te straffen die van zijn verhaal een potje heeft gemaakt."

### Makkelijk wordt het nooit

Eén ding staat voor haar vast: makkelijk wordt dit werk nooit. "Het blijft schipperen tussen mensen gelijk behandelen en ieder het zijne geven. Ik zie dat er gelukkig meer aandacht komt voor het laatste, maar het mag nooit leiden tot willekeur. Ik leer steeds beter hoe moeilijk het is om die balans te vinden. Mijn hoop is dat in elke beschikking het menselijk perspectief doorklinkt, ook als iemand niet kan worden toegelaten. Taal is daarin belangrijk; in de LVV zie je veel oude dossiers waarin soms onnodig formele beschikkingen met uitvergrotende termen als 'volstrekt ongeloofwaardig' zaten. Daar is nu gelukkig meer aandacht voor. Een afwijzing hoeft geen trap na te zijn: het gaat om mensen die op zoek zijn naar een betere toekomst en die daar risico's voor genomen hebben."

### Meer informatie

Website IND

[KLIK HIER](#)



# NCTV ontwikkelt vakmanschap met rust, reflectie en relatie

Dominique Weststrate en Tamara Jopp werken bij Nationaal Coördinator Terrorisbestrijding en Veiligheid (NCTV). Hoe dragen ze bij aan de verandering die de organisatie wil doormaken? Dat doen ze door in de hectiek van alle dag regelmatig stil te staan. Rust, reflectie en relatie helpen om ambtelijk vakmanschap voor de medewerker, het team en de organisatie te versterken.



“Ambtelijk vakmanschap vind ik een energiegevend topic. Binnen elke organisatie wordt op een bepaalde manier geadviseerd of gewerkt. Ik vind het belangrijk dat je daarin als persoon zelf blijft nadenken en jouw mening kunt geven. Het is een veel voorkomende valkuil om iedereen langs dezelfde lat te willen leggen en dat is ambtelijk vakmanschap voor mij beslist niet: je moet jouw bijdragen, visie en ervaring blijven aangeven en inbrengen. En niet alleen over de inhoudelijke aspecten van ons werk, ook over de wijze waarop we samenwerken.”

**Tamara Jopp, senior beleidsmedewerker voor detentie en re-integratie en operationele samenwerking:**

## ‘Wat kan je zelf veranderen?’

### Open vraag

Voldoening van werk is wat mij betreft ook gelinkt aan vakmanschap. In onze organisatie betekent dat dat je kennis van zaken hebt en dat je anderen kunt bewegen het gezamenlijke doel na te streven, kunt beïnvloeden zonder te manipuleren. Je moet je kunnen inleven in wat andere onderdelen van de keten nodig hebben en wat je samen voor dat gemeenschappelijke doel gaat doen. Als beleidsmaker moet je bijvoorbeeld de open vraag stellen: Hoe werkt dat bij jou of in de organisatie? Wat is helpend of wat is verstorend? Zodat je kunt bijdragen aan een werkklimaat waar jijzelf, collega's of partners goed tot hun recht kunnen komen. Binnen onze organisatie werken we laagdrempelig samen, zonder al te veel structuren. Dus een verandering vraagt herhaling van de boodschap totdat het bij de collega's intrinsiek is. Ik draag zelf bij aan dat werkklimaat door oog te hebben voor de mens, een luisterend oor, een gezamenlijk cadeau als iemand trouwt, maar ook door structuur aangeven zodat voor iedereen helder is hoe de onderwerpen die op tafel komen zich tot elkaar verhouden.

### Tweak

Ik haal er echt voldoening uit dat een gemeenschappelijk probleem samen wordt gedefinieerd en aangepakt. Vanuit het ministerie is het duidelijk dat elke organisatie zijn eigen werk- en taakgebied heeft. Iedereen kijkt dus vanuit 'zijn' kokertje naar 'zijn' puzzelstukje, maar die stukjes passen niet altijd in elkaar. Dat kan zorgen voor frustratie. Ik vind het fijn om organisaties bij elkaar te halen en soms met een heel kleine tweak iets toch te laten aansluiten. Daar word ik blij van en ik merk de anderen ook. In mij woont een klein wereldverbeteraartje dat graag wil bijdragen aan gelijke kansen, wil zorgen voor veiligheid. Ik wil de verschillende puzzelstukjes laten passen of zelf het

verbindingstukje tussen mensen of organisaties zijn. We behalen ons gemeenschappelijke doel dan veel makkelijker en met meer werkplezier. Dan kunnen we niet alleen oog hebben voor de inhoudelijke kant van het werk; rust, reflectie en relatie zijn net zo belangrijk! Bijvoorbeeld door te reflecteren; is iedereen nog aan boord? Gaan we te snel of te langzaam?

### Puzzelstukjes

Het is nu de uitdaging om de puzzelstukjes binnen de NCTV nog beter op elkaar aan te laten sluiten. Ik probeer ze op elkaar aan te laten sluiten door de missie en visie van de NCTV, maar ook de nieuwe Contra Terrorisme-strategie te operationaliseren naar wat dat voor onze afdeling betekent. En ook door te bespreekbaar te maken wat er nodig is om dat te bereiken. En ook door de drie R'en te vertalen naar wat ze voor de NCTV en voor jouw team betekenen, maar ook wat het voor jou betekent. Ik vertaal de drie R'en naar de praktijk door niet alleen met mijn hoofd bezig te zijn, maar ook met mijn lijf; door te gaan sporten en met mijn gevoelens door die toe te laten. Ik reflecteer een vergadering of dossier dat energie lekt; waar ligt dat aan? Kan ik dat zelf beïnvloeden? En ik bespreek dit met collega's. Enerzijds om steun te krijgen en anderzijds om te normaliseren dat je aan mag geven dat je niet overal goed in bent of energie van krijgt. Dan kunnen we ook samen naar de oplossing kijken. Wil je een organisatiecultuur veranderen en tijd maken voor ambtelijk vakmanschap, dan moet je je ook afvragen wat je zelf kan veranderen. Nu de handvatten er zijn en de actie georganiseerd is, kun je ook voor jezelf vakmanschap tot wasdom laten komen.”

“Vanuit ons ontwikkeltraject richten we ons wel op ambtelijk vakmanschap, maar vanuit een heel specifieke visie en meer gericht op persoonlijk vakmanschap. In ons traject gaat het over de manier van omgaan met het werk en met elkaar. In samenwerking en onderlinge communicatie heeft iedereen zijn rol en daar ontstaan vaak spanningen, die we graag bespreekbaar en daarmee hanteerbaar willen maken.”

**Dominique Weststrate, coördinator organisatieontwikkeling**

## ‘Beter contact met onszelf, collega's en partners’

### Fixers

NCTV'ers zijn fixers; we zeggen zelden 'nee' en dat is fijn voor veel partners, maar de keerzijde is dat we onszelf voorbij rennen en nooit genoeg tijd hebben. Wij weten waar het niet goed gaat in de organisatie en in onze processen en werksysteem. Maar als je alleen focust op de dingen waar je niet goed in bent, wordt niemand blij. We weten wat we wel goed kunnen, en daarbij hoort een aantal valkuilen. Die willen we erkennen en leren herkennen. We hebben daarom drie aandachtpunten geïntroduceerd: Rust, Reflectie en Relatie. Aan deze drieslag besteden we sinds vorige zomer veel aandacht. Ze zijn in het klein en in het groot toe te passen: persoonlijk, in je team en organisatiebreed. We streven ernaar dat het normaal wordt om je grenzen aan te geven of om met je team te reflecteren op de samenwerking. Met de drie R'en hebben we woorden die ons helpen om in- en extern veel beter contact kunnen maken met onszelf, met collega's en ketenpartners.

### Geen wondermiddel

Het ontwikkelen aan de hand van deze aandachtpunten kan het beste door het zo veel mogelijk te doen, in de praktijk. Niet alleen de persoon, maar ook het team moet op een andere manier met elkaar het gesprek voeren en met elkaar omgaan. We stellen onszelf en elkaar vragen over de drie R'en. Heb ik voldoende Rust genomen? Was er tijd voor Reflectie? En de inhoud is belangrijk, maar heb ik ook aandacht gehad voor de Relatie, bijvoorbeeld met een collega of ketenpartner? De drie R'en zijn geen wondermiddel, maar we leren er wel van. Tweemaal per jaar nemen we de rust om te checken of we NCTV-breed op de goede weg zijn: merken we verbetering op de drie R'en? Dat doen we in de vorm van rondetafelgesprekken waar iedereen aan kan deelnemen. Met de feedback die daaruit komt, passen we ons ontwikkeltraject weer aan. Zo starten we binnenkort met gesprekken

om een meer gezamenlijk beeld te krijgen van rol en positie van de NCTV en hoe je hier als NCTV'er mee omgaat. Een andere actie naar aanleiding van de rondetafelgesprekken is een aanbod van trainingen en workshops voor medewerkers om die Rust, Reflectie en Relatie in de praktijk te brengen. Uit de gesprekken komt ook feedback voor leidinggevendenden, die dit gebruiken als aanleiding om binnen hun team het gesprek aan te gaan over wat daar specifiek speelt.

### Stapjes

Als ik zie hoe bewust we nu onze rol in de Oekraïne-crisis hebben ingevuld, zie ik ontwikkeling. We hebben heel goed afgepeld hoe de NCTV van toegevoegde waarde kon zijn, zónder de hele crisis op onze schouders te nemen. Ook zie ik het terug in dat de drie R'en onderwerp van gesprek zijn. En dat we in de praktijk meer ruimte organiseren voor die reflectiemomenten in teams. Het is letterlijk tijd inplannen en een ruimte reserveren en een Webex aanmaken. Dat lijkt simpel, maar blijkt dat het niet, anders zouden we daar al lang in slagen. De realiteit is dat we de inhoud vaak leuker vinden en dat de actualiteit voorgaat. En dat blijft ook zo, dat is inherent aan ons werk. De vraag is hoe we binnen de hectiek de rust meer kunnen bewaren en dat we na de hectiek ook bewuster afschakelen. En hoe dat het beste kan, zal per individu en team verschillen. Reflecteren verschilt per team en is de verantwoordelijkheid van de leidinggevendenden. Dat daar behoefte aan is, kwam bijvoorbeeld uit de eerste serie rondetafelgesprekken: we willen vaker de hei op. En gelukkig kan dat weer, en doen teams dat ook. Weten wat jezelf en de ander drijft, helpt enorm in de reflectie en samenwerking. Daarnaast zie ik leidinggevendenden die steeds meer aandacht geven aan managen in plaats van vooral aan de inhoud. Het zijn kleine stapjes, en het vergt tijd om deze vorm van 'vakmanschap' te laten groeien en ontwikkelen, maar we zijn op weg.”





Ed van Ruyven (DJI)

## ‘Deze doelgroep fascineert mij’

Werken met veelplegers is een vak apart. Ed van Ruyven, senior casemanager in de Penitentiaire Inrichting (PI) Hoogvliet van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI), beheerst dat vak. "Je moet bestand zijn tegen teleurstellingen, want terugval hoort erbij."

Draaideurcriminelen heten ze in de volksmond: justitiabelen die keer op keer recidiveren. Vanwege hardnekkige problematiek is hun leven een vicieuze cirkel tussen gevangenis en straat. Verslaving, psychiatrische aandoeningen, schulden; de problematiek is vaak meervoudig. Hoewel hun delicten meestal relatief licht zijn (autokraken, inbraken, vernielingen en winkeldiefstal), geven ze veel overlast en dragen ze veel bij aan gevoelens van onveiligheid van burgers.

### Inrichting Stelselmatige Daders

Voor deze doelgroep is in 2004 een speciale maatregel in het leven geroepen: de Inrichting Stelselmatige Daders, kortweg ISD. Hiermee kunnen opgepakte veelplegers, ook als het een licht vergrijp betreft, voor twee jaar 'van de straat' worden gehaald. Het doel is tweeledig: minder overlast voor de maatschappij én meer tijd voor justitie en hulpverlening om met de justitiabele te werken aan verandering. Dat gebeurt onder regie van DJI. "Het geeft ons de mogelijkheid om te kijken hoe we in kunnen grijpen op die de hardnekkige vicieuze cirkel", verwoordt Ed van Ruyven, sr. casemanager in PI Hoogvliet.

"Waardoor valt iemand steeds weer terug in oud, ongewenst gedrag? Waar wordt iemand

enthousiast van? Die twee vragen zijn cruciaal in de begeleiding." Ed vormt zich een beeld via onder meer gesprekken met de justitiabele, de beschikbare rapportages van psychiater of psycholoog, maar ook door te kijken naar de geschiedenis van de justitiabele. "Ik vraag bijvoorbeeld wat er is gebeurd in de periode dat iemand uit beeld bleef bij justitie. Wat hield hem toen van de straat? Daarin kan ik ook aanwijzingen vinden."

### Hotelschool

Oorspronkelijk komt Ed uit de horeca. Toen hij na een lang verblijf in het buitenland terugkeerde naar Nederland, nam zijn loopbaan echter een andere wending. "Een kennis vertelde me dat ze mensen zochten in de nieuwe PI in Alphen aan den Rijn. 'Misschien is de facilitaire dienst iets voor jou', opperde hij." Hij ging erop af, maar het liep anders. Er was geen vacature in de facilitaire dienst, want dat werd uitbesteed. Maar er was wel een andere vacature, waar zijn buitenlandervaring en talenkennis goed van pas zou komen. Of hij misschien medewerker Vreemdelingenzaken wilde worden? Ed, nieuwsgierig gemaakt door de verhalen van zijn kennis, ging de uitdaging aan. En besloot al snel te blijven, want hij werd als

nieuwkomer in Justitieland fantastisch opgevangen door zijn collega's. "Werken met de doelgroepen van DJI greep me meteen, mijn fascinatie was gewekt. Ik besloot zelfs om mijn diploma sociaalpedagogische hulpverlening te gaan halen."

Toen PI Alphen een Inrichting Stelselmatige Daders (ISD)-afdeling kreeg, werd hem gevraagd of hij casemanager wilde worden. 'Ondankbaar werk', waarschuwde een collega, 'ze vallen toch steeds weer terug.' Maar hij ging de uitdaging aan. Ed: "En daar heb ik geen dag spijt van gehad. Elke ISD'er is weer anders en vraagt weer om een andere benadering en andere oplossingen. Ik vind het een geweldige doelgroep om mee te werken."

### Terugval

Terugval hoort er inderdaad bij. "Daar moet je tegen kunnen in dit werk", zegt hij nuchter. "Soms denk je dat iemand er bijna is en dan vallen de plannen toch weer in duigen. Dat hoort erbij. Voldoening haal ik uit kleine stapjes. Bijvoorbeeld dat het eindelijk is gelukt om een goede begeleidde woonplek voor iemand te vinden. Of in een project komt waarin hij blijvend heroïne krijgt verstrekt, zodat hij niet meer hoeft te stelen en er rust in zijn leven komt." ▶

**‘Ik heb veel ruimte om te zoeken naar manieren om de cirkel te doorbreken’**



Zijn werk als casemanager begint met connectie maken, legt hij uit. Dat vergt soms een flinke investering in tijd en moeite. Hij vertelt over een jonge ISD'er met posttraumatische stressstoornis, die zwaar beschadigd was door het leven en het vertrouwen in zichzelf en de maatschappij was verloren. "Uit zelfbescherming riep hij steeds: 'ik geloof je niet' en 'dat kan ik toch niet'. Ik heb veel in hem geïnvesteerd, zorgde daarbij dat ik altijd duidelijk was en mijn afspraken met hem strikt nakwam." Uiteindelijk slaagde Ed erin een vertrouwensband met hem op te bouwen en door die afwijzende houding heen breken.

### Wachlijsten

Wachlijsten in de hulpverlening vormen een immer terugkerende belemmering in zijn werk. "Het is altijd moeilijk een goede plek voor iemand te vinden, bijvoorbeeld in een instelling voor begeleid wonen. En soms komt er een plek beschikbaar waarvan je denkt: hij past daar niet goed, maar er is geen andere optie. Dan is het heel frustrerend om iemand alsnog te zien afglijden." Bij eerdergenoemde jonge ISD'er is het uiteindelijk gelukt om een geschikte plek te vinden. "Hij had een klik met de begeleiders daar en dat maakt vaak precies het verschil. Ik heb afscheid van hem genomen en mijn telefoonnummer gegeven. Nu belt hij me nog regelmatig om te laten weten hoe het met hem gaat."

### Het 'grijze gebied'

Hij houdt van het "grijze gebied": zo noemt hij de handelingsruimte die hij heeft om te

kijken hoe iemand op z'n plek kan komen. "De regelgeving rond ISD is streng - aan vrijheden, verlof en re-integratie-activiteiten worden tegenwoordig heel strikte eisen gesteld. Maar daarnaast heb ik veel ruimte om te zoeken naar manieren om de cirkel te doorbreken. Zo vond ik voor iemand een kunstproject, waarin kunstenaars de samenwerking zoeken met talentvolle gedetineerden. En voor een ander vond ik een plek in het project De Wilde Vaart, een leer-werktraject voor mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt."

Zorgen dat iemand een doel heeft, iets kan doen wat bij hem past, dat kan het verschil maken. Ed: "Het leven op straat is enorm zwaar, dat houd je geen jaren vol." Ineens kan daar het moment zijn om de cirkel te doorbreken: iemand komt op de juiste plek, heeft een klik met een hulpverlener en voelt dat het leven misschien toch een andere wending zou kunnen nemen. "Delictgedrag is slopend. Voor de dader, voor zijn omgeving en voor de maatschappij. We moeten niet opgeven, want je weet nooit wanneer het moment zich aandient dat de knop omgaat."

### Meer informatie

Er zit meer achter - werken bij DJI  
[KLIK HIER](#)

Infographic isd voor justiabellen  
[KLIK HIER](#)

**'Ik snap best dat het hoofdkantoor onder politieke druk vaak snel moet handelen. Maar voor duurzame oplossingen moet je naar de lange termijn kijken'**

## Ambtelijk vakmanschap volgens Ed van Ruyven

"Dat staat voor mij voor professionaliteit, kennis en ervaring. Maar zeker ook voor blijven leren, je blijven doorontwikkelen. Dat kan door van elkaar te leren. Precies om die reden organiseer ik met een aantal vakgenoten een landelijke bijeenkomst voor casemanagers binnen DJI. Samen weten we veel meer."

### Tips voor de organisatie

"Houd contact met het veld, want daar is heel veel ervaring. Maak daar gebruik van bij het ontwikkelen van nieuw beleid of nieuwe projecten! Het is zonde om het wiel opnieuw uit te vinden. Ik zie nu vaak dat fouten worden herhaald - dat kost tijd, geld en ergernis. En dat is te voorkomen door kennis en ervaring met elkaar te delen. Ik snap best dat het hoofdkantoor onder politieke druk vaak snel moet handelen. Maar voor duurzame oplossingen moet je naar de lange termijn kijken."

# De rijkdom van een tijdelijke opdracht

Een kleine vijftig Rijksambtenaren keerden eind 2020 hun eigen departement de rug toe voor het tijdelijke directoraat-generaal Samenleving & COVID-19 (DGSC) te gaan werken. Een van hen was Evert van der Zwan. Hij kijkt terug op een boeiende periode die zijn ambtelijk vakmanschap heeft versterkt.

Het is oktober 2020 en het besef groeit dat het coronavirus nog lang niet is uitgewoed. Het interdepartementale directoraat-generaal Samenleving & COVID-19 gaat in kaart brengen wat op termijn de gevolgen van de pandemie en het coronabeleid zijn voor onze samenleving. Vijf ministeries (BZK, Financiën, JenV, LNV en SZW) krijgen de opdracht mensen uit te lenen aan deze tijdelijke netwerkorganisatie. Toen Evert van der Zwan, strategisch adviseur bij SZW, een oproep van zijn werkgever langs zag komen, stak hij zijn vinger op: "Als zo'n kans voorbijkomt, grijp ik die. Een interdepartementale programmaorganisatie die verbindingen moet leggen tussen de verschillende departementen, dat leek me een mooie uitdaging. Wat ik ook interessant vond, was dat het echt een beleidsklus was, terwijl ik bij SZW juist sterk aan de uitvoering verbonden was."

Evert ging zich bezighouden met de gevolgen van de pandemie voor de jeugd. Wat volgde, was een intense periode waarin hij volop zijn ei kwijt kon: "In het begin vormde elk departement zijn eigen beleid, terwijl het juist nodig was om samen op te trekken. We richtten een werkgroep in met - naast de betrokken departementen - gemeenten en jongerenorganisaties die actief meeschreven bij de uitwerking van de opgave. Gaandeweg



Mark Roscam Abbing

ontstond er steeds meer begrip voor elkaars positie en vonden we aansluiting tussen de realiteit van de jeugd in coronatijd en beleidsopties."

### Veel energie

Binnen DGSC kreeg Evert te maken met programmadirecteur-generaal Mark Roscam

Abbing. Aan hem in oktober 2020 de taak om uit een bonte verzameling van mensen een hecht team te smeden - en dan ook nog eens terwijl iedereen vanuit huis werkt. Dat lukte heel aardig, blikt de programmadirecteur terug: "Het hielp dat het mensen waren die in het diepe sprongen voor een nieuwe opdracht. Iedereen bracht zijn of haar eigen



*‘Gaandeweg ontstond er steeds meer begrip voor elkaars positie’*



Evert van der Zwan

achtergrond, netwerk en werkwijze mee, maar juist dat leverde veel energie op.”

De bijzondere positie van DGSC hielp ook mee: “We vielen nergens onder. Daardoor konden we slagvaardig ons werk doen zonder overal eerst een paraaf voor te moeten halen.”

#### ‘Snelle interventie-eenheid’

Tempo kunnen maken zonder dat je eerst vele wegen moet bewandelen om ergens te komen; het sprak Evert van der Zwan enorm aan in het werk voor DGSC. Volgens hem heeft deze manier van opgabegericht werken zeker toekomst binnen het Rijk: “Kijk naar de Oekraïne-crisis, ook een thema waarvoor interdepartementale samenwerking noodzakelijk is. Eigenlijk zou er een ‘snelle interventie-eenheid’ moeten komen, een programmaorganisatie die snel kan inspringen op actuele uitdagingen en waar de kwaliteiten van mensen worden ingezet op de plek waar ze op dat moment het hardste nodig zijn. Het ambtelijk vakmanschap van medewerkers zit binnen een snelle interventie-eenheid in het snel kunnen schakelen tussen inhoudelijke opgaves en het vinden van je weg in de dynamiek van politiek-bestuurlijke processen. Je hoeft met een snelle interventie-eenheid niet steeds opnieuw een programmadirectie op te tuigen en krachten vanuit de verschillende departementen te mobiliseren.”

#### Rijksambtenaar

Evert voelde zich bij DGSC echt rijksambtenaar, geen ambtenaar van één departement, zegt hij. “En zo voelden collega’s het ook. Voor mij is het echt verrijkend geweest om ervaring op te doen in een andere omgeving met een totaal andere dynamiek. Ik denk dat het voor iedere Rijksambtenaar goed is om je te kunnen inleven in wisselende werelden. Maar ook voor de Rijksoverheid is het goed als mensen breder inzetbaar zijn.”

Zijn tijdelijke programmadirecteur bij DGSC deelt die mening. “Ik heb daar vanaf het begin aandacht voor gevraagd”, zegt Mark. “Mijn droom was om een carrousel op te starten waardoor mensen na hun periode bij DGSC niet zouden terugkeren bij hun oude situatie, maar door zouden stromen naar een andere plek. Mijn ervaring met eerdere programma’s is dat het voor medewerkers vaak niet stimulerend is om weer terug te moeten keren in hun oude baan. Ook worden ze dan niet altijd weer met open armen ontvangen.”

## Werken voor een tijdelijke programma-organisatie: dit kunnen we ervan leren

De medewerkers van het DGSC waren bijna allemaal gedetacheerd vanuit de verschillende departementen. Toen de afronding van het tijdelijke programma naderde, gaf een groep medewerkers te kennen liever niet terug te keren op de oude werkplek door de ontwikkeling die zij hebben doorgemaakt. Liever wilden zij een volgende stap in hun loopbaan maken. De leiding van het DGSC besloot hen daarbij te ondersteunen, eerst in de vorm van een carrousel, later met het programma Vind een nieuwe baan voor collectieve en individuele loopbaan-begeleiding. 12 medewerkers hebben hiervan gebruikgemaakt.

Uit een evaluatie van dit programma zijn waardevolle lessen naar voren gekomen. De belangrijkste:

- Deelname aan een programma als DGSC verruimt je blik als ambtenaar. Je vergroot je netwerk, doet interdepartementale ervaring op en leert omgaan met politiek-bestuurlijke processen, hectiek en ‘in een nieuwe omgeving stappen’. Ook krijg je beter zicht op je mogelijkheden, onmogelijkheden en ambities.
- Als je in een onzekere situatie instapt, mag je verwachten dat je goede loopbaanbegeleiding krijgt. Die kan het beste gegeven worden door professionals van buiten de programmaorganisatie.
- Als je na detachering terugkeert op je oude werkplek, krijg je nog niet vanzelfsprekend een perspectief geboden dat erkenning geeft aan de ervaring die je in de programmaorganisatie hebt opgedaan.

Ga voor meer info naar [jenvklussenbank.nl](http://jenvklussenbank.nl). Op het tabblad ‘Klussenaanbod’ vind je de beschikbare klussen.



In gesprek met raadsmedewerkers

# ‘Voor goed werk is ook de menselijke kant nodig’

Werken voor het kind en liefst ook voor de ouders en het directe netwerk, sámen met professionals. Dát is wat de deelnemers aan dit gezamenlijke interview bindt en drijft. Maar dat kan wel eens frustreren. Want hoewel de bescherming van het kind een overheidstaak is, is het diezelfde overheid die hun werk soms in de weg zit. Daar hebben ze oplossingsrichtingen voor, maar met het laden van de term ‘ambtelijk vakmanschap’ komen we er niet.

## Raad voor de Kinderbescherming (RvdK)-collega's over ambtelijk vakmanschap

**Geert Nitrauw** werkte na zijn studie Social Work bij de jeugdbescherming. In 2016 werd hij raadsonderzoeker. Hij vindt het vooral interessant om samen met kinderen, ouders, netwerk en professionals in kaart te brengen wat er aan de hand is, wat er moet gebeuren en hier een gezamenlijk gedragen plan voor te maken.

**Yvonne Boon** begon in 1999 als raadsonderzoeker Straf en Casusregisseur. Na tien jaar maakte ze een uitstap naar Advies- en Klachtenbureau Jeugdzorg als vertrouwenspersoon in de jeugdhulp, maar dit bleek niet de ultieme manier om kinderen te beschermen. Daarom keerde ze in 2019 terug als raadsonderzoeker Civiel.

**Gersom Stroop** is raadsonderzoeker en doet vooral taken rondom intake en wachtlijstbeheer. Daarnaast is hij namens de Raad zittingsvertegenwoordiger. Gersom rondt momenteel zijn master Social Work af.

**Karen van den Bremen** is maatschappelijk werk gaan doen omdat ze, net als haar opa, bij de RvdK wilde werken. Ze is hier in 2000 gestart als all round straf civiel én Advies Team medewerker.

### Wat is volgens jullie ambtelijk vakmanschap?

**Gersom:** “De positie van de RvdK en de invloed van de beslissingen die je neemt, moet je echt goed kunnen legitimeren en verantwoorden richting de maatschappij. Vanuit onze machtspositie moeten we heel duidelijk kunnen aangeven wat en waarom we iets doen, dat is een groot goed. Daar zit het belang van ambtelijk vakmanschap; het dienen van het algemeen belang. Het risico bij te veel focus op het ambt in plaats van op de professie is dat de aandacht vooral uitgaat naar wat de politiek en de maatschappij in het algemeen verlangen; daarbij kun je de verbinding met de gezinnen verliezen. Louter ambtelijk vakmanschap heeft voor mij iets afstandelijks tot de mensen voor wie wij werken. Als ik denk aan het contact maken met kinderen en ouders en het juiste voor hen doen, denk ik eerder aan ons werk als professie dan ambtelijk vakmanschap. Daar zit voor mij ook de wrijving. Ambtelijk vakmanschap met waarden als objectiviteit, onafhankelijkheid en rechtsgelijkheid is belangrijk, maar voor goed werk is ook de menselijke kant nodig met begrippen als compassie, maatwerk, samenwerken en nabijheid.”

**Yvonne:** “In het woord vakmanschap zit natuurlijk een mate van professie; we proberen zo goed mogelijk ons werk te doen en te kijken wat er nodig is voor het kind en gezin. Het ambtelijke voor mij is dat je binnen wet- en regelgeving en de rechten van het kind moet zorgen dat er het allerbeste voor het kind komt.”

**Karen:** “Voor mij is ambtelijk vakmanschap dat je enerzijds vanuit een onafhankelijke positie onderzoek kan doen in een gezin en telkens op maat een advies kan geven binnen de wet- en regelgeving die er is.”

**Geert:** “Ik sluit me aan bij wat Gersom zegt. Rechtsgelijkheid en rechtszekerheid vind ik ontzettend belangrijk, maar de menselijke maat en maatwerk net zozeer. Dat is soms balanceren, waarbij het uiteindelijk in ons werk gaat om de vraag hoe we kinderen en gezinnen daadwerkelijk kunnen helpen. Daarom heb ik weinig gevoel bij de term ambtelijk



Gersom Stroop

‘Voor goed werk zijn ook compassie, maatwerk, samenwerken en nabijheid nodig’

vakmanschap; bij deze term mis ik direct de aansluiting met de maatschappij en met de mensen met wie wij werken. Ik hoop van harte dat dit intern jargon is, want ik zie direct een parodie op ambtenaren als ik dit hoor.”

### Kunnen jullie je professie of vakmanschap goed uitoefenen?

**Yvonne:** “Het probleem is dat rechtszekerheid en rechtsgelijkheid verschrikkelijk verschillen. Als RvdK werken wij landelijk volgens hetzelfde stramien en protocol, maar gemeenten handelen en beoordelen verschillend; dat leidt tot willekeur. Door de financiële sturing en versnippering zijn de verschillen tussen wat cliënten in Middelburg of Groningen aan hulpverlening aangeboden krijgen echt groot. Daardoor heb ik af en toe moeite om mijn eigen vakmanschap te kunnen uitoefenen. Als raadsonderzoeker moet je regelmatig uit je rol stappen om te zorgen dat de belangen van het kind gewaarborgd worden. Dit heeft direct consequenties voor onze taakuitoefening als raadsonderzoeker, waardoor kinderen soms langer moeten wachten bij ons.”

**Karen:** “Ik kan mijn professie goed uitoefenen, maar ik merk dat door het feit dat er overal hoge wachtlijsten en personeelstekorten zijn, dit het werk bemoeilijkt. We kunnen wel bedenken wat goed is voor een kind en/of zijn haar systeem, maar als het bijvoorbeeld niet is ingekocht door een gemeente, kan je niet echt doen wat mogelijk is. Dit maakt dat je creatief moet zijn en dat zaken ook meer tijd kosten om de juiste hulp en ondersteuning te kunnen vinden.”

**Geert:** “Dat is ook wel de kramp van de politiek. Als het niet goed gaat, gaan we stelsels of systemen wijzigen, in plaats van de cultuur. De reflectie – zeker in de politiek – mis ik soms echt; terwijl reflectie een van de belangrijkste eigenschappen van ons werk is”

### Hoe en waar beleggen jullie deze signalen?

**Yvonne:** “Vanuit je functie moet je aan beleidsmakers en politici in Den Haag aangeven dat iets niet werkt. Je moet kijken ►



wat er nodig is en niet altijd meelopen bij een draaiende maatschappelijke of politieke wind. Je moet als ambtenaar kritisch kunnen vragen of bewindslieden en beleidsmedewerkers goed over consequenties van beleid of regels hebben nagedacht. Je hebt tegenspraak nodig om een betere oplossing te kunnen bieden voor wat in Den Haag is bedacht. Het probleem van ambtenaren is dat ze niet goed weten hoe ze tegenspraak kunnen verwoorden naar de lagen in de hiërarchie erboven. Hoewel dit wel op bestuurlijk niveau wordt georganiseerd, moet dat veranderen want zoals het nu is ingericht werkt het onvoldoende. Het zou niet goed zijn als een minister of beleidsmaker alleen maar ja-knikkers om zich heen hebben; daar krijg je verschrikkelijk slecht beleid van. Je moet dingen van verschillende kanten durven bekijken. Ambtelijk vakmanschap is misschien: bedenken en delen wat goed is én beter kan. Na al die jaren kan ik beter kritiek geven. Ik weet niet wat ermee gedaan wordt, maar ik heb de indruk dat er meer geluisterd wordt.”



Yvonne Boon



Geert Nitrau

**Geert:** “Ik durf nu ook meer ruimte te pakken als ik vind dat dat nodig is en ik merk ook dat ik dit vaak kan. Ik heb ook het gevoel dat er meer ruimte voor opbouwende kritische geluiden is. Wij kennen de systeemwereld én de leefwereld van ouders en kinderen. Hoe hoger je in de piramide staat, hoe groter de afstand tot de leefwereld. Onze opdracht is ook de kennis over en de ervaring met die leefwereld hoger in de piramide, bij de beleidsmakers te krijgen. Het is onze plicht signalen en aanbevelingen te melden. Ik denk juist dat onze professionaliteit gekoppeld en verbonden moet worden aan het ambtelijk vakmanschap van wet- en regelmakers.”

#### Wat wil je meegeven aan de RvdK, ketenpartners en beleidsmakers?

**Gersom:** “Ik denk dat er veel te winnen is bij het samen brengen van de leef- en systeemwereld, ofwel de dagelijkse praktijk en de theoretische inzichten. De vraag is hoe je verbinding kan maken tussen praktijk en theorie. Dan gaat het om de praktijkervaring van raadsmedewerkers die bij de gezinnen

over de vloer komen en zien hoe het beleid al dan niet goed uitpakt bij kwetsbare gezinnen. De meer theoretische kant gaat over de wetten en beleid vanuit de politiek en de landelijke staforganisatie van de RvdK. Hoe meer perspectieven je betreft, hoe beter werk je kan leveren. Dat gaat op voor zowel de raadsonderzoeken die we doen, als voor het beleid dat we maken; raadsonderzoeken doen is het primair proces en beleid maken is daar ondersteunend/richtgevend aan. Wat dat betreft denk ik dat er nog winst te behalen valt bij het breder betrekken van kinderen en ouders. Zij weten immers als geen ander hoe ons beleid en ons handelen voor hen is geweest en wat daarin mogelijk beter zou kunnen.”

#### Helpt het als beleidsmakers meelopen met de praktijk? En andersom?

**Geert:** “Een week meelopen is denk ik niet de oplossing. Ik denk dat een combinatiefunctie een goed idee zou kunnen zijn voor die verbinding: twee dagen uitvoering en twee dagen beleid. Als de regelgeving dan onvoldoende aansluit op de praktijk, merk je dat vanzelf in de uitvoering.”

**Karen:** “Hier zeg je iets heel waardevols. Ik ben ook Advies Team medewerker; dat zijn Raadsonderzoekers die ook casusregie voeren en contact onderhouden met gemeenten. Ik heb dus een over-all functie naast mijn praktijkwerk. Ik merk dat ik door die combinatie van functies steeds met mijn voeten in die klei blijf. Dankzij mijn praktijkervaring kan ik wat toevoegen aan het beleid.”

**Gersom:** “Ik spreek overigens ook beleidsmedewerkers die echt wel meer verbinding willen met de praktijk en daarin vastlopen. Die vanuit de praktijk te horen krijgen dat ze te druk zijn en dat beleidsmatige zaken niet ‘van hen’ zijn. Het is geen kwestie van de praktijkmedewerkers in de leefwereld die ‘juist’ is en beleidsmedewerkers uit de systeemwereld die ‘fout’ is, dat is te kort door de bocht. Het ligt niet zo zeer aan de mensen en hun bedoelingen, maar meer aan de manier waarop we alles hebben opgetuigd. We hebben fulltime beleidsmedewerkers en

fulltime raadsonderzoekers. We maken zelf twee gescheiden werelden en vervolgens zijn we verbaasd dat de verbinding tussen die twee niet goed tot stand komt.”

#### Wat geef je de organisatie en collega-ambtenaren mee? Wat kan beter of anders?

**Geert:** “Reflectie. Ik denk dat wij allemaal en altijd moeten blijven kijken hoe we ons werk

en te snel hoor dat het heel duidelijk is wie de veroorzaker is van de problemen: de ander. Of de ander even de problemen kan oplossen. Maar laten we veel meer samen dingen aanpakken en oplossen, ook met burgers. Uiteindelijk gaat het in ons werk in de eerste plaats namelijk om hen.”

**Karen:** “En alles mag ook meer vanuit vertrouwen. Vertrouwen op medewerkers; je hebt toch professionals aangenomen? Vertrouwen



Karen van den Bremen

kunnen verbeteren. Ook wij zijn onderdeel van de systeemwereld die we met elkaar hebben opgebouwd. Ook ik hoor mezelf weleens zeggen: ‘Dat hebben we nu eenmaal zo georganiseerd.’

Ik wil absoluut niet de indruk wekken dat ik een wij-zij-mening heb. Naast dat ik vind dat er bij beleidsmakers en op het ministerie veel kan en mag veranderen, moeten mensen in de uitvoering zichzelf ook allemaal een spiegel blijven voorhouden. We kunnen allemaal stappen maken. Het irriteert me dat ik te vaak

erop dat medewerkers dingen zelf kunnen regelen, geef verantwoordelijkheid voor de opdracht. Ik denk dat als we elkaar meer vertrouwen we ook menselijker kunnen werken.”

#### Meer informatie

Website RvdK

**KLIK HIER**





Forensisch software engineer, Marja van Aken

## ‘Wees open over je werk; ook als het niet goed gaat’

Marja van Aken werkt binnen het Nederlands Forensisch Instituut (NFI) met een team aan Hansken, een zoekmachine voor digitale sporen. Hoe past zij ambtelijk vakmanschap toe en hoe kan dat beter?

“Ons werk is de *crime scene as such* beschrijven, onderzoeken en vastleggen. Net als een bloedspoor kan ook een afbeelding, mail of app’je bijdragen aan opsporing en waarheidsvinding. Wie speurt naar digitale sporen, doet dat net als een rechercheur of patholoog, zonder zelf sporen achter te laten.

### Kansen

Omdat ons werk zo feitelijk is en van groot belang is in onderzoek en vervolging, moet alles echt goed zijn. Dat betekent dat we elkaar, bevindingen en software voortdurend reviewen; pas als twee andere collega’s je werk goed vinden, is het goed genoeg. Hier zie je ambtelijk vakmanschap in de praktijk: integer, eerlijk en transparant zijn. Wat mij betreft gaan deze eigenschappen hand in hand. In ons team zijn dit kernwoorden van de samenwerking. Het biedt namelijk kansen! Transparantie en openheid zorgen ervoor dat we samen naar verschillende oplossingen kunnen zoeken om vervolgens de beste te kiezen. Door eerlijk te zijn als je iets niet weet of eerlijk te zijn over wat je van iets vindt, geeft mogelijkheden om het altijd beter te doen. Integriteit geeft je vervolgens de vrijheid om eerlijk en transparant te zijn. Individueel en als team.

### Meebewegen

Wat betreft integriteit, eerlijkheid en transparantie, kan het – vind ik - binnen dit

## ‘Hier zie je ambtelijk vakmanschap in de praktijk: integer, eerlijk en transparant’

instituut eigenlijk niet beter. Wat in mijn ogen wel knelt, is de manier waarop financiering en projectmatig werk soms zo statisch en inflexibel zijn, in tegenstelling tot hoe wij ons werk uitoefenen. Als developer werken we met de scrum methodiek en in een agile mindset. We bewegen bij verandering snel mee. We trekken bij de software-ontwikkeling korte sprints van drie weken en reflecteren ook elke drie weken op elkaar én op de vragen en behoeften van onze ketenpartners. Reflecteren gebeurt altijd aan het einde van een sprint. Los van de inhoud

reflecteren we op het teamproces, werkwijze en de onderlinge relaties.

### Agile financieren

Dat snelle anticiperen op wat goed gaat, niet goed gaat of beter kan, mis ik in de financiering van ons werk. Dan hoor ik dat we opdracht X moeten oppakken, omdat dat uit een geoordekt budget komt. Dat maakt dat we met iets anders doorgaan omdat daar geld voor is terwijl we weten dat er iets belangrijkers op de plank blijft liggen. Ik weet dat er ook agile en scrum methodieken bestaan voor financiering en subsidiëring. Mijn aanbeveling is deze methodes op z’n minst te onderzoeken. Als je agile teams de beschikking geeft over een budget dat ze naar eigen inzicht kunnen besteden aan wat het meeste waarde voor de afnemer toevoegt, gaat de focus van ‘het draaien van een project’ naar ‘wat is er nodig is om deze dienstverlening of software van meerwaarde te laten zijn voor de afnemers.

Het geeft ook zo veel meer voldoening als je tijdens je werk kan bijsturen om er zeker te zijn dat het resultaat voldoet aan de verwachtingen.”

### Meer informatie

Website NFI

[KLIK HIER](#)



## NFI-patholoog over ambtelijk vakmanschap

# ‘Inhoudelijke deskundigheid en samenwerking’

Astrid Christiaans is forensisch patholoog bij het Nederlands Forensisch Instituut en in interne opleiding tot pathologisch NFI-deskundige. Wat verstaat zij onder ambtelijk vakmanschap en welke aanbevelingen heeft zij voor dit instituut?

“Voor mij is ambtelijk vakmanschap het goede doen door mijn werk goed te doen. Dit vraagt inhoudelijke deskundigheid. Maar ook goed kunnen samenwerken behoort tot het vakmanschap van een ambtenaar; in mijn

geval met politie en het openbaar ministerie.” Ik ben na mijn basisartsopleiding verder gespecialiseerd in het forensisch medisch onderzoek in België, waar dit een aparte medische specialisatie is. Vervolgens heb ik

bij het afronden van mijn opleiding gesolliciteerd bij het NFI, een toonaangevend forensisch instituut.

### Gesprek met nabestaanden

Het aangeven van eventuele knelpunten is lastig; ik werk hier nu pas vier maanden. Ik heb wel een idee: in België omvat je taak als forensisch patholoog ook het voeren van nabestaandengesprekken. Hierbij kan de familie vragen stellen over het overlijden van hun naaste. Die vragen kunnen buiten de gerechtelijke vraagstukken liggen. In Nederland deelt de recherche op verzoek via onze rapportage bevindingen, maar dat rapport beantwoordt voornamelijk juridische vragen die voor de waarheidsvinding belangrijk zijn. Ik kan me voorstellen dat het uitvoeren van nabestaandengesprekken ons als instituut dichterbij de burger kan brengen.

### Toonaangevend blijven

Wat ik wil meegeven, is dat we als instituut voortdurend moeten investeren in digitalisering en automatisering. Daar heeft onze directie ook een duidelijke focus op liggen. Niet alleen omdat het kan bijdragen aan een onderzoek of het kan versnellen, maar ook omdat de wereld, techniek en methodieken voortdurend veranderen. Om toonaangevend te blijven moet je bijblijven en ontwikkelen.”



# ‘Je bent het gezicht van de overheid’

Na haar eerste baan als maatschappelijk werker bij het Centraal Orgaan opvang Asielzoekers (COA), ging Esther van Duren aan de slag bij de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND). Ze wilde graag het verhaal van de andere kant horen. Ze werkt er na twintig jaar nog steeds, met trots en plezier. Bij haar laatste project – (her)inrichten proces Aanmelding Nareis – ervaaarde ze verschillende krachten van diverse kanten als spannend en uitdagend. Ambtelijke vaardigheden en het gezamenlijke doel en de opdracht hielden Esther op koers.

Ze koos bij haar eerste baan bij COA niet bewust voor de overheid, maar Esther solliciteerde wel heel bewust op de vacature Hoor- en Beslismedewerker bij de IND. “Ik was en ben nieuwsgierig naar wat mensen drijft. Wat is het verhaal achter het verlaten van hun land, familie en vrienden? Wat het verhaal ook is en welke beslissing ook wordt genomen; die daad is nooit lichtzinnig.”

Tijdens haar werk is Esther zich vaak bewust van haar rol en positie. “Je bent het gezicht van de overheid. Je hebt als ambtenaar een opdracht uit te voeren die wordt ingegeven door de organisatie waarvoor je werkt, die ▶



wordt ingekleurd en voornamelijk ook bepaald door de politiek en gedreven door de maatschappelijke opinie.”

### Fijn en pijn

Naast het volle bewustzijn ziet Esther bij zichzelf en haar collega's vier vaardigheden die voortdurend richting geven bij de uitvoering: verantwoordelijkheid nemen, eigenaarschap tonen, integer zijn en in ontwikkeling blijven.

Verantwoordelijkheid en eigenaarschap 'doe' je in je eentje. "En ons werk kunnen en doen we ook veelvuldig alleen, maar je staat er bij de IND en meer algemeen als ambtenaar, nooit alleen voor. Zo voel ik dat tenminste. Ik kan klankborden bij mijn collega's. Ik kan hun

combinatie met het grotere doel kan dat wel eens knellen; je laten raken én je opdracht in het vizier houden is een kwaliteit die in mijn ogen hoort bij ambtelijk vakmanschap. Als ik niet meer geraakt zou worden, zou ik ander werk moeten gaan zoeken.”

Integer zijn vraagt volgens Esther ook om een bewuste houding wat betreft je eigen gedachten en emoties over beslissingen van collega's, ketenpartners en de politiek. De uitvoering van ons werk wordt voornamelijk bepaald door keuzes die op politiek niveau gemaakt worden, wat resulteert in beleid en wet- en regelgeving. Het is belangrijk dat je daar bewust van bent. Blijft natuurlijk staan dat ieder asielrelaas op zichzelf staat en ook in dat kader beoordeeld moet worden. Het is

***‘Je hebt als ambtenaar de plicht signalen te delen, ook al kost dat tijd, energie en soms volharding, want de lijnen ‘naar boven’ zijn soms stroperig’***

vragen om feedback; een compliment is fijn en ergens op worden aangesproken doet soms wat pijn, maar is uiteindelijk altijd helpend. Ik ervaar de IND ook als een veilige omgeving waar je in vertrouwen en opbouwend jezelf, collega's én de organisatie een spiegel kan en mag voorhouden. Ik vind dat je als ambtenaar de plicht hebt signalen te delen, ook al kost dat tijd, energie en soms volharding, want de lijnen 'naar boven' zijn stroperig.”

### Knellen

Integer zijn omvat in Esthers beleving werken en kijken met een menselijke blik. "In

daardoor geen zwart-wit verhaal. Om die reden is het belangrijk dat we als organisatie, keten maar zeker als collega's daarover in gesprek blijven.

Het is belangrijk voor ogen te houden dat je bij een uitvoerende organisatie werkt, bepaald door politiek, wet- en regelgeving. Als ambtenaar doe je je werk naar eer en geweten en zo goed mogelijk. Dat geldt voor mij, maar ook voor mijn collega's, andere afdelingen en andere organisaties in de asielketen. Je vertrouwt op elkaars expertise, vaardigheden en integriteit.”

### Continue ontwikkeling

Een belangrijk onderdeel van werken bij de overheid is continue ontwikkeling, als medewerker, maar ook als organisatie. "Misschien is dat wel het allerbelangrijkste. Als ik zie hoe de wereld, ons werk, de politiek, de maatschappij en processen zijn veranderd in de twee decennia dat ik hier werk, dan kun je als ambtenaar, als team, als organisatie, als overheid niet zonder ontwikkeling. De constante factor in ons werk is verandering en dus ontwikkeling! Door de hoge asielinstroom in Nederland is het, zoals overal in de media te zien is, erg druk. Daarom is in december een gedeelte van de asielinstroom overgenomen door Zevenaar; wij verzorgen het aanmeldproces van nareizigers in het kader van gezinshereniging. Door het inrichten van dit proces op onze locatie hebben we de mogelijkheid om te finetunen en het proces beter te maken. Ik kan werken aan en met de krachten die spelen binnen onze organisatie. Met 'krachten' bedoel ik de prioriteiten die binnen de organisatie en keten worden gesteld en onvoorziene omstandigheden zoals de instroom vanuit Oekraïne. Werken binnen de asielketen is vaak ook afhankelijk van wat er in de wereld gebeurt en daarop inspelen. Dat vraagt om flexibiliteit. Binnen de asielketen heb je soms ook te maken met botsende belangen.

Verskillende ketenpartners, zoals COA, Vluchtelingenwerk en advocatuur, hebben elk hun eigen rol en belangen binnen de keten. Het streven is dat we ons als keten bewust zijn van het belang van de klant, natuurlijk binnen de mogelijkheden van de wet- en regelgeving. Het is goed te zien dat de vaardigheden die je als medewerker in de loop der jaren hebt ontwikkeld, helpen bij het vormgeven van een proces met het grotere doel in het vizier. Dat is uitvoering geven aan het beleid en wet- en regelgeving, maar met een menselijke maat en oog voor de klant.”

## Ambtelijk vakmanschap volgens Esther van Duren

“De belangrijkste component van ons vakmanschap als ambtenaar is dat we ons voortdurend bewust moeten zijn van de rol en verantwoordelijkheid die we hebben binnen de eigen organisatie en naar de maatschappij, ketenpartners en politiek. Mijn vakmanschap ziet er op dat ik mij bewust ben van het feit dat je als IND'er beleid uitvoert maar ook dat je het gezicht van de IND bent die tegenover de klant zit. Vakmanschap is wat mij betreft dan ook dat je je bewust bent van je rol als uitvoerder van het beleid, maar vooral ook zeker de persoon aan wie de vreemdeling zijn verhaal doet. Daarnaast is ons werk complex en zijn de verhalen die we horen soms ook heftig. Mijn vakmanschap ziet er dan ook op dat ik er ben voor mijn collega's voor een luisterend oor of sparringpartner, net zoals ik zelf ook terecht kan bij mijn collega's hiervoor.

Waar het bij mij gaat schuren ten aanzien van mijn waarden en normen is dat soms aantoonbaar misbruik van procedures of misleiding niet altijd leiden tot de uitkomst waar dergelijk handelen om vraagt. Ik heb een hoog rechtsvaardigheidsgevoel en hecht daar waarde aan, in mijn werk maar ook privé. Dat is soms best lastig.

Bij elke handeling, beslissing of actie moet je het grote doel voor ogen houden, waarbij je jezelf, je collega's en je organisatie waardeert. Dat kan positief met een compliment, maar ook opbouwend kritisch iemand durven aanspreken. Onderling geven we regelmatig feedback op de gehoren die we afnemen in het kader van de asielaanvraag. Bijvoorbeeld op welke punten nog wat verduidelijkende vragen gesteld hadden kunnen worden. Het is niet alleen belangrijk op inhoud feedback te geven, maar ook bijvoorbeeld op de competenties die je nodig hebt voor het uitvoeren van het werk bij de IND, zoals het plannen van je werk en zelf regie daarin pakken. Door elkaar te kunnen en willen aanspreken op dergelijke zaken creëer je bewustwording bij je collega's en dat maakt het makkelijker om zaken die ik lastig vind met collega's te bespreken. Dat maakt onze samenwerkingscultuur meer open en geeft dat mogelijkheden om van elkaar te leren. Ons vakmanschap vraagt om onszelf, onze collega's en de organisatie af en toe een spiegel voor te houden.”





Bonnie Mous en Soraya Dielbandhoesing (Raad voor Rechtsbijstand)

# ‘We moeten openstaan voor signalen’

Complexe regelgeving en een snel veranderende maatschappij staan op gespannen voet met zelfredzaamheid van burgers. Dat merken juristen Bonnie Mous en Soraya Dielbandhoesing in hun dagelijkse contacten met advocaten en burgers. "We moeten openstaan voor signalen en kritisch durven kijken naar beleid."

Voor mensen die rechtshulp nodig hebben, maar niet over de benodigde middelen beschikken, is de Raad voor Rechtsbijstand niet zelden een laatste toevluchtsoord. "Als ik op familiefestjes uit wil leggen wat ons werk inhoudt, zeg ik meestal kortweg: 'we regelen de gesubsidieerde rechtsbijstand in Nederland. Als je inkomen of vermogen onder een bepaalde grens is, kun je daarvoor in aanmerking komen', verklaart Bonnie Mous. In vaktermen heet dat: 'een toevoeging'. "De

eerste reactie is dan meestal: oh, pro deo? Want daar heeft iedereen wel eens van gehoord. Maar het is niet helemaal gratis; afhankelijk van de hoogte van het inkomen en het vermogen betalen burgers een eigen bijdrage."

De advocaat dient de aanvraag in. Hoe dat werkt, staat beschreven op de websites van de Raad voor Rechtsbijstand Voor burgers is dat [www.rechtsbijstand.nl](http://www.rechtsbijstand.nl) en voor advocaten en mediators [www.rvr.org](http://www.rvr.org). Soraya: "We kijken bij elke aanvraag naar het inkomen en vermogen van de cliënt om na te gaan of die in aanmerking komt voor een toevoeging. Ook wordt de zaak op inhoudelijke gronden getoetst." Bonnie doet die toetsing vooraf; Soraya achteraf. "Advocaten kiezen daar regelmatig voor, omdat ze dan sneller aan de slag kunnen."

## Zelfredzaamheid?

De toevoeging kan voor allerlei juridische problemen gelden: van ontslag tot echtscheiding tot conflicten met overheden. De richtlijnen om inkomen en situatie te toetsen zijn strikt, maar de beschikkers hebben wel wat speelruimte in het toepassen ervan. Immers: elke situatie is uniek en er zijn altijd mensen die tussen wal en schip dreigen te vallen.

## Ratz-regeling

Mede daarom is vorig jaar juli de Ratz-regeling in het leven geroepen. Ratz staat voor Regeling adviestoevoeging zelfredzaamheid: een tijdelijke regeling voor mensen die rechtsbijstand nodig hebben, maar niet aan de huidige regels voldoen vanwege vermeende zelfredzaamheid. Bonnie: "We zien best vaak schrijnende situaties. Waarvan ik denk: als het mij zou overkomen, zou ik ook met de handen in het haar zitten. Dan is het fijn dat we mensen toch bij kunnen staan door ze aan rechtsbijstand te helpen."

Beiden zijn blij met deze pilot en werken er met plezier aan mee. Soraya: "Mensen zijn niet altijd zo zelfredzaam als wordt verondersteld. We zien bijvoorbeeld vaak mensen die tegen een muur aanlopen bij overheidsinstanties en dat is begrijpelijk,

want beleid kan heel complex zijn. In deze pilot koppelen we onze ervaringen terug, zodat dat kan worden meegenomen in de evaluatie." Bonnie vult aan: "Ik denk dat het altijd van belang is dat we signalen oppikken, van burgers en advocaten, en dat we dat kenbaar maken binnen de organisatie. Om vervolgens te kijken: kunnen we hier iets mee om onze dienstverlening te verbeteren of beleid aan te passen?"

De Ratz-regeling is onlangs een jaar verlengd; na de evaluatie brengt een onafhankelijke commissie advies uit aan het ministerie over een passende definitieve voorziening. De beide beschikkers hopen op een vlotte realisatie daarvan: "Omdat we als overheidsmedewerkers burgers willen dienen, en daar hoort ook bij dat mensen juridische hulp moeten kunnen krijgen om hun recht te halen", benadrukt Bonnie.

## Kinderopvangtoeslag

Soraya heeft ook taken in de Herstelregelingen Kinderopvangtoeslag. "Het geeft voldoening om mensen na jarenlange ellende toch vanuit de overheid op weg te kunnen helpen. Onze taak is om ze aan een advocaat te koppelen. Ik leg vaak uit dat ik ze zelf inhoudelijk niet kan helpen, maar laat wel weten dat ze contact met me kunnen opnemen als ze er om wat voor reden dan ook niet goed uitkomen met de advocaat. Dit zijn immers mensen die hun vertrouwen in de overheid zijn verloren en al genoeg van het kastje naar de muur zijn gestuurd. Dan kan het geruststellend zijn om te weten dat je een contactpersoon bij de Raad hebt waar je op terug kunt vallen."

Ze besluit: "De samenleving wordt complexer. Als burger heb je steeds meer kennis, vaardigheden en tijd nodig om iets op te kunnen lossen en daarmee komt de zelfredzaamheid in het gedrang. Daarom is het belangrijk dat de overheid openstaat voor signalen, kritisch naar beleid durft te kijken en waar nodig acties onderneemt om beleid aan te passen."

## Ambtelijk vakmanschap volgens Bonnie Mous en Soraya Dielbandhoesing

De juristen zijn het erover eens: ambtelijk vakmanschap staat voor integer werken, veilig omgaan met informatie, goed nadenken over wat je wel of niet kunt delen of kunt checken. Maar ook: dat je alle mogelijkheden onderzoekt om iets op te lossen. En dat je je gezond verstand gebruikt bij het beoordelen van een situatie. Bonnie: "Als iets niet in de hokjes past, moet je verder kijken." Soraya: "Als ik vind: deze persoon moet hulp krijgen, ook al past de situatie niet naadloos in het beleid, dan doe ik mijn best om toch een oplossing te vinden."

## Wat belemmert jouw vakmanschap?

Daar zijn ze het over eens: "Systemen. Het is mooi dat we pilots hebben om te onderzoeken wat er beter kan, maar je komt pas echt verder als de ICT erop is ingericht."



# Tips om zelf aan de slag te gaan met ambtelijk vakmanschap

Ambtelijk Vakmanschap gaat over ons werk en hoe we dat doen. Wil je er zelf actief/actiever mee aan de slag gaan? Op deze pagina vind je een aantal tips.

## Voel je je onprettig of onveilig? Ga in gesprek!

Pestgedrag, (seksuele) intimidatie, fraude, buitensluiten, discriminatie: als de (sociale) veiligheid of integriteit in het gedrag komt, heeft dat impact. Hoe eerder je het probleem aanpakt, hoe beter. Voorkom dat het verder escaleert of jouw gezondheid beïnvloedt. Een eerste belangrijke stap hierin is de situatie bespreekbaar te maken, met je leidinggevende of een collega. Vind je dat om wat voor reden dan ook lastig? De vertrouwenspersoon biedt een luisterend oor en denkt met je mee. Ook in jouw organisatieonderdeel zijn er vertrouwenspersonen. Je vindt hun gegevens op het Rijksportaal of op het intranet van je eigen organisatie. Ze staan voor je klaar. Dus blijf niet alleen met je zorgen rondlopen en ga in gesprek.



## Integriteit

Integer handelen is een essentieel onderdeel van ambtelijk vakmanschap. Handelen in overeenstemming met de waarden, normen en regels die gelden binnen JenV zou voor medewerkers vanzelfsprekend moeten zijn. Vraagstukken over integriteit en integer gedrag zijn vaak niet zwart of wit, en wat we wel of niet integer vinden verandert mee met de geest van de tijd. Van ons als medewerkers van JenV wordt verwacht dat wij de waarden, normen en regels die gelden bij JenV kennen, dat we ons

bewust zijn van onze positie en verantwoordelijkheid en de afspraken over wat wel of niet integer is kunnen toepassen in ons dagelijks werk. Best ingewikkeld! Wil je meer weten over het Integriteitsbeleid, of wil je meer weten over de meld- en/of klachtprocedure, kijk dan op [deze pagina op Rijksportaal](#) of gebruik de app Gedragscode Integriteit Rijk.

## Ambtelijk vakmanschap & Grenzeloos samenwerken

Om het vertrouwen in de overheid terug te winnen willen we ons ambtelijk vakmanschap versterken en een andere werkwijze, over grenzen van departementen en bestuurslagen heen in samenwerking met maatschappelijke organisaties, toepassen. Binnen het programma Grenzeloos Samenwerken zetten we de maatschappelijke vraagstukken centraal, gaan we het gesprek met elkaar aan, organiseren we evenementen, bieden we verschillende tools om samen aan de slag te gaan, denken we na over ethiek en veel meer. Meer informatie over wat we doen vind je op [deze Pleiosite!](#)



## Een greep uit het trainingsaanbod vanuit JenV

JenV biedt diverse mogelijkheden om je ambtelijk vakmanschap naar een hoger niveau te brengen. Een greep uit het aanbod:

- Opleidingsinstituut DJI: [omgaan met ethische kwesties \(moreel beraad\)](#)
- JenV Academie: leerveld Ambtelijk Vakmanschap.

Het leerveld is toegankelijk voor alle JenV medewerkers die willen professionaliseren. De JenV Academie biedt allerlei leer- en ontwikkelactiviteiten op dit gebied aan. Bijvoorbeeld:

- Schrijven voor ondersteuners
- Schrijven van een beslisnota
- Tegenspraak organiseren
- Leeratelier opgavegericht werken

Het aanbod wordt nog aangevuld. Houd hiervoor de pagina JenV Ambtelijk Vakmanschap op [JenV Connect](#) in de gaten.

## Coach- en procesbegeleidingspool

Behalve trainingen en leeractiviteiten, kun je ook terecht bij de JenV Academie voor een vraag op het gebied van begeleiding. De JenV Academie werkt met twee pools: een coachpool die bestaat uit zo'n 55 coaches en een procesbegeleidingspool die bestaat uit zo'n 30 facilitators. Beide pools bestaan uit collega's die werken binnen heel JenV en die zijn opgeleid om individuele coachingstrajecten en/of groepsprocessen te begeleiden. Iedereen kan via [jenvacademie@minjenv.nl](mailto:jenvacademie@minjenv.nl) een aanvraag doen voor bijvoorbeeld een Moreel Braad, intervisie, coaching, dialoog, dagvoorzitters voor een (online) evenement, om de tafel met stakeholders, je project(door) start en nog veel meer. Kijk voor meer info op [JenV Connect](#).

## Colofon

Wendbaar is een uitgave van Directie Personeel en Organisatie van het ministerie van Justitie en Veiligheid.

**Opdrachtgever**  
MT DP&O

**Tekst**  
Jeroen van den Nieuwenhuizen,  
Helene de Bruin, Marleen Kamminga

**Vormgeving**  
Riesjart Annaars

**Fotografie**  
Sjoerd van der Hucht

**Redactie**  
Malika Lamzirâ, Gerda Verkaik,  
Kariin Bibo, Wendy van Leeuwen

**Eindredactie**  
Directie Personeel en Organisatie van  
het ministerie van Justitie en Veiligheid

**Coördinatie**  
Els Rombouts

**Contact redactie**  
Heb je een vraag over dit magazine of een suggestie voor een onderwerp voor een volgende editie, neem dan contact op met de redactie via [wendbaar@minjenv.nl](mailto:wendbaar@minjenv.nl)