



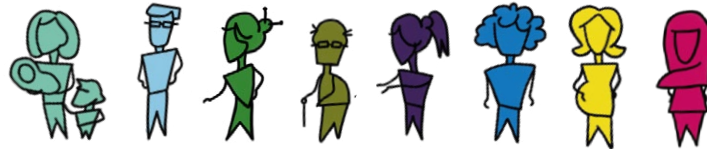
Grenzeloos samenwerken: mensenwerk



Terugblik en verdieping op het
ABD-symposium en de leerateliers
30 september 2021



Goodiebag



Deze goodiebag neemt je mee in wat er tijdens de verschillende tafelgesprekken is besproken, geeft een samenvatting van de deelsessies en een inkijk in de leerateliërs. Je vindt in deze goodiebag veel beeldmateriaal, zoals inspirerende inleidende filmpjes per thema en opnames uit de leerateliërs. Via de inhoudsopgave kom je rechtstreeks bij de verschillende onderdelen.



Inhoudsopgave

Over Grenzeloos
samenwerken

4

Programma symposium
30 september 2021

6

Tafelgesprek: *mensenwerk
in Den Haag*

7

Tafelgesprek: *mensenwerk
tot achter de voordeur*

9

Breakout-sessies:
*Wij, ambtenaren: persoonlijk
mensenwerk*

11

Leerateliers

17

Overzicht leerateliers

18

Agenda aankomende
leerateliërs

19

Colofon

36



Grenzeloos samenwerken: mensenwerk

ABD-SYMPOSIUM 30 september 2021



Grenzeloos samenwerken



Veel van de opgaven in onze samenleving zijn zo ingewikkeld, dat ze niet meer alleen vanuit de individuele ministeries kunnen worden opgepakt. Daarom is samenwerken over de grenzen van departementen en bestuurslagen heen en met maatschappelijke organisaties nodig. Op veel plaatsen gebeurt dit al. Maar meer beweging naar grenzeloos samenwerken is wenselijk, zodat werken vanuit de opgave steeds meer de normale werkwijze wordt. Het symposium op 30 september ondersteunde deze beweging, en onderzocht hoe we de menselijke maat in beeld kunnen houden bij de uitvoering van complexe opgaven in de dagelijkse praktijk.

Contact:



grenzeloossamenwerken@rijksoverheid.nl



www.grenzeloos-samenwerken.nl



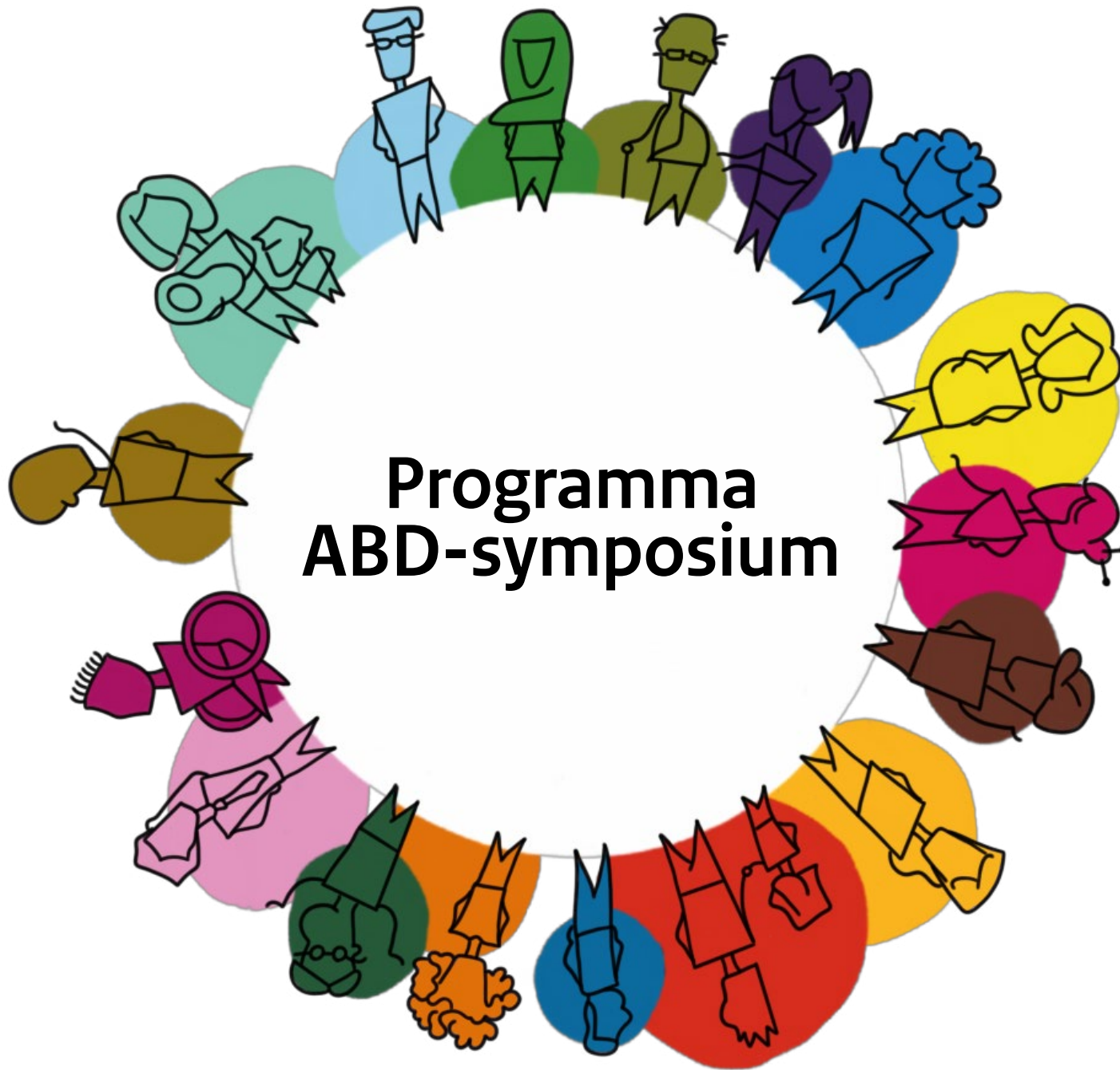
Ambtelijk Vakmanschap / Grenzeloos Samenwerken



@AmbtV_GrenS

Klik hier voor de **inleidende film** over
Grenzeloos Samenwerken





Programma ABD-symposium



Programma ABD-symposium 30 september

Klik hier voor **een compilatie**
van het symposium

15:00 - Opening

Bekijk hier **de opening** van het symposium

15.05 - Tafelgesprek 1:
mensenwerk in Den Haag

Klik hier voor het tafelgesprek
mensenwerk in Den Haag

16.00 - Tafelgesprek 2:
geweld hoort nergens thuis,
mensenwerk tot achter
de voordeur

Klik hier voor het tafelgesprek
mensenwerk tot achter de voordeur

16.50 - Breakout-sessies:
wij, ambtenaren: persoonlijk
mensenwerk

Klik hier voor de Breakout-sessies
wij, ambtenaren: persoonlijk mensenwerk

17.35 - Wrap-up & reflectie

Bekijk hier de wrap-up van het symposium



Tafelgesprek

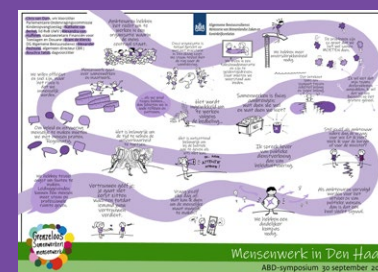
Mensenwerk in Den Haag

Het eerste tafelgesprek ging over de politiek-bestuurlijke verhoudingen in 'Den Haag'. Alexandra van Huffelen (staatssecretaris Financiën voor Toeslagen van Douane) gaf de inleiding. Daarna gingen Chris van Dam (vm Voorzitter Parlementaire Onderzoekingscommissie) als voormalig lid Tweede Kamer voor het CDA voorzitter van de commissie die de Toeslagenaffaire onderzocht, Nathalie van Berkel (lid RvB UWV), Bram de Klerck (DG Algemene Bestuursdienst), Alexander Pechtold (algemeen directeur CBR) en Bouchra Talidi (dagvoorzitte) met elkaar in gesprek.

Klik hier voor de **inleidende film** Menschenwerk in Den Haag

Kijk hier het **tafelgesprek** terug

Klik hier voor het **visuele verslag** van dit tafelgesprek



Chris van Dam, vm Voorzitter
 Parlementaire Ondervragingscommissie
 Kinderopvangtoeslag | Nathalie van
 Berkel, lid RvB UWV | Alexandra van
 Huffelen, staatssecretaris Financiën voor
 Toeslagen en Douane | Bram de Klerck,
 DG Algemene Bestuursdienst | Alexander
 Pechtold, algemeen directeur CBR |
 Bouchra Talidi, dagvoorzitter



Algemene Bestuursdienst
 Ministerie van Binnenlandse Zaken en
 Koninkrijksrelaties

Ambtenaren hebben
 het recht om te
 werken in een
 organisatie waarin
 de mens
 centraal staat.



Onze organisatie is
 totaal gericht op
 wat het ministerie
 in Den Haag zegt.
 We staan teveel met
 de rug naar de
 samenleving.



We leven in een
 talkshowdemocratie
 en zijn te
 incidentgedreven.
 Daar moeten we
 weerstand aan
 bieden.



We hebben meer
 onverschrokkenheid
 nodig.



De problemen zijn
 zo groot dat we
 het wel samen
 MOETEN doen.

We willen efficiënt
 en snel zijn, maar
 het risico is
 dat we
 onmenselijk
 worden.

Mensenwerk gaat
 over samenwerken
 en maatwerk.



... als we wind
 tegen hebben...
 dan schieten we in
 oude reflexen en
 patronen.



Het wordt
 ingewikkeld om
 te werken
 volgens
 de bedoeling...



Samenwerken is focus
 aanbrengen:
 wat doen we wel
 en wat doen we niet?



Dat betekent
 soms een
 spagaat tussen
 collectief belang
 en 'eigen' belang.

Ik wil niet dat
 mijn teams
 deelproblemen
 aanpakken, ik wil
 dat we ons
 focussen op het
 grotere geheel.

Om beleid en uitvoering
 menselijk te maken moeten
 we met mensen praten.
 Regelmatig.



Het is belangrijk om
 de tijd te nemen de
 uitvoerbaarheid
 te toetsen.

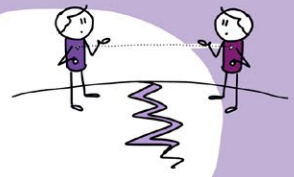


Het is ontzettend
 belangrijk om
 bij de politiek
 aan te geven als
 iets niet kan.



Ik spreek liever
 van publieke
 dienstverlening
 dan van
 beleidsuitvoering.

Stel jezelf als ambtenaar
 iedere dag de vraag:
 voor wie zit ik hier?
 Werk ik voor de burger
 of voor de minister?



We hebben teveel
 angst om fouten te
 maken.
 Leidinggevend
 kunnen hun mensen
 meer steun en
 professionele
 ruimte geven.

Vertrouwen géef je:
 je gaat niet
 eerst zitten
 wachten totdat
 iemand jouw
 vertrouwen
 verdient.



Vraag jezelf
 elke dag af:
 Wat kan ik doen
 om de menselijke
 maat mogelijk
 te maken?



We hebben een
 duidelijker
 kompas
 nodig.

Als ambtenaren vervolgd
 worden voor het
 uitvoeren van
 politieke wensen,
 dan is dat een
 heel slecht signaal.

Grenze-loos
 Samenwerken
 het Rijk

Mensenwerk in Den Haag



Tafelgesprek

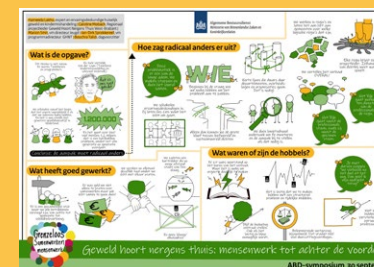
*Mensenwerk
tot achter de
voordeur:
Geweld hoort
nergens thuis*

Het tweede tafelgesprek behandelde de aanpak van deze concrete casus van huiselijk geweld. Deelnemers waren hier Jan-Dirk Sprokkereef, bestuurder gehandicaptenzorgorganisatie Siza en voormalig programmadirecteur van het nationaal programma Geweld hoort nergens thuis; Marion Smit, vm directeur Jeugd, Hameeda Lakho, expert en ervaringsdeskundige huiselijk geweld en kindermishandeling en Caroline Mobach, Regionaal projectleider Geweld Hoort Nergens Thuis West-Brabant, Jan-Dirk Sprokkereef, vm programmadirecteur GHNT, Bouchra Talidi, dagvoorzitter.

Klik hier voor de **inleidende film**
mensenwerk tot achter
de voordeur

Kijk hier het
tafelgesprek terug

Klik hier voor het **visuele
verslag** van dit tafelgesprek



Hameeda Lakho, expert en ervaringsdeskundige huiselijk geweld en kindermishandeling | **Caroline Mobach**, Regionaal projectleider Geweld Hoort Nergens Thuis West-Brabant | **Marion Smit**, vm directeur Jeugd | **Jan-Dirk Sprokkereef**, vm programmadirecteur GHNT | **Bouchra Talidi**, dagvoorzitter



Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

We werken in regio's en laten het aan het aan gemeenten over welke logische regio's dat zijn.



Elke regio krijgt een projectleider. Iemand die van dichtbij weet wat er speelt.



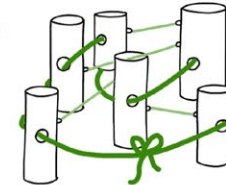
We vertellen het verhaal OVERAL!



Het Rijk gaat werken ten dienste van de professionals in de regio,

Het Rijk gaat naast de professionals staan, zoals zij naast de gezinnen staan.

Hoe zag radicaal anders er uit?

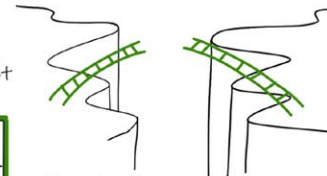


Deze problematiek is er een van de lange adem. We maken stappen en doen het vooral samen.

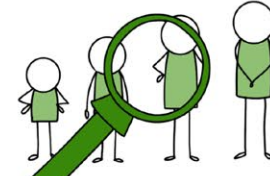
WIE

Beginnen bij de vraag wie we nodig hebben om het probleem aan te pakken.

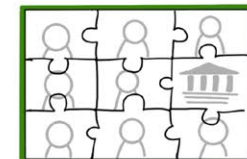
Korte lijnen die dwars door departementen, overheids-lagen en organisaties gaan. Dat is nodig!



Alleen dan kunnen we de grote kloof tussen leefwereld en systeemwereld dichten



We doen longitudinaal onderzoek om te monitoren en de aanpak bij te stellen als dat nodig is.



We schakelen ervaringsdeskundigen in. Zij laten ons zien waar het echt om gaat.

Wat is de opgave?

Dit thema is niet nieuw. Er waren Taskforces en programma's



En toch vertelde Van der Laan (Taskforce kindermishandeling en seksueel misbruik):



We erkenden vanaf het begin dat het enorm ingewikkeld is én dat we iedereen nodig hebben. En het is nog steeds het grootste geweldsmisdrijf in Nederland.



1.200.000

En het gaat over heel veel mensen: 1,2 miljoen. Het is een hardnekkig probleem, omdat het van generatie op generatie overgaat.

Conclusie: de aanpak moet radicaal anders...

Wat heeft goed gewerkt?

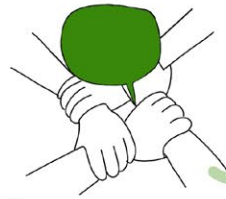


Er is een gezamenlijke visie waar we alle betrokkenen verenigd zijn. Van politie tot gemeente tot schuldhulpverlening.

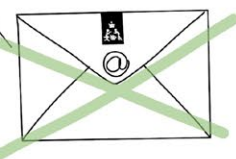
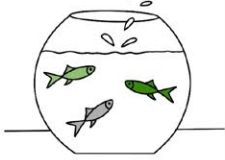
Er was geld om niet alleen te praten over samenwerken maar ook echt samen te gaan doen!



We spreken nu allemaal dezelfde taal omdat we écht met elkaar praten.



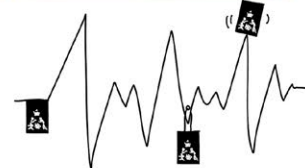
We zochten een kartrekker die op enige afstand staat van Den Haag.



En geen 'Haags' emailadres!

Wat waren of zijn de hobbels?

Er zit soms weerstand op het horen van het verhaal. Maar het is nodig om urgentie duidelijk te maken



Het is lastig dat we te maken hebben met een structureel probleem en tijdelijke middelen.

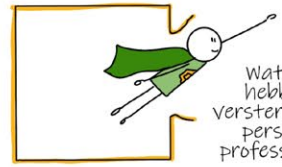
Je moet durven zeggen: "we verliezen nu het doel uit het oog. Dan geef ik mijn opdracht terug!"



Blijf de bedoeling centraal stellen. Ook als het lastig en bijna onmogelijk wordt.



Belemmerende wetgeving bijvoorbeeld. Dat vraagt heel veel doorzettingsvermogen.



Wat we nodig hebben is het versterken van onze persoonlijke en professionele moed.

Grenzeloos Samenwerken het Rijk

Geweld hoort nergens thuis: mensenwerk tot achter de voordeur

Breakout-sessies

Wij, ambtenaren: persoonlijk mensenwerk

Tijdens persoonlijke gesprekken in deelsessies, stonden vier vragen centraal:

1. Wat mij vanmiddag raakte...
2. In mijn opgave betekent de menselijke maat...
3. Het grootste obstakel dat ik wil wegnemen om meer grenzeloos samen te werken...
4. Ik zorg dat ik aandacht heb voor mijn eigen menselijke maat door...

Klik hier voor de
inleidende film over
persoonlijk mensenwerk

Klik hier voor het visuele verslag
over **'Wat mij vandaag raakte'**

Klik hier voor het visuele verslag
over **'In mijn opgave betekent
de menselijke maat'**

Klik hier voor het visuele verslag
over **'Het grootste obstakel
dat ik wil wegnemen'**

Klik hier voor het visuele verslag
over **'Hoe zorg ik dat ik aandacht heb
voor mijn eigen menselijke maat'**

Bekijk hier de wrap-up van het symposium





Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de politiek meer begrip krijgt voor de uitvoering? En daarmee ook rekening houdt bij de politieke besluitvorming?



Opgaven kosten soms vele jaren werk vanuit verschillende instanties. Maar hoe zorg je voor borging en continuïteit?



Je wilt allemaal iets doen voor de samenleving. Frustratie zit vaak in systemen en regels.



Dat het ideaalbeeld zou moeten zijn dat je als manager zou durven te zeggen: dat weet ik zelf ook niet, dat vraag ik even na...

Menselijke maat is óók voor ambtenaren, het zou mooi zijn om een ambtenaar een schild te geven om op een menselijke manier ambtenaar te zijn.

Confronterend als we belangen van burger, uitvoering en beleidsmaker als tegenstellingen zien.



Voor wie werk je? Voor de minister of de burger?

Aha Erlebnis voor ABD: onze burger is misschien wel de medewerker!



We zijn doorgeschoten naar het dienen van de politiek. Wat is nodig is een moreel kompas om de totale balans weer richting samenleving te krijgen.

Dat de staatssecretaris vertelde dat ze elke week acht mensen sprak die getroffen zijn.

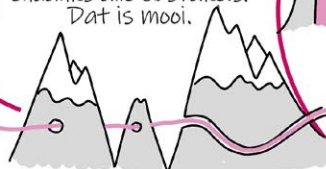


Dat angst veel groter wordt, is niet hoopgevend.



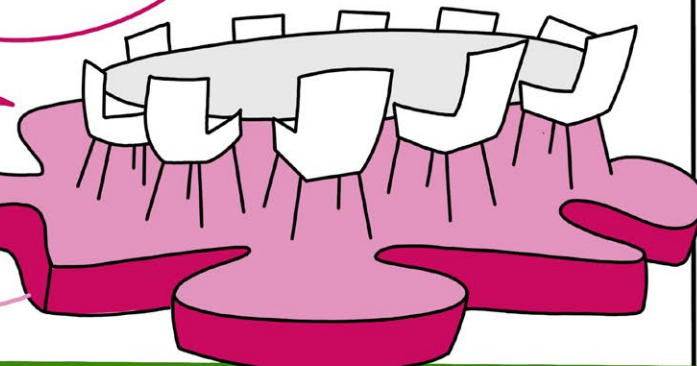
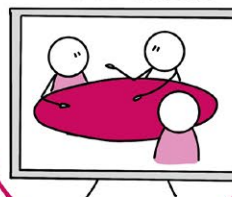
Wat mij raakte was het perspectief naar buiten. Leidinggevend als Jan-Dirk die ruimte uitstralen, positie nemen en een verbindende rol pakken.

Met passie door roeien en ruiten gaan om echt te willen en door te zetten, ondanks alle obstakels. Dat is mooi.



Er is ander innovatief leiderschap nodig. Zelfs vernieuwers vallen toch terug in de bestaande cultuur.

Dat we leven in een talkshowdemocratie



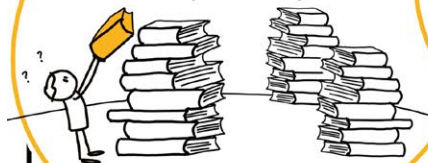
Wat mij vandaag raakte...

MINDMATTERZ.NL

Grenzeloos Samenwerken het Rijk



Voorkom dat je regel op regel krijgt.



Een goed idee van een medewerker komt vaak vervormd en gefilterd terecht bij de bewindslieden. Er zit een hele bontkraag tussen.



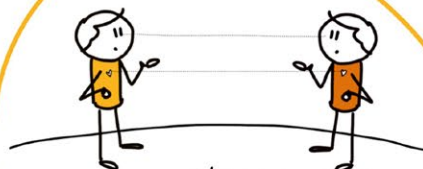
Uit onze hoogopgeleide bubbel stappen



Individuen worden vaak abstracties. Recht doen aan schrijnende gevallen geeft deze abstracties een gezicht.



Als we onze medewerkers niet met de menselijke maat behandelen, hoe kunnen zij dat dan richting maatschappij?



Ga op werkbezoek. En dan niet vooraf georganiseerd. Ga gewoon zelf, op de fiets. Maak écht contact.



Open staan voor en actief op zoek gaan naar signalen: gaat het goed of kan het beter?



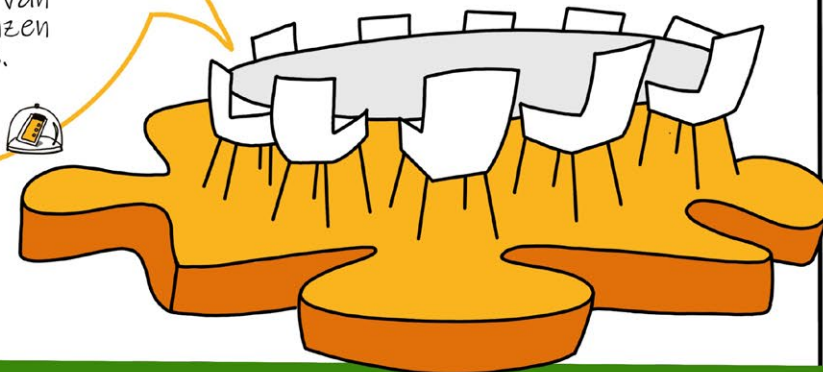
Klachten worden vaak persoonlijk gemaakt. Terwijl we ervan willen leren. Mensen hebben recht om te klagen en wij om daar naar te luisteren.



Als leidinggevende verbinding maken met je medewerkers én de buitenwereld.



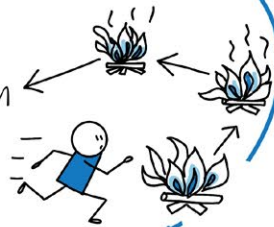
Vraagstukken waar je het meeste van kunt leren, zijn vaak zo gevoelig dat je deze eigenlijk alleen binnenshuis kunt evalueren. Dat zorgt ervoor dat leren van elkaar, over grenzen heen, lastig is.



De menselijke maat in mijn opgave...

Grenzeloos
Samenwerken
het Rijk

Stoppen met incidentenbeleid. Wat zijn de microsignalen die we op macroniveau kunnen veranderen?



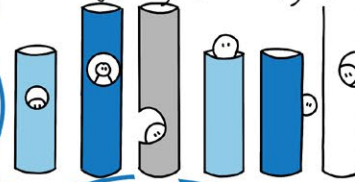
De doorgeslagen balans "werken voor de minister" herstellen. Ook als dit betekent dat de minister dat niet wil horen.



Als overheid moeten we niet altijd dominant in het proces willen zijn; maar zoeken naar een andere manier van besluitvorming.



"Kokerdenken". Iedereen werkt toch ook vanuit zijn eigen belangen.



Zolang er spanning is, is er zo weinig ruimte om te leren en innoveren.



Fouten mogen maken. Mogen uitproberen wat er gebeurt als je samen gaat werken en vooraf niet weten hoe het uitpakt.

FAILT

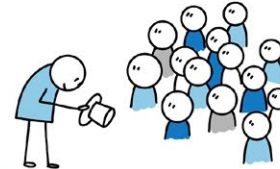
Risico nemen en aanvaarden. Welke ruimte geef ik mensen om de regelgeving te interpreteren. Of af te wijken van regels.



Minder vanuit het systeem denken en het van daaruit proberen op te lossen. Als beleidsambtenaar maak je het vaak te groot door je te analyseren. Begin bij het probleem zelf.



Denken in stelsels/ kleine dingetjes binnen het systeem. Juist centraal houden voor wie je het doet. Vanuit de opgave kijken.



De wal die wordt opgeworpen (door actieve openbaarmaking), waardoor ambtenaren niets meer durven te zeggen/schrijven.

De intentie om meer samen te werken en naar buiten te gaan is er vaak wel, maar je loopt ook op tegen de waan van de dag.



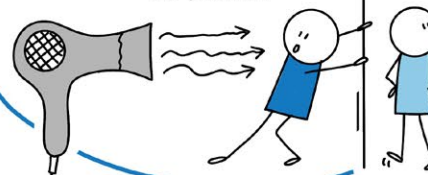
Hoe hoger in de organisatie, hoe minder sparringpartners. Het is waardevol om casuïstiek te delen. Maar daar is niets voor georganiseerd.



Er is een budget voor vier jaar, terwijl het probleem een lange adem vraagt.



Tegenspraak organiseren ondanks de enorme squeeze die je kunt ervaren.



Grenzeloos Samenwerken het Rijk

Het grootste obstakel dat ik wil wegnemen om grenzeloos te werken...



Niet het hele systeem proberen op te lossen.



EH... HALLO?



Ervaringsdeskundigen en beleidsmakers met elkaar laten praten.



Door mensen niet door te sturen naar een andere instantie alleen maar 'omdat ik er niet van ben'.



Door ambtelijke moed te tonen. Dat moet!



Door mezelf ook niet te sparen. Ik stel reflectie op mijn eigen werk als voorbeeld. Zo laat ik zien dat ik durf te leren.

YES

Door te blijven roepen dat het kan. Dat we wél verschil kunnen maken.

YES

YES

YES

YES

YES

YES

YES

YES

Doordat ik merk dat mijn ervaring me steeds meer helpt dingen op mijn eigen manier te durven doen. En nee te durven zeggen.



Door te blijven investeren in het contact met mensen en alles daarvoor in te zetten.



Door elkaar vooraf en op tijd te waarschuwen. Dat liever dan wanneer het te laat is.



Door te blijven luisteren, luisteren, luisteren, luisteren, luisteren... Daar zit het geheim.



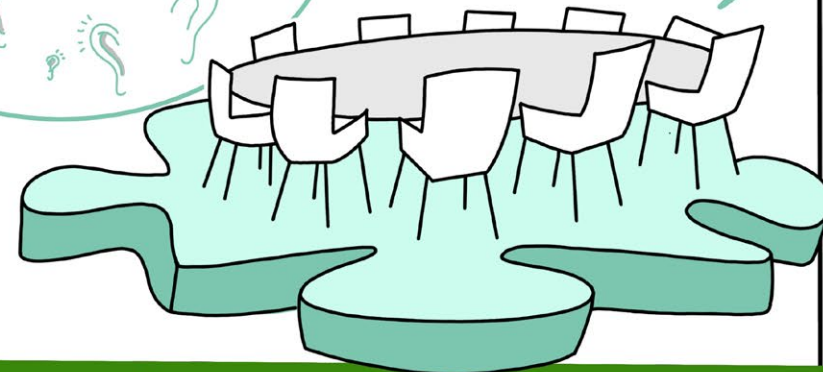
Een goede relatie hebben met andere afdelingen. Want menselijke maat is aandacht voor de andere kant.



Door mijn medewerkers steeds in hun kracht te zetten, zodat ze uitzonderingen durven en kunnen maken.



Door af en toe stil te staan en me af te vragen of ik nog steeds op een feestje kan uitleggen wat ik doe, zonder schaamte.

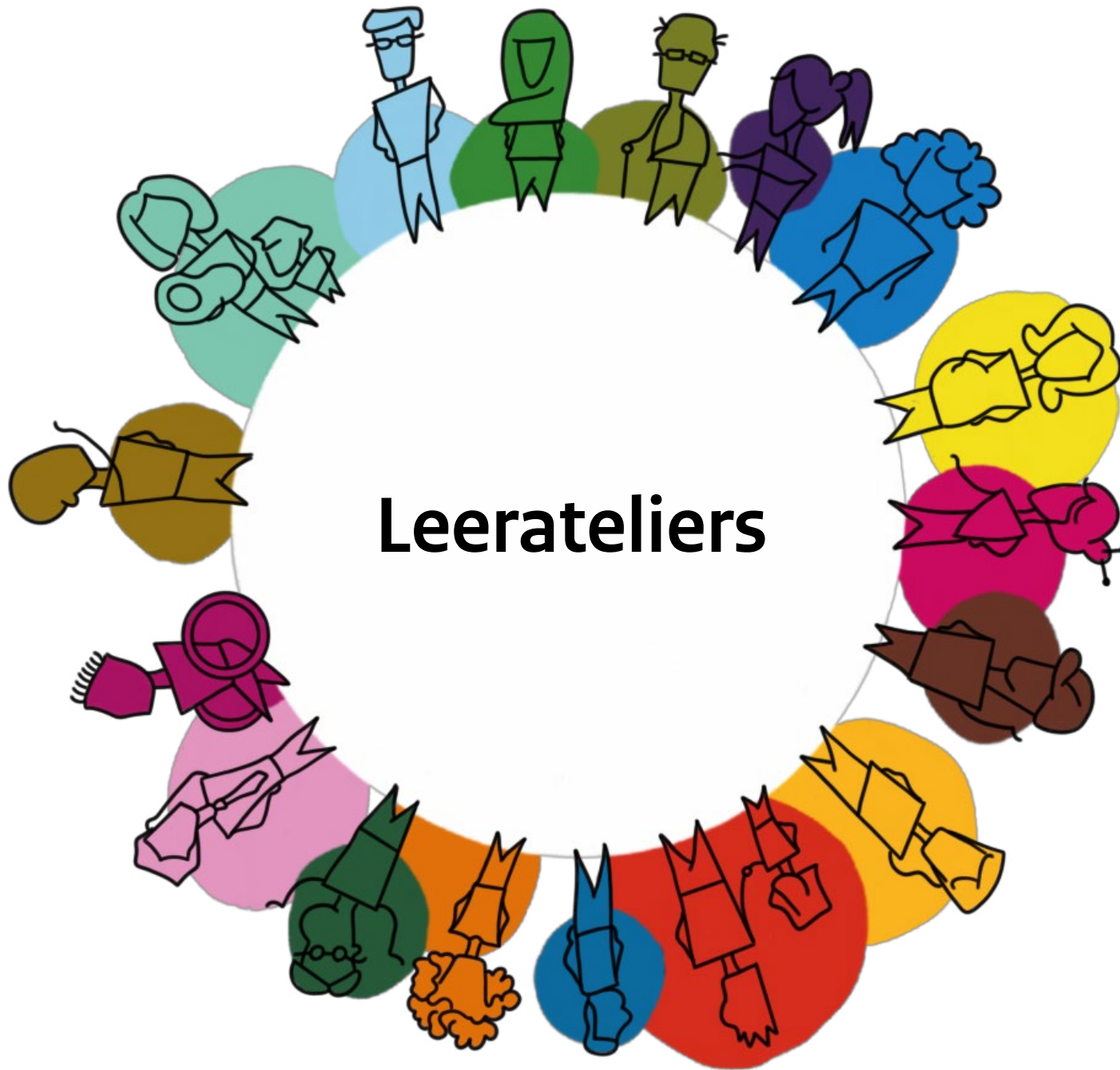


Hoe zorg ik voor de menselijke maat?

MARIEKE VAN DER VELDEN, EU

Grenze-loos Samenwerken het Rijk





Leerateliers



Leerateliers

Grenzeloos samenwerken is natuurlijk geen doel op zich. Het is vaak wel een voorwaarde om complexe maatschappelijke opgaven succesvol aan te kunnen pakken en om goed mensenwerk te kunnen leveren. Op steeds meer plekken wordt al grensverleggend samengewerkt vanuit de opgaven. Dat bleek ook uit ons verzoek aan de leden van de topmanagement groep en andere ABD-managers, om voorbeelden te geven. Juist deze praktijk van het samenwerken hebben we ook aandacht gegeven rond het symposium in de vorm van leerateliers: wat is er nodig voor goed samenspel tussen politiek, ambtenaren, burgers en media, en welke hobbels moeten we daarbij overwinnen?

Je kunt via de linkjes kennis nemen van de rijke oogst van deze leerateliers, in de vorm van een artikel, een visualisatie, een live registratie of een filmpje. Voel je vrij om dit breder te delen.

Klik hier voor het
overzicht van alle leerateliers

Klik hier voor de leerateliers
waarvoor je je nog kunt opgeven



Leerateliers

Overzicht

*Toezicht als katalysator
van vernieuwing*

19

*Ambtelijk initiatief:
de Nederlandse
Digitaliserings-strategie*

21

*Ondermijnende
criminaliteit: grenzeloos
probleem vraagt
grenzeloze aanpak*

22

*Een overheid waar burgers
van op aan kunnen: de
opgaven van Werk aan
Uitvoering*

23

*Mensenhandel: van
complexe opgave naar
grenzeloze samenwerking*

25

*Over grenzen, op onbekend
terrein: hoe de Douane zich
opmaakte voor Brexit*

26

*Adaptieve krijgsmacht:
Leergroep adaptieve
krijgsmacht en de flexibele
inzet van personeel*

27

*Gelijkwaardig
samenwerken aan de
Regionale Energiestrategie:
hoe doe je dat?*

28

*Studiegroep
Begrotingsruimte*

30

Klik hier voor de leerateliers waarvoor je je nog kunt opgeven



Leerateliers

Agenda

Ook nieuwsgierig wat er gebeurt in een leeratelier? Je kunt dit najaar nog een aantal leerateliers bijwonen.

- Lessen van Programma-DG Samenleving en COVID-19
14 oktober

Klik hier voor meer **informatie** over dit leeratelier

- Adaptieve Krijgsmacht: gebiedsgericht werken aan duurzaamheid
28 oktober

Klik hier voor meer **informatie** over dit leeratelier

- De NOW-regeling: en wel nú
22, 23 of 25 november

Klik hier voor meer **informatie** over dit leeratelier

- Vuurwerk: Afsteken van vuurwerk verleden tijd?
Datum nog onbekend

Klik hier voor meer **informatie** over dit leeratelier



Leeratelier

Toezicht als katalysator van vernieuwing

Het programma Toezicht in het Sociaal Domein (TSD) richt zich op toekomstbestendig toezicht in het sociaal domein. Dit leeratelier ging over de vraag hoe toezicht een katalysator tot vernieuwing of verandering van beleid, wetgeving of uitvoering kan zijn. En over de rol en houding die dat van leidinggevenden vraagt.

Met onder anderen programmadirecteur Sanne van Muijden.

Klik hier voor de **opname**
van dit leeratelier

Klik hier voor het
visuele verslag van
dit leeratelier





Van: hoe overleef ik een inspectierapport, naar: hoe leer ik van een inspectierapport, zodat het echt wat teweegbrengt?

Reacties zijn vaak defensief omdat de minister beschermd moet worden

Je kunt niet eindeloos blijven vernieuwen op incidentbasis

We willen zelf ook die leerervaring doormaken. Dat maakt het niet makkelijker, maar het maakt ons wel geloofwaardiger.

De ene keer mag je op microniveau een tik uitdelen en de andere keer mag je op macroniveau een leerervaring faciliteren

Ja maar, dat is niet nieuw!

Klopt, we signaleren...

Toezichthouders kunnen nieuwe perspectieven toevoegen

Bring the whole system in the room en laat partijen zelf de oplossing formuleren

Let's practice what we preach; we sparen onszelf niet!

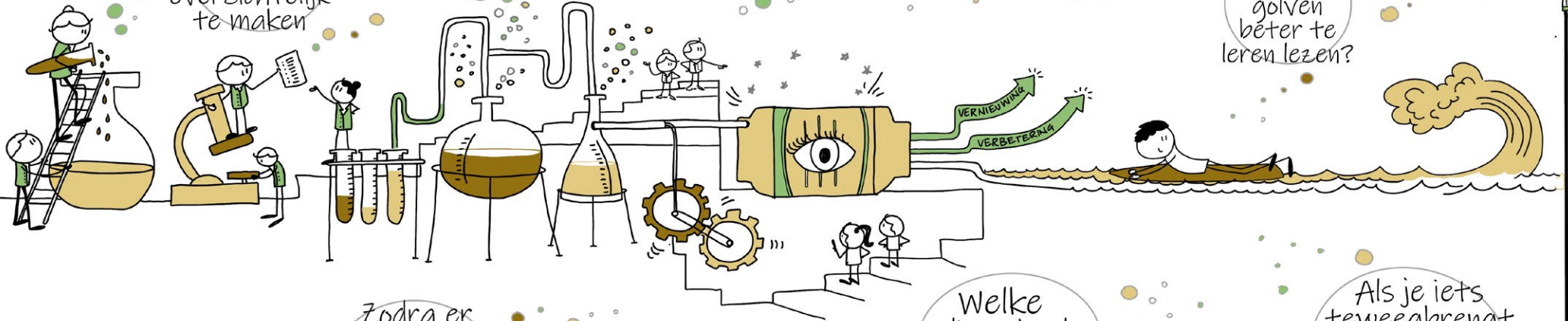
Voor echte impact moeten we vuile handen durven maken

Een katalysator komt altijd ongeschonden uit het proces

Van: de regels moeten eerst veranderen Naar: we zijn zelf deel van het probleem en van de oplossing

Probeer het steeds klein en overzichtelijk te maken

Wat helpt ons om de golven beter te leren lezen?



Zodra er spanning is, is er weinig ruimte voor lucht

Welke voedingsbodem is gunstig?

Als je iets teweegbrengt bij iemand, hoe maak je dat effect dan groter?



Toezicht als katalysator van vernieuwing en verbetering van beleid, wetgeving en uitvoering

Leeratelier

Ambtelijk initiatief: de Nederlandse Digitaliserings- strategie

Dat er geen woord over in het regeerakkoord stond, weerhield collega's van EZK, BZK en JenV er niet van om samen de Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS) op te zetten. In een panelgesprek vertelden betrokkenen hoe ze zowel 'horizontaal' als 'verticaal' over grenzen heen werkten met veel partijen, op verschillende domeinen, nationaal en internationaal. En daarmee veel bereikten.

Met onder anderen Focco Vijselaar (DG B&I EZK), Marieke van Wallenburg (DG Overheidsorganisatie BZK), Hester Somsen (plv. NCTV, Dir. Cybersecurity en Statelijke Dreigingen JenV) en Jos de Groot (Dir. Digitale Economie EZK).

Klik hier voor de **opname**
van dit leeratelier



Leeratelier

Ondermijnende criminaliteit: grenzeloos probleem vraagt grenzeloze aanpak



Grenzeloos samenwerken: mensenwerk

ABD-SYMPOSIUM 30 september 2021

In het leeratelier Ondermijning is Els Tieman, directeur bij DG Ondermijning, ingegaan op de opgave van het in 2020 opgerichte programma-DG. In de toelichting is ingezoomd op het vraagstuk van de mainports/logistieke knooppunten voor drugshandel.

Deelnemers aan het gesprek waren collega-managers vanuit diverse achtergronden, zoals: ministerie van VenJ, IGJ, Inspectie SZW, Belastingdienst, Rijksvastgoedbedrijf, Kadaster en Ministerie van VWS.

Er zijn ervaringen gedeeld en tips gegeven, bijvoorbeeld over hoe om te gaan met de verschillende bestuurlijke lagen, hoe de samenwerking met private partijen praktisch vorm te geven en hoe als landelijke partij om te gaan met regionale en lokale samenwerkingspartners. Ook is gesproken over de keuze voor een bepaalde structuur, over de wijze van verantwoording en het zichtbaar maken van resultaat.

De input gegeven in deze sessie was voor DGO waardevol en zal worden meegenomen in het vervolgplan van aanpak dat binnenkort ingediend zal worden. [Klik hier voor meer informatie over het programmaplan van DG Ondermijning.](#)

Hieronder enkele reacties van de deelnemers:

“Boeiend om te horen hoe je in een gevestigde organisatie gewoon gaat beginnen en door uit te stralen ‘jongens we staan allemaal voor die uitdaging en de urgentie is groot’, dat je ze toch weet te committeren”

“Leuk om eens over een andere problematiek na te denken vanuit eigen ervaringen, dat geeft voor mijn eigen werkveld ook weer nieuwe inzichten”

“Leuk om alle perspectieven te horen, zou nog wel eens over willen doorpraten”

“Dank voor het zo open delen van jullie zoektocht”

“Ik heb geleerd wat een leeratelier is”



Leeratelier

Een overheid waar burgers van op aan kunnen: de opgaven van Werk aan Uitvoering

In het programma Werk aan Uitvoering (WaU) werken collega's van departementen, uitvoeringsorganisaties, provincies en gemeenten samen aan de 'Werkagenda voor de publieke dienstverlening'. Het WAU-programma komt voort uit zorgen over de uitvoering, onder meer geïllustreerd door de POK en in het rapport 'Klem tussen balie en beleid'. Stakeholders worden aan de voorkant betrokken bij de ontwikkeling van bijvoorbeeld beleid of wet- en regelgeving. Tijdens dit inspirerende leeratelier gingen verschillende betrokkenen met elkaar in gesprek.

Met onder anderen Loes Mulder (SG SZW), Arne van Hout (gemeentesecretaris Nijmegen) en Gerrit Jan Olthoff (directeur NIWO).

Klik hier voor de **opname** van dit leeratelier

Klik hier voor het **visuele verslag** van dit leeratelier



De opgaven uit dit programma:

Maatwerk versterken in onze overheidsbrede dienstverlening



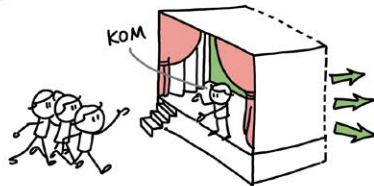
Zorgen voor uitvoerbare wet- en regelgeving



Het samenspel verbeteren in de driehoek én tussen politiek, beleid en uitvoering



Er wordt nu interactief samengewerkt: stakeholders worden aan de voorkant betrokken bij de ontwikkeling van beleid en wet- en regelgeving.



We moeten zorgen dat de diensten die het uitvoeren daar ook voor zijn toegerust. Dus stel jezelf steeds de vraag: zijn de randvoorwaarden van mijn dienst op orde?



We moeten van het papier af en naar de praktijk toe. Het begint bij onszelf, elke dag, elk moment...



We zien om ons heen al een hoop mensen die dit willen doen, niet omdat het MOET, maar omdat ze het graag WILLEN

We hebben goede ICT nodig om onze dienstverlening te kunnen verbeteren. We hebben echter veel achterstallig onderhoud bij onze ICT-systemen. Daar werken we nu hard aan.



Verschillende departementen hebben een verschillend tempo. Hou daar rekening mee. Onze grootste bedreiging is dat we omvallen door alle dingen die we onszelf opleggen. Terwijl we juist het enthousiasme willen vasthouden.

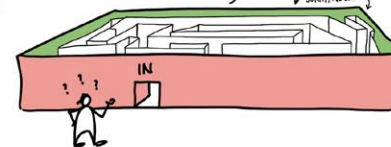


We zijn onderdeel van het totaal. Als we vraagstukken willen aanpakken, laten we dan ook beginnen bij het vraagstuk zelf, en dus NIET bij de koker.



Laten we ophouden met die incident-regelreflex

Er zit een fout in ons denken. Als een burger een probleem wil oplossen heeft hij niet instelling x en y en z nodig. Née, hij heeft DE OVERHEID nodig.



Het gaat constant om de vraag: hoe kan ik burgers in dit land zo goed mogelijk bedienen? Dat kun je zodra je voelt dat je deel uitmaakt van een groter netwerk. Op sommige vlakken zullen we nog naar elkaar toe moeten groeien. En ja, dat is soms spannend.

We mogen ons zeker realiseren dat we verschillend zijn. De winst van deze beweging is dat we ontzettend veel expertise bij elkaar brengen. Dat geeft enorm veel energie.



Bij zo'n vorm van samenwerking is het ook belangrijk te beseffen: niemand heeft de waarheid in pacht; we hebben allemaal een stukje van de waarheid.



Blijf openstaan voor vernieuwing maar loop niet achter de waan van de dag aan.

En we moeten ook durven zeggen: 'nee, dit kan ik niet voor u regelen'. Het blijft tenslotte mensenwerk.

'Kom uit je toren!' Veel beleidsmakers hebben een belangrijke sleutel in handen.



Ondanks het gegeven dat we op veel schaakborden tegelijk bezig zijn, blijft de uitdaging: maak het steeds zo KLEIN en concreet mogelijk!



Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Loes Mulder, Secretaris-generaal bij Min SZW | Arne van Hout, Gemeentesecretaris Nijmegen | Marieke van Wallenburg, Directeur-generaal Overheidsorganisatie bij Min BZK | Ric de Rooij, plv. Secretaris-generaal bij Min JenV | Pieter Hilhorst, Directeur IPO | Kees Riezebos, Directeur Wetgeving en Juridische Zaken bij Min OCW | Peter Hennephof, ABDTopConsult en Bestuurlijk aanjager Werk aan Uitvoering |

MARIEKE VAN DER VELDEN, EDO

Grenzeloos Samenwerken het Rijk

Een overheid waar burgers van op aan kunnen



Leeratelier

Mensenhandel: van complexe opgave naar grenzeloze samenwerking

Mensenhandel komt in veel verschillende vormen voor. Om mensenhandel effectief te voorkomen en te bestrijden is het programma Samen tegen mensenhandel ontwikkeld. Dat gebeurde in samenwerking met verschillende organisaties: ministeries, gemeenten, het OM, de politie, de Inspectie SZW, de KMar en de IND. Maar ook met opvang- en zorginstellingen, jeugdhulpverlening, scholen, NGO's en internationale partners. Wat was er voor nodig om dit mooie staaltje Grenzeloos samenwerken tot stand te laten komen, wat is er geleerd en wat is er ook afgeleerd?

Met medewerking van Maarten Smidts (plaatsvervangend directeur directie Rechtshandhaving en Criminaliteitsbestrijding JenV), Warner ten Kate (landelijk officier mensenhandel/ mensensmokkel Openbaar Ministerie), Frank Noteboom (directeur Centrum tegen Kinderhandel en Mensenhandel).

Klik hier voor het
uitgebreide verslag
van dit leeratelier



Leeratelier

*Over grenzen, op
onbekend terrein:
hoe de Douane
zich opmaakte
voor Brexit*

Vorbereid zijn op een Brexit no-deal scenario was geen eenvoudige opdracht. Vanwege een unieke grenzeloze samenwerking met talloze partijen lukte het, terwijl er feitelijk een grens bij kwam. Wel vroeg het een uitzonderlijke verbindende kracht in de publiek-private samenwerking. Wat waren de grootste uitdagingen? Hoe hield men het gezamenlijke belang voor ogen? En welke lessen vallen hieruit te trekken? Kijk hier het filmpje, met onder anderen sirecteur-generaal Douane, Nanette van Schelven.

In een korte video neemt een aantal hoofdrolspelers je mee in hun samenwerking rond de Brexit: welke uitdagingen hadden zij en hoe hebben zij die samen aangepakt?

Klik hier voor de **video**



Leeratelier

Adaptieve krijgsmacht: leergroep adaptieve krijgsmacht en de flexibele inzet van personeel

In dit leeratelier over grenzeloos samenwerken rond het inzetten van personeel, werd de vernieuwende aanpak van Defensie gedeeld. Door bijvoorbeeld het creëren van maatschappelijke projecten en meer werken in netwerken, ontstaan nieuwe oplossingen voor de inzet van personeel. Bijvoorbeeld het HR-ecosysteem, waarmee Defensie talent en kennis deelt met het bedrijfsleven. En het ecosysteem Partners in Veiligheid, waarin personeel voor uniformberoepen wordt aangetrokken door te denken vanuit het belang van jongeren en gemeenten.

Met onder anderen DG Beleid Defensie Joep Wijnands en programmamanager Transitie Defensie Wendy Kwaks.

Klik hier voor de **opname**
van dit leeratelier



Leeratelier

Gelijkwaardig samenwerken aan de Regionale Energiestrategie: hoe doe je dat?

In dertig energieregio's in Nederland werken overheden, inwoners, bedrijfsleven, netbeheerders, energiecoöperaties en maatschappelijke organisaties samen aan een Regionale Energie Strategie (RES). Samen onderzoeken zij waar en hoe duurzame energie op land het best opgewekt kan worden. De RES is niet alleen een document, maar ook een langjarige samenwerking, waarbij men zoekt naar de beste oplossingen voor de leefomgeving. Die zoektocht levert behalve mooie en creatieve initiatieven, ook zorgen en weerstand op. Over die verschillende aspecten van samenwerken ging dit leeratelier.

Met onder anderen Hameeda Lakho (expert en ervaringsdeskundige huiselijk geweld en kindermishandeling), Caroline Mobach (Regionaal projectleider Geweld Hoort Nergens Thuis West-Brabant), Marion Smit, (vm directeur Jeugd), Jan-Dirk Sprokkereef (vm programmadirecteur GHNT) en Bouchra Talidi (dagvoorzitter).

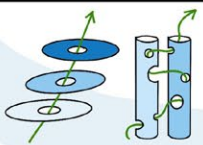
Klik hier voor de **opname** van dit leeratelier

Klik hier voor het **visuele verslag** van dit leeratelier



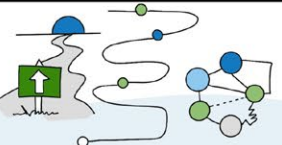
Jacqueline van Dongen,
Wethouder leefomgeving,
wonen en klimaat Zwijndrecht |
Sandor Gaastra, DG Klimaat &
Energie EZK | Mohamed Gahtan,
Rijksc consultant BZK | Kristel
Lammers, Directeur Nationaal
Programma RES | Odile Rasch,
Programmamanager Regionale
Energietrategie Noord-Holland
Noord | Jeroen Sanders, CTO
Enexis Holding | Geert Teisman,
Hoogleraar bestuurskunde
Erasmus Universiteit | Joris
Vijverberg, manager
infrastructuur en mobiliteit
Rijkswaterstaat

MINDPATTERZ.NL



Thema klimaat gaat dwars door bestuurslagen en departementen heen!

Maar we gaan het niet doen als destijds in Drenthe: met de bulldozer vanaf de teken tafel de locaties aanwijzen.



Grenzeelooz samenwerken vraagt aandacht voor de uitdaging zelf, de processen én de relaties!



Want iedere regio heeft een ander speelveld met andere spelers en ongeschreven spelregels.



Uitdaging: spanning ouder ogen zien en daarmee een vorm van grenzeelooz samenwerken vinden waarbij de burger zich veilig voelt om mee te doen



Het minimum: we zijn tot elkaar veroordeeld. Het maximum: we gaan woest aantrekkelijk samenwerken.



De echte uitdaging ligt in het organiseren.



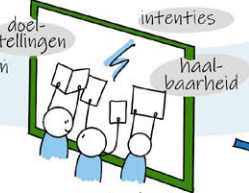
Maar nog meer vraagt het om verder te kijken dan je eigen belangen!



En altijd doorvragen en goed naar elkaar luisteren!

Grenzeelooz samenwerken betekent in het kader van RES: niet top down en ook niet bottom up. Maatwerk per regio!

En dat vraagt om optellen en om los te komen van 'afrekenen'.



Dat is misschien ingewikkeld ivm tegengestelde belangen. Maar een kruiwagen zonder alle kikers werkt niet!



Openheid en transparantie zijn cruciaal. Met de billen én de boeken bloot!



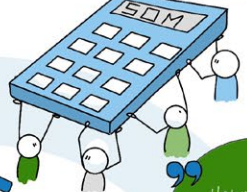
Een gezamenlijke visie van overheden op grenzeelooz samenwerken met bedrijfsleven is nodig.

Daar zijn veel partijen voor nodig. Ook het bedrijfsleven. Grenzeelooz samenwerken zonder bedrijfsleven bestaat niet.



Persoonlijk leiderschap dus! - het gaat ook om de ander - slim samenwerken - eerlijk communiceren

Is het echt nodig per grote maatschappelijke opgave een verantwoordelijke minister te hebben? (adviesrapport ROB)



Het recht van bemoeienis is belangrijk om de snelheid erin te houden. Zo kun je gemeenschappelijk ontwikkelen.

Misschien is besluiten en vastleggen dat je elkaar niet in de weg gaat zitten veel belangrijker....

De grootste uitdaging is niet het WAT? maar het WANNEER WAT? Prioritering! We moeten af van het first come, first serve.

Prioritering vraagt om verder kijken dan je eigen belang... en soms even je autonomie loslaten.

Anders wordt het eindeloos wachten op het doorhakken van die ene (gordiaanse) knoop. De kans is groot dat je dan toch weer een bulldozer in Drenthe wordt.



Terwijl transitie het steeds weer doorhakken van kleine knoopjes is. En dat is iets anders dan incrementeel aanmodderen.

Nóg belangrijker dan prioriteren? De handen ervoor op elkaar krijgen en houden.

We moeten spelregels met elkaar maken om het spel goed te kunnen spelen.
- recht van bemoeienis
- recht van initiatief
- recht van kritische reflectie

Zo kom je van bokkige energie naar creatieve energie. Dit vergroot de snelheid.

En dan blijft het toch mogelijk dat een regionaal plan op thema A doorkruist wordt door een nationaal plan op thema B.



Zorgvuldigheid is ontzettend belangrijk. En subjectief.

Beweging is een gegeven. Die dynamiek vraagt om steeds weer de koppen bij elkaar en een nieuwe start maken.

De zaken op tijd aan elkaar knopen dus. Slimme combinaties maken en parallel ontwikkelen.

En daarvoor is het nodig dat Den Haag te 'snappen' is voor 'buitenstaanders'. De belangen, de historie, de andere opgaven.



En nieuwsgierige vragen, durven stellen zonder dat je direct een volle bak over je heen krijgt.

Grenzeelooz samenwerken vraagt om écht verbinding maken en oorzakelooz luisteren. Elke keer weer.

Grenzeelooz samenwerken = omgaan met oneerzigheden. Persoonlijk leiderschap en vertrouwen zijn cruciaal.



Grenzeelooz samenwerken = successen. Leren om later weer op terug te grijpen. Dankbaarheid voor wat er wel is gelukt!



Gelijkwaardig samenwerken aan RES. Hoe doe je dat?

Leeratelier

Studiegroep Begrotingsruimte: grenzeloos samen en radicale verandering

*Wat maakt het advies van de
studiegroep grensverleggend
en wat zijn de volgende
stappen?*



Grenzeloos samenwerken: mensenwerk

ABD-SYMPOSIUM 30 september 2021

Traditiegetrouw brengt de Studiegroep Begrotingsruimte in het jaar vóórafgaand aan Tweede Kamerverkiezingen advies uit over een passende begrotingsdoelstelling en begrotingssystematiek voor de volgende kabinetsperiode. Dat deed zij in het najaar van 2020 voor de 16e keer. Hieraan ging een ingewikkeld proces vooraf, waarbij door de coronacrisis de economische en budgettaire omstandigheden gedurende de rit radicaal veranderden en er consensus bereikt moest worden onder een 14-tal leden met uiteenlopende gezichtspunten – met daarbij voor het eerst de directeuren van het SCP en PBL.

De studiegroep heeft 3 hoofdaanbevelingen geformuleerd: 1. Bezuinigen is momenteel niet verstandig, echter het structureel meer uitgeven of belastingen verlagen ook niet. 2. Geen keuzes maken is ook een keuze, communiceer daarom over het totaal en niet alleen over het regeerakkoord. 3. Een ordentelijk besluitvormingsproces is essentieel voor een betrouwbare overheid en goed en uitvoerbaar beleid. Maak hierover duidelijke afspraken en leg deze afspraken vast.

Om dit te kunnen realiseren is van belang om grenzen te slechten en te focussen op een breed welvaartsperspectief.

Tijdens het leeratelier op 30 september is een mooi gesprek gevoerd over het advies en de totstandkoming daarvan.

Met onder anderen Petra Lugtenburg (Directeur-generaal van de Rijksbegroting) en Niels Muselaers (sectiehoofd Inspectie der Rijksfinanciën en secretaris SBR).

Klik hier voor het **advies van de 16e Studiegroep Begrotingsruimte:**
Koers bepalen - Kiezen in tijden van budgettaire krapte

Leestip vanuit Grenzeloos samenwerken:

Kijk in elk geval even naar de grens-verleggende passages op p. 54-55!



Leeratelier

Lessen van Programma-DG Samenleving en COVID-19

*Dit leeratelier vindt plaats
op 14 oktober.
Aanmelden is nog mogelijk.*



Grenzeloos samenwerken: mensenwerk

ABD-SYMPOSIUM 30 september 2021

Waarom is het programma Samenleving en Covid-19 een voorbeeld van de overheid van de toekomst?

Het Programma Samenleving en COVID-19 is het eerste échte interdepartementale programma ooit. Hoewel gerekend kon worden op een brede ambtelijke steun, vergde het gebrek aan één politieke opdrachtgever soms een creatieve manier van sturen. Daarnaast was de menselijke maat een belangrijke leidraad in dit programma. In een nieuw regeerakkoord kunnen we meer van dit soort programma's verwachten. In dit leeratelier krijgen (toekomstige) trekkers van interdepartementale programma's tips en waarschuwingen.

Aan tafel zitten naast Mark Roscam Abbing verder: Jan-Kees Goet (SG LNV), Loes Mulder (SG SZW), Hellen van Dongen (programma-directeur-generaal Stikstof) en Marieke van Wallenburg DG Overheidsorganisatie BZK. Paul Depla, burgemeester van Breda doet op afstand mee.

Klik hier om je **aan te melden**
voor dit leeratelier



Leeratelier

Adaptieve Krijgsmacht: gebiedsgericht werken aan duurzaamheid

*Dit leeratelier vindt plaats
op 28 oktober.
Aanmelden is nog mogelijk.*



Grenzeloos samenwerken: mensenwerk

ABD-SYMPOSIUM 30 september 2021

Hoe werken Defensie en andere partijen aan het opwekken van duurzame energie op eigen terrein?

Voor de opwekking van duurzame energie zoekt Defensie de samenwerking met het lokale middenbestuur in de regio. Defensie werkt hierbij vanuit een gelijkwaardigheidsrelatie, in plaats van uit de opdrachtgeversrol. In dit leeratelier op de Bernhardkazerne in Amersfoort gaat het om kennis uitwisselen over het adaptief maken van je organisatie en het onderzoeken van samenwerkingsinitiatieven met Defensie op het gebied van duurzaamheid.

Met onder anderen programmamanager Transitie Defensie Wendy Kwaks en projectmanager adaptieve krijgsmacht duurzaamheid Jeroen Haans.

Klik hier om je **aan te melden**
voor dit leeratelier



Leeratelier

*De NOW-regeling:
en wel nú*

*Dit leeratelier vindt plaats
op 22, 23, of 25 november.
Aanmelden is nog mogelijk.*

Hoe maak je in een paar dagen een subsidieregeling van miljarden (de NOW), zonder elkaar de hersens in te slaan?

Collega's van UWV, Uitvoering van Beleid (UvB) en SZW bedachten in een paar dagen tijd een subsidieregeling van vele miljarden: de Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid, de NOW. In dit leeratelier delen ze hun ervaringen en verkennen ze met collega-leidinggevenden hoe je ook op de lange termijn een succesvolle en grenzeloze samenwerking kunt realiseren. Ook als de samenwerking tussen beleid en uitvoering minder soepel verloopt.

Met onder anderen (onder voorbehoud): Ingrid Arts, Rene Sepers en Michiel Tunnissen.

Klik hier om je **aan te melden**
voor dit leeratelier



Leeratelier

Vuurwerk: afsteken van vuurwerk verleden tijd?

De datum voor dit leeratelier is nog niet bekend. Aanmelden is mogelijk.



Grenzeloos samenwerken: mensenwerk

ABD-SYMPOSIUM 30 september 2021

Hoe is het explosieve dossier Vuurwerk aangepakt en hoe zijn daarbij de belangen gewogen?

Het wel of niet mogen afsteken van vuurwerk is een onderwerp dat veel mensen bezighoudt. Burgers, parlement, vuurwerkverkopers, maatschappelijke partijen, gemeenten, provincies, OM, politie, handhavers en niet te vergeten het Rijk. De ministeries van J&V en I&W hebben de afgelopen twee jaar intensief met al deze partijen grenzeloos samengewerkt. Dat ging met vallen en opstaan.

Met onder anderen DG Wim Saris (J&V) en DG Roald Lapperre (I&W).

Klik hier om je **aan te melden** voor dit leeratelier



Colofon

In samenwerking gemaakt door:

*Algemene Bestuursdienst
Grenzeloos Samenwerken*

Redactie:

*Martijn Jebbink
Marloes Telle
Lisette de Waard
Ingrid van Dijk
Tamar Druppers
Joy Blank
Joyce Otten
Ester Boetzkes*

Vormgeving en visualisaties:

*Marieke van der Velden
Marieke Wagener (Mindmatterz)
Linet Tekelenburg (Ctrl-L Design)*

Met speciale dank aan:

*Alle betrokkenen bij de organisatie
van het symposium in alle aangesloten
vormen. In het bijzonder alle betrokken
TMG'ers, procesbegeleiders en
verslagleggers.*



Voor meer informatie over de Algemene Bestuursdienst en aankomende activiteiten **klik hier**.

De beweging Grenzeloos Samenwerken gaat door! Voor meer informatie over alle activiteiten **klik hier**.

Zelf aan de slag of deel je graag jouw ervaring? Neem contact met ons op via grenzeloossamenwerken@rijksoverheid.nl en laat je inspireren door alle activiteiten verbonden aan de beweging door **hier te klikken**.

