



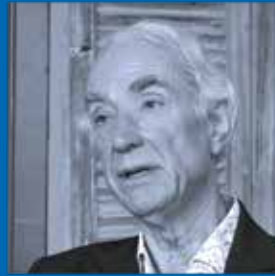
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

# *De top kijkt om*

*Interviews met oud-bewindspersonen  
en oud-topambtenaren*

*Jozias van Aartsen Roel Bekker Harry Borghouts Laurens Jan Brinkhorst Jacqueline Cramer  
Sybilla Dekker Annemarie Jorritsma Tjibbe Joustra Chris Kalden Gerd Leers Dineke Mulock Houter  
Jan Pronk Martin van Rijn Marjanne Sint Koos van der Steenhoven Fred Teeven Cees Veerman  
Rita Verdonk Hans van der Vlist (ocw) Hans van der Vlist (vrom)*







# Inhoud

<i>Begeestering en oprechte nieuwsgierigheid</i>	5
<i>Veelgebruikte afkortingen</i>	6
<i>Over De top kijkt om</i>	7
<i>Inleiding</i>	9
Jozias van Aartsen	24
Roel Bekker	34
Harry Borghouts	44
Laurens Jan Brinkhorst	54
Jacqueline Cramer	64
Sybilla Dekker	74
Annemarie Jorritsma	84
Tjibbe Joustra	94
Chris Kalden	104
Gerd Leers	114
Dineke Mulock Houwer	124
Jan Pronk	134
Martin van Rijn	144
Marjanne Sint	154
Koos van der Steenhoven	164
Fred Teeven	174
Cees Veerman	184
Rita Verdonk	194
Hans van der Vlist (ocw)	204
Hans van der Vlist (vrom)	214
<i>De interviewers</i>	224
<i>Colofon</i>	226



# Begeestering en oprechte nieuwsgierigheid



“Het behoort tot goed vakmanschap dat je ervaring en inzicht doorgeeft. Dat kan op vele manieren en op vele momenten. Het is goed als oud-bewindslieden en ook oud-topambtenaren de tijd nemen om terug te blikken: wat waren je drijfveren, hoe maakte je contact en op welke wijze trad je heikele situaties tegemoet? Uit de verhalen spreekt een enorme begeestering, een besef van verantwoordelijkheid en vooral een kwaliteit waar je in het openbaar bestuur echt niet zonder kunt: oprechte nieuwsgierigheid. Ik hoop dat deze bundel bijdraagt aan goed vakmanschap en het werkplezier van al die mensen die als bestuurder en ambtenaar op zo’n fantastische manier de publieke zaak willen dienen.”

**Minister-president Mark Rutte**

# Veelgebruikte afkortingen

## Typische Haagse termen

ABD	Algemene Bestuursdienst
DG	directeur-generaal
DG's	directeuren-generaal
IG	inspecteur-generaal
ngo	niet-gouvernementele organisatie
PA	politiek assistent
SG	secretaris-generaal
SG's	secretarissen-generaal
SG-beraad	beraad van het College van Secretarissen-Generaal
SG-overleg	Secretarissen-Generaal-overleg

## Ministeries

AZ	Algemene Zaken
BiZa	Binnenlandse Zaken
BZK	Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
BZ	Buitenlandse Zaken
CRM	Cultuur, Recreatie en Maatschappelijk werk
EZ	Economische Zaken
EZK	Economische Zaken en Klimaat
I&W	Infrastructuur en Waterstaat
IenM	Infrastructuur en Milieu
L&V	Landbouw en Visserij
LNV	Landbouw, Natuurbeheer en Visserij / Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
RO	Ruimtelijke Ordening
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
V&J	Veiligheid en Justitie
V&W	Verkeer en Waterstaat
VRO	Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening
VRM	Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer
VWS	Volksgezondheid, Welzijn en Sport
WVC	Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur



# Over De top kijkt om

Lessen uit het verleden zijn een rijke inspiratiebron voor het heden. Vanuit die gedachte riep het ministerie van BZK De top kijkt om in het leven, naar het Britse initiatief *Ministers Reflect*. In het Nederlandse project bieden voormalige bewindspersonen en topambtenaren in gefilmde interviews een uniek kijkje in hun loopbaan. In eigen bewoordingen vertellen zij wat ervoor nodig is om effectief te zijn binnen de Haagse vierkante kilometer, wat hun drijfveren waren, hoe zij te werk gingen, voor welke hete vuren ze kwamen te staan, hoe zij hiermee omgingen en wat er (ook nu nog) nodig is om beleidsdoelstellingen te behalen. De serie biedt huidige en toekomstige bewindspersonen en (top)ambtenaren een blijvende bron van waardevolle lessen en tips.

Het boek met de eerste twintig artikelen heeft u nu in handen. Het begint met een uitgebreide inleiding geschreven door hoogleraren bestuurskunde Caspar van den Berg en Paul 't Hart. Zij geven een toelichting op de 'Haagse binnenwereld' en de daar geldende politiek-ambtelijke mores, met als afsluiting tien 'regels' voor (over)leven en gedijen aan de top, gedestilleerd uit deze eerste twintig interviews.

Na de inleiding volgen de artikelen naar aanleiding van de gesprekken met de voormalige bewindspersonen Jozias van Aartsen, Laurens Jan Brinkhorst, Jacqueline Cramer, Sybilla Dekker, Annemarie Jorritsma, Gerd Leers, Jan Pronk, Martin van Rijn, Fred Teeven, Cees Veerman en Rita Verdonk en voormalig topambtenaren Roel Bekker, Harry Borghouts, Tjibbe Joustra, Chris Kalden, Dineke Mulock Houwer, Marjanne Sint, Koos van der Steenhoven, Hans van der Vlist (ocw) en Hans van der Vlist (vrom). Deze 'toppers' zijn uitgebreid en specifiek bevroegd over hun tijd als oud-bewindspersoon/oud-topambtenaar.

Meer over de betrokken interviewers/wetenschappers leest u op bladzijde 224.

Dit project kwam tot stand in samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen, de Universiteit Utrecht en het Centrum voor Parlementaire Geschiedenis.

## Meer weten?

Bent u benieuwd naar alle videofragmenten en de bijbehorende podcastserie? U vindt alles rondom De top kijkt om op de gelijknamige website [detopkijktom.nl](http://detopkijktom.nl).





## Inleiding

# Veteranen van de vierkante kilometer: een collectief portret

Door Caspar van den Berg en Paul 't Hart

De interviews in dit boek vormen samen een collectief portret van mensen die jarenlang, en soms decennialang, de cruciale functies van bewindspersoon en topambtenaar vervulden binnen de 'Haagse binnenwereld': de vierkante kilometer die grofweg loopt vanaf het laatste stuk van de Bezuidenhoutseweg in Den Haag tot en met het inmiddels ter ziele gegane Indonesische restaurant Garoeda aan de Kneuterdijk. In beschouwingen over het functioneren van die binnenwereld worden de twee ambten – bewindspersoon en topambtenaar – meestal gezien als twee aparte disciplines. Zeker als het gaat om zaken als democratie en technocratie, leken en experts, passie en zakelijkheid, ideologische en professionele gedrevenheid. Dikwijls worden ze ook tegenover elkaar geplaatst. In de driemachtenleer, de *trias politica*, gelden de ambten als twee 'stammen' binnen de uitvoerende macht. Vaak worden ambtenaren zelfs betiteld als een op zichzelf staande en enigszins bedreigende 'vierde macht', want zij zijn niet gebonden aan een politieke kleur of partij.<sup>2</sup>

In deze denkwijze zijn de verhoudingen tussen leden van de regering en de toppen van de ambtelijke dienst even bepalend als gevoelig. Politisering van de ambtenarij, bijvoorbeeld via partijpolitieke invloed op benoemingen of het voor politiek handwerk inschakelen van ambtenaren, geldt daarbij als een afkeurenswaardige vorm van grensvervaging tussen de beide 'machten'. Omgekeerd geldt hetzelfde voor ambtenaren die hun persoonlijke beleidsopvattingen of de institutionele belangen van hun eigen organisaties vooropstellen in de manier waarop zij bewindspersonen adviseren.

Politiek-ambtelijke verhoudingen zijn daarom niet voor niets een rijke bron van gesprek, aandacht, zorg, incidenten en journalistieke en wetenschappelijke schrijverij gebleken. Wat ons echter het meest trof tijdens de interviews en bij het teruglezen van de gespreksverslagen, waren nu juist de overeenkomsten in de leefwereld en denk- en werkwijzen van deze bewindspersonen en topambtenaren. Dit zou eigenlijk niemand moeten verrassen. Ze werken immers in dezelfde omgeving en zijn onderworpen aan dezelfde wetten en leefregels van bloei, overleving en verval die daar heersen.

Zonder naadloze politiek-ambtelijke samenwerking komt er weinig tot stand. Bewindspersonen en topambtenaren hebben verschillende rollen en verantwoordelijkheden, maar zijn ontegenzeggelijk met elkaar verbonden – al is het soms tegen heug en meug. Ze delen de vreugde van binnengehaalde slagen in de ministerraad, van goed doorgekomen hete Kamerdebatten, en van beleid dat in de praktijk blijkt te werken zoals bedoeld. En ze delen de sores van conflicten met het veld, geroosterd worden in de media, onder vuur liggen in de Kamer en het interdepartementaal armpjedrukken met de conculega's van andere beleidsterreinen.

In klassieke verhandelingen over politiek-ambtelijke verhoudingen tref je niet voor niets de metafoer van het *village life* aan om de mores van het politiek-ambtelijke verkeer in sommige bestuursstelsels te typeren: je vindt elkaar niet per se aardig en leuk, maar woont nu eenmaal naast elkaar in hetzelfde kleine sociale verband, dus je houdt de relaties werkbaar.<sup>3</sup> In plaats van de blik weer eens te richten op de breuklijnen en wrijvingen die tussen beide categorieën topfunctionarissen bestaan, benadrukken wij in deze inleiding daarom juist wat zij met elkaar gemeen hebben: de wetten van het Haagse ‘dorpsleven’.

Ieder vak is een samenzwering tegen leken. Dit geldt ook voor het werken in de Haagse binnenwereld. In deze interviews komen mensen aan het woord die de daar heersende spelregels en mores van haver tot gort kennen. Ze hebben stuk voor stuk offers gebracht om in die wereld terecht te komen en zich daar – met wisselend succes – staande te houden. Ze hebben allemaal hun deel aan overwinningen behaald en nederlagen geleden. Hoe ziet het leven in de voor buitenstaanders ondoordringelijke top van het openbaar bestuur – in de Angelsaksische wereld de *core executive* genoemd – eruit? Wat drijft de mensen die je daar aantreft? Hoe komen ze aan de top? Hoe overleven ze daar? Wat kunnen we van hen leren over de wetten die gelden in dit binnenste deel van de Haagse binnenwereld?

## Een profiel van de binnenwereld

### Met wie moet je het doen?

**Een wereld van machtsspreiding en coalitievorming**  
Zelfs binnen de zo robuust als *core executive* aangeduide Haagse binnenwereld geldt nog het oer-Nederlandse beginsel dat de vraag ‘wie is hier de baas?’ niet van een eenduidig antwoord mag en kan worden voorzien. Schrijvend voor een internationaal publiek duidde politicoloog Hans Daalder het DNA van het Nederlandse

bestuursstelsel, waarin het draait om ‘schikken en plooiën’ tussen een veelheid van partijen en belangen en dat zijn wortels vindt in de machtspolitieke realiteiten van de Republiek, als volgt: “The standard of good government was not the imposition of the will of one man or of a simple majority, but give and take in councils which eventually produced a common decision.”<sup>4</sup>

Zo was het ook nog in de jaren negentig van de vorige eeuw, toen onderzoeker Klaartje Peters een nauwkeurig onderzoek naar de manier waarop ‘in Den Haag’ beleidsmatige besluiten tot stand komen, voorzag van de veelzeggende titel *Verdeelde Macht*. En zo is het nog steeds, blijkens de conclusies over Nederland van een eind 2021 verschenen internationaal-vergelijkende studie over de politiek-ambtelijke binnenwerelden in vijf landen: “The governments are invariably coalitions; no group has the strength to govern on its own. The maintenance of that coalition, organized in minute details in the process of government formation, is usually given a higher priority than any piece of legislation. Cabinet government is [...] a process for seeking to ensure that continued support.”<sup>5</sup>

In vergelijking met Angelsaksische parlementaire stelsels en presidentiële systemen is er in de Nederlandse *core executive* tot op de dag van vandaag veel minder sprake van dominantie door een enkele leider en zijn vertrouwelingen. Ons kiesstelsel is een van de meest pure varianten van evenredige vertegenwoordiging. En dus zitten er vrijwel altijd tien of meer partijen in beide Kamers. Onze regelgeving en bestuursstijl op het gebied van het horen van, betrekken van en onderhandelen met belangen-vertegenwoordigers en burgers leggen daar een tweede set van spelers bovenop. Natuurlijk kan van het Torentje een zekere regie uitgaan, maar alleen als de premier informeel gezag heeft opgebouwd bij collega-ministers en coalitiepartners en als hij in de Kamer en publieke opinie een zekere gunfactor geniet. Is dit niet het geval, dan verdampt de ruimte voor top-downleiderschap snel.

In de Nederlandse bestuurstraditie kun je alleen bestuurlijke resultaten boeken door samenwerking te zoeken in coalitieverband – tussen politieke fracties, tussen departementen, tussen de bestuurslagen in het Huis van Thorbecke en in regionale samenwerkingsverbanden. In zo'n omgeving kom je niet ver met *prinzipienreiteri* (de moraalridder spelen) en slaande deuren, wel met een zekere beweeglijkheid in de eigen prioriteiten en met tactisch opportunisme in de keuze van partners, issues en momenten om 'zaken te doen'. Het los houden van de koppeling tussen intenties, retoriek, formele besluiten en feitelijke daden, maakt het leven aan de top gemakkelijker. Je moet kunnen laveren.

Ondertussen is het, alle partijpolitieke en departementale diversiteit ten spijt, wel een *binnenwereld*. Men is druk bezig met elkaar en met de ring van belangen-vertegenwoordigers en overlegcircuits daaromheen. Met de wereld daarbuiten – “de mensen in het land”, zoals Hans Wiegel ze steevast aanduidde – minder. Dat ontdekte ook Annemarie Jorritsma: “Je bent voortdurend in gesprek met voor- en tegenstanders van je beleid. De enige groep waar je nauwelijks mee spreekt, zijn de gewone burgers. Ik kwam er pas achter dat het zo was, toen ik er niet meer zat. Ook Kamerleden spreken voor een flink deel met mensen die georganiseerd zijn. Want de brieven die je krijgt, komen allemaal van belangenbehartigers.”

### **Bij welke stam hoor je?**

#### **Een wereld van wisselende loyaliteiten**

Met zoveel spelers in het spel ligt de vraag naar profilering – wie zijn 'wij' en waarin onderscheiden wij ons van 'de anderen'? – altijd op tafel. Dat speelt onder politieke partijen, maar ook onder vakbonden, werkgeversorganisaties, sectorale belangengroepen en 'one-issue-bewegingen'. Men verschilt niet alleen van rol, belang en positie; men is ook met elkaar in concurrentie om de loyaliteiten van achterbannen. Dit geldt ook voor de ambtelijke diensten. De zware lading die het beginsel van de ministeriële verantwoordelijkheid in het Haagse

systeem heeft gekregen, zorgt ervoor dat de oriëntatie op de eigen bewindspersonen – hen laten 'scoren', hen behoeden voor uitglijders – het in de denk- en werkwijzen van ministeries vaak wint van het naadloos samenwerken voor de publieke zaak in bredere zin. Politica en bestuurder Guusje ter Horst, die zelf niet bekendstond als de gemakkelijkste politieke baas om voor te werken, had daar een scherp oog voor: “Elke minister wordt bloedserieus genomen door zijn of haar ambtenaren. Wij hadden vaak overleg met vier ministers die dan hun eigen ambtenaren meenamen. Uiteraard kende je de ministers, en niet altijd de ambtenaren. Maar je kon aan de ogen van de ambtenaren zien bij welke minister ze hoorden. Dat zag je wanneer hun minister sprak.” En over de nadelen daarvan: “Dat is aan de ene kant fantastisch, want het toont de grote loyaliteit aan, maar aan de andere kant werkt het ook verkokering in de hand; iedereen is dan kennelijk toch in zijn eigen straatje bezig.”<sup>6</sup>

“In veel landen is het gebruikelijk dat ministers en soms ook topambtenaren na het aftreden in hun memoires terugkijken op hun loopbaan. In Nederland kennen we die traditie niet. In deze diepte-interviews horen we uit de eerste hand hoe zij het ambt hebben beleefd en hoe ze omgingen met de dilemma's waarmee ze werden geconfronteerd.”  
*Hoogleraar bestuurskunde en interviewer Caspar van den Berg*

Bovendien zitten veel van de partijen en de gremia waarop die partijen met elkaar tot zaken moeten zien te komen, op hun beurt weer in elkaar als matroesjkapoppetjes. Er zijn altijd weer informele *inner circles* binnen de grote fracties, op de ministeries, in commissies en in overlegorganen. Achter de gremia waar beslissingen geacht worden te vallen, zijn er altijd weer informele plekken waar men zaken afstemt en deals sluit. Elke voorkamer heeft zijn achterkamer, en vaak zit daarachter nog een kleinere achterkamer.

Het antwoord wie 'wij' zijn, waar wij voor staan en met wie wij wel en niet samen optrekken, is dus allesbehalve duidelijk. De vraag of je er wel een van 'ons' bent, is daarmee altijd aan de orde. Zoals Jan Pronk opmerkt over het ministerschap van *insiders* versus *outsiders* in het parlementaire spel: "De Kamer benadert je heel anders als je een van hen bent geweest."

Teamspeler zijn wordt beloond. Je eigen authenticiteit benadrukken en het spel niet altijd volgens 'onze' regels willen spelen, zoals tot uitdrukking komt in de vraaggesprekken met Rita Verdonk en Fred Teeven, is echter een hachelijke onderneming. Je krijgt voor je het weet een kruisje achter je naam: ongeduldig, snapt niet hoe het werkt, niet loyaal. Dit laat zich alleen wegpoetsen als je je persoonlijke opvattingen tempert en je werkwijze aanpast aan de groepsnorm. Mensen die vanwege hun eigenheid en/of charisma binnen hun politieke partij zijn komen bovendrijven, voelen deze tucht van het systeem des te harder zodra ze bestuurder zijn geworden. De boel bij elkaar kunnen brengen is daarentegen een hooggewaarderde kwaliteit. Hoewel ook die tegelijkertijd precair is, want in een wereld van stammen kan de leider die handelt als samenbindende 'staatsman' alleen overeind blijven als hij tegelijkertijd ook aan de eigen achterbannen kan laten zien dat hij nog steeds *one of us* is, die naast alle compromisbereidheid nog steeds (ook) *doing it for us* is.<sup>7</sup>

### **Wat kunnen wij voor elkaar betekenen?**

#### **Een relationele wereld**

Omdat er zo weinig puur op formeel gezag of op in steen gehouwen positiemacht kan worden gehandeld, en omdat bij ieder vraagstuk van enige betekenis een bont geheel van partijen betrokken is, komt het in Den Haag ook in hoge mate aan op interpersoonlijke relaties en op wat Jozias van Aartsen in zijn interview aanduidt als "diplomatieke kwaliteiten". Investeren in relaties door bij mensen langs te gaan en dan oprechte interesse tonen in de ander, zo werkten oud-topambtenaren als Marjanne

Sint en Chris Kalden: de ander respecteren en ruimte bieden in zijn rol (en dus niet op zijn stoel gaan zitten). Het spel van reciprociteit – *do ut des*, ofwel: *I'll scratch your back, you scratch mine* – met souplesse en generositeit kunnen spelen.<sup>8</sup> Oog hebben voor verhoudingen, informele klieken, interpersoonlijke loyaliteiten en rivaliteiten. Niet zó graag en veelvuldig willen winnen dat je schade toebrengt aan vitale relaties.

Fred Teeven ondervond door schade en schande dat je elkaar in deze relatief compacte wereld altijd weer tegenkomt en dat op vijanden maken ook na vele jaren nog een prijs kan blijken te staan. Annemarie Jorritsma betrad na jaren van gecultiveerd afstand houden tot de ambtenarij – toen ze nog in de oppositie zat – toch met enige behoedzaamheid jegens de ambtelijke dienst het ministerie van V&W. Zij kreeg al snel comfort toen ze merkte hoezeer haar ambtenaren zich de bovengenoemde drie r'en (respect, ruimte en reciprociteit) hadden eigengemaakt: "En wat ik heel mooi vind: nooit één van de ambtenaren heeft ooit iets verteld over mijn voorganger. Met andere woorden: er wordt niet geroddeld over degene die jij opvolgt. Dit gaf een prettig gevoel van veiligheid en de rustige gedachte dat zij dit ook niet bij jouw opvolger zullen doen."

Je komt in deze van relaties en loyaliteiten aan elkaar hangende binnenwereld niet ver als je je eigen 'innerlijk theater' – de term is van psychoanalyticus en leiderschapsgoeroe Manfred Kets de Vries – voortdurend en compromisloos de leidraad van je eigen handelen laat zijn. Je moet met uiteenlopende humeuren en temperamenten kunnen omgaan, en die van jezelf kunnen onderdrukken. Je moet je ego onder controle houden, zeker als bewindspersoon, want je krijgt bij binnenkomst vanzelf een soort sterstatus mee, zo herinnert zich – met ingebakken calvinistisch sentiment – Cees Veerman: "Als je minister wordt, nou, nou, dan verandert er een heleboel. Mensen gaan anders tegen je aankijken, mensen gaan je anders behandelen. Je wordt ook een beetje in de watten

gelegd. Je gaat bijna denken dat het met jou toch wel heel wat is geworden. Ik vind dat heel gevaarlijk en het wordt steeds gevaarlijker als je er langer zit.”

In de relationele wereld van het Haagse dorpsleven moet je ter wille van de lieve vrede soms je *drive* beteugelen en je marstempo aanpassen. Niet alleen stappen voorwaarts, maar ook pas op de plaats willen maken, en de teleurstelling doseren die je anderen onvermijdelijk berokkent. Dit geldt ook in het verkeer tussen bewindspersoon en Kamer: maatvoering op en werken aan de relatie is cruciaal, ook al sta je inhoudelijk en qua rollen pal tegenover elkaar. Opnieuw Jorritsma: “Ik ben altijd stevig in het debat geweest en kon ook weleens echt een vijand maken in het debat. Maar, en dat leer je in de Kamer heel goed en is ook voor ministers van buitenaf te leren: als je een stevig debat hebt gevoerd, moet je daarna even koffie gaan drinken met degene met wie je dat debat hebt gevoerd. Het goed maken, en nooit persoonlijk worden. Je kunt elkaar in Den Haag immers morgen alweer nodig hebben.”

### **Wie krijgt wat, wanneer en hoe?**

#### **Een onontkoombaar politieke wereld**

Den Haag is doordrenkt van politiek, in allerlei varianten. Natuurlijk zijn partijpolitiek, electorale politiek, coalitiepolitiek en mediapolitiek aan de orde van de dag. Maar ook bestaat er aandachtspolitiek, lobbypolitiek, budgettenpolitiek, bontkraagpolitiek, rechtspolitiek, bureaupolitiek, interbestuurlijke politiek, taalpolitiek, informatiepolitiek, procedurele politiek, clientèlepolitiek, reputatiepolitiek, feitenpolitiek, lichaamspolitiek, emotiepolitiek, identiteitspolitiek en intergenerationele politiek. Het kan gaan om de keuze en betekenis van bijvoeglijke naamwoorden in beleidsnota's, wetsteksten en onderzoeksrapporten, of om de indeling van de categorie 'overig' in een statistiek. Het kan gaan om wie wat wanneer over iets wist of al dan niet met anderen heeft gedeeld. Het kan gaan om het trekken van geografische, demografische, sociaal-economische, culturele en levensbeschouwelijke

grenzen in het ontwerp van regelingen of in de organisatie van bestuurlijke arrangementen. Het kan gaan om het je beroepen op of juist afwijzen van wetenschappers en kennisinstituten. Het kan gaan om wie mee mogen doen, op welke plek over iets wordt gepraat en in welke volgorde, en wanneer erover wordt beslist. Het kan gaan over het begin en einde van onze levens, over ons uiterlijk, onze seksuele oriëntatie, onze consumptiepatronen, onze reisebewegingen, ons telefoon- en internetgebruik. Het kan gaan om het relatieve gewicht dat we toekennen aan volgende generaties bij het nemen van beslissingen. Het kan gaan over de grens tussen vriend en vijand, tussen wie mogen binnenkomen en wie buiten moeten blijven, tussen afwachten of ingrijpen bij zich ontwikkelende problemen en gevaren, tussen erkennen en ontkennen van door de overheid geproduceerd onrecht.

Alles wat bewindspersonen en topambtenaren doen, is daarom ten diepste politiek, ook als zij dit met kracht ontkennen, wat op zichzelf een politiek betekenisvolle strategie is. Het is politiek omdat het allemaal gaat over de inhoud en vormgeving van wat de Canadese politicoloog David Easton ooit de bindende toedeling van waarden voor een gemeenschap noemde. Ofwel: wie krijgt wat, wanneer, hoe en waarom?<sup>9</sup>

In wat begon als een 'republiek van rivaliteiten' hebben Nederlanders met vallen en opstaan geleerd dat het in alle directheid uitvechten van politieke conflicten geen levensvatbare optie is.<sup>10</sup> Het zou het land onbestuurbaar maken en op sommige momenten zelfs tot op of over de rand van de burgeroorlog hebben kunnen brengen. We

“De geïnterviewden vertellen graag over wat ze hebben gedaan in hun werkzame leven. Met dit project inventariseren we hun verhalen op een systematische manier.”  
Oud-SG VWS, oud-SG Vernieuwing Rijksdienst, oud-hoogleraar arbeidsverhoudingen en interviewer Roel Bekker

blinken daarom uit in het temmen van tribale sentimenten, tegengestelde belangen en onwrikbare stellingnames. We hebben een breed arsenaal aan technieken ontwikkeld om te doen alsof er geen sprake is van politieke vraagstukken, maar van ‘bestuurlijke’ vraagstukken, waarbij bestuurlijk staat voor iets vaag professioneels, afstandelijks, neutraals, wat met een beroep op koele feiten, brede afwegingen en nuchtere pragmatiek tot een goed einde is te brengen. Buiten Nederland heeft geen ander land ter wereld zoveel technocratisch-eufemistische processentaal, achterkamers en ijskasten ontwikkeld om de bindende toedeling van waarden draaglijk te maken.<sup>11</sup>

En dus is de Haagse binnenwereld doordrongen van bestuurlijke praktijken, repertoires en manoeuvres die het beest van de al te naakte politisering moeten kooien. Daarmee is de door ambtenaren gekoesterde tweedeling tussen wat ‘politiek’ en ‘ambtelijk’ is (of zou moeten zijn) een luchtkasteel. Natuurlijk kan het nut hebben om de feitelijke en de normatieve onderdelen van een kwestie te onderscheiden, en om veel energie te steken in het kweken van respect voor de feiten en het produceren van robuuste analyses. Maar ervaren spelers in de binnenwereld weten dat het onderscheid nooit messcherp is te maken en dat politieke beslissingen nooit worden genomen op basis van feiten alleen. Het betekent wel dat beide partijen – bewindspersonen en topambtenaren – een goed begrip van elkaars handelingslogica’s en voorkeursrepertoires moeten hebben.

Voor sommige bewindspersonen, zoals oud-VWS-minister Hans Hoogervorst, was het simpel: “Ik, de minister, ben van de sales, jij, DG, bent van de inhoud”, zo herinnert Martin van Rijn zich. Anderen, zoals Jacqueline Cramer en Jan Pronk, kunnen en willen het niet nalaten om diep de inhoud en de ambtelijke organisatie in te duiken. Dat zij daarmee de rode lijn overschrijden en ambtenaren veel kopzorgen bezorgen, deert hen niet. “Dat is dan maar zo”, zegt Jan Pronk ook nu nog, schouderophalend.

Omgekeerd hebben veel topambtenaren moeite om de onontkoombare verwevenheid van het politieke en het ambtelijke volledig te omarmen. Zij koesteren hun zelfbeeld als professionals die binnen de welomschreven grenzen van hun rollen hun bewindspersonen dienen. Dat zij hen, de Kamer en talloze andere spelers in het politieke spel om beleid ook altijd beïnvloeden – omdat zij de unieke positie hebben voor het uitoefenen van *soft power* – is voor hen een realiteit die zij weliswaar onderkennen, maar waarover zij niet gemakkelijk praten. Ook niet in deze interviews. Het is veiliger om in woord en rolopvatting jezelf voor te doen als politiek neutrale meesteradviseur die uitsluitend de kwaliteit van de besluitvorming dient. In die rol reik je simpelweg voorliggende keuzes en hun consequenties aan ‘de politiek’ aan en voer je eenmaal genomen politieke besluiten loyaal uit.

Met deze pose kun je in ambtelijk Den Haag een succesvolle carrière opbouwen – en een effectief rookgordijn optrekken voor de invloed die je daadwerkelijk, maar liefst ongezien, uitoefent. Een goede minister, zo stelt econoom en oud-onderwijsminister Jo Ritzen, laat zich daardoor echter niet van de wijs brengen. Die “begrijpt dat ambtenaren zelf ook gelijktijdig in meerdere arena’s binnen en buiten het departement werken. Zo hebben ambtenaren contacten met andere directies binnen het ministerie, met andere departementen en met vertegenwoordigingen uit het veld. De minister heeft veel voordeel bij [...] ambtenaren van wie het veld weet dat ze namens de minister spreken. *Ambtenaren die ook een eigen verhaal kunnen vertellen.*”<sup>12</sup> Ziedaar een mooi statement van de verstrengeling van politiek en ambtelijk werk.

De meeste gesprekspartners zijn een flink aantal jaren na hun afzwaaien als minister of topambtenaar geïnterviewd. Kijken betrokkenen na zoveel jaar anders naar de beslissingen die zij destijds namen of naar de cultuur die toen gold? Voorvallen die zij voorheen als groots of heftig ervoeren, bekijken ze nu eerder met relativering en ironie.



Niet altijd, overigens. Sommige oud-ministers staan nog vierkant achter hun destijds controversiële koers, en menen dat de jaren erna hun gelijk hebben bevestigd, zoals Laurens Jan Brinkhorst over zijn rigoureuze Q-koortsaanpak. Ook vindt men soms een destijds gekozen frame of verhaallijn achteraf slecht doordacht en niet (langer) overtuigend. Sommige oud-topmensen lijken een paar illusies armer te zijn. Zagen we dat toen wel scherp? Hadden we dat inderdaad zo moeten doen? We dachten dat we het juiste deden, maar kijk nu waar we als Nederland staan. Voorbeelden hiervan zijn de reflecties van Sybilla Dekker en Jacqueline Cramer op de terugtrekkende beweging van de Rijksoverheid op het vlak van de ruimtelijke ordening, en van verschillende andere gesprekspartners op de diverse privatiseringsoperaties van de jaren negentig. Een vergelijkbare vorm van kritische zelfreflectie toonde oud-minister Jet Bussemaker in haar Leidse oratie waarin ze ruime afstand nam van de participatiesamenleving en andere elementen van de politieke agenda die ze een decennium eerder nastreefde als staatssecretaris van VWS en later als minister van OCW.<sup>13</sup>

### Wie zijn ‘more equal than others’? Een masculiene wereld

De cijfers over de verdeling van mannen en vrouwen aan de top van het Haagse systeem zijn de laatste twee decennia verbeterd. En ook uit de studie van hoogleraar vergelijkende politicologie Monique Leyenaar over de 33 vrouwen die ministerschappen bekleedden, blijkt dat er wel degelijk beweging zit in de mores en gedragspatronen als het gaat om genderdiversiteit.<sup>14</sup> Toch moesten we bij de selectie van geïnterviewden voor dit project nog altijd vissen in vijvers van zeer ongelijke grootte. Bovendien vertelden vrijwel al onze vrouwelijke deelnemers duidelijk het gevoel te hebben dat ze extra hard moesten werken om gezag te verdienen in een binnenwereld waarvan de spelregels overwegend worden bepaald door masculiene waarden zoals kracht, besluitvaardigheid, competitiviteit en standvastigheid.<sup>15</sup>

Het blijft een puzzel: de Nederlandse vorm van consensusbestuur, in de wetenschap aangeduid als een *kinder, gentler democracy*<sup>16</sup>, waarin meer ruimte zou bestaan voor meer feminiene waarden zoals empathie, samenwerking en niet-dominante groepen hun deel gunnen, blijkt vooralsnog relatief weinig verwelkomend te zijn voor vrouwen als politiek leiders of hoofden van ambtelijke organisaties. Ook de *core executive* is vooralsnog geen omgeving waarin publieke ambtsdragers die vrouwelijke waarden (zorgzaamheid, inclusiviteit en participatieve stijlen van leiderschap) aanhangen en willen praktiseren, zich als een vis in het water zullen voelen. Marjanne Sint – na Helen de Maat pas de tweede vrouwelijke SG – herinnert zich dat ze “gewoon gewend was geraakt om in een mannenwereld te functioneren.” Net als oud-minister en minister van staat Sybilla Dekker voelde ze de verantwoordelijkheid om als rolmodel te fungeren en jonge vrouwelijke talenten in de kijker te spelen. De aanpak van topambtenaar Dineke Mulock Houwer was er juist een van: “Kennis, kennis, kennis: zorg dat je weet waarover het gaat en dat je een goed verhaal kunt houden” – een mooi eufemisme voor *beating the men at their own game*.

De Haagse binnenwereld is er een van pikordes. Het kabinet is geen ontmoeting tussen gelijken. Het soortelijk gewicht van portefeuilles en ambtsdragers varieert. De tafelschikking in de Trêveszaal is geen toevallige, weet ook Sybilla Dekker: “Je wordt geplaceerd, je mag niet zomaar ergens gaan zitten. Je plek is best bepalend voor

“We ondervragen in deze reeks twee categorieën functionarissen over hoe zij omgaan met bepaalde vraagstukken, met hun rol, met hun verantwoordelijkheid, met hun institutionele positie en met de veranderende maatschappelijke omgeving. Zo proberen we hun gestolde wijsheid – opgedaan in carrières binnen de overheid die drie of meer decennia beslaan – te ontlokken en te ontsluiten voor een breed publiek.”  
Hoogleraar bestuurskunde en interviewer Paul 't Hart

bijvoorbeeld de communicatielijnen.” Welke collega’s een potje kunnen breken bij de minister-president en de minister van Financiën en wie op minder waardering en coullance kunnen rekenen, is altijd breed bekend. Soms zijn de kaarten die een bewindspersoon bij zijn entree krijgt al zodanig geschud in de coalitieonderhandelingen, dat de ruimte om een eigen stempel te drukken op de portefeuille bij voorbaat sterk is ingeperkt. Dan is het kiezen of delen: kan en wil ik werken binnen de grenzen van een door anderen gemaakte deal? Dit ondervond ook Gerd Leers, die in het kabinet-Rutte I het zeer explosieve immigratie- en integratiedossier onder zijn hoede kreeg: “Het is een voortdurend gevecht om je principes en je houding in overeenstemming te krijgen met wat er van je wordt verwacht. En waarvoor je de kans krijgt om je te ontplooiën.”

De reputaties van bewindspersonen in het kabinet, in de Kamer, in de sector, in de eigen partij en in de pers worden in Haagse onderonsjes continu gepeild en herijkt. Aan de ambtelijke kant is het niet anders. Bestuursraden van ministeries en het SG-overleg zijn geen machtsvrije ruimtes. Het relatieve prestige van topambtenaren en departementen is een terugkerend gespreksonderwerp onder bestuurders, ambtenaren en journalisten. De publieke zichtbaarheid van topambtenaren is toegenomen, met alle bijbehorende risico’s op reputatieschade.

In het competitieve klimaat van die binnenwereld zijn sport- en krijgsmetaforen diep verankerd in het alledaagse taalgebruik: de strijd om beleid winnen of verliezen. Belanghebbenden rond een vraagstuk of spelers binnen de eigen partij als vriend of vijand categoriseren. De oorlog afkondigen tegen een maatschappelijk probleem (of een virus). Stellingen betrekken, facties vormen, bondgenootschappen sluiten. Gevechten die zich binnen het kabinet zouden afspelen. Rita Verdonk die zich herinnert dat zij zich als niet-jurist en ‘tweede minister’ van Justitie moest invechten op het departement. Jan

Pronk over de minister als prijsvechter voor zijn departement: “Je hoeft niet altijd te winnen, maar wel behoorlijk wat. Want dat straalt af op je ambtenaren.”

### **Wie kijken er over onze schouders mee? Een wereld van verantwoordingsdruk en reputatierisico**

Winnie Sorgdrager gaf haar politieke memoires de titel *Een verantwoordelijke minister* mee. Die geeft de essentie van het ministerschap goed weer: je bent verantwoordelijk, en dus moet je doorlopend anticiperen en reageren op verantwoordingsverplichtingen. De last daarvan kan zwaar zijn, zeker in het huidige tijdperk van de *monitorial* democratie, waarin niet de kracht van je politieke belofte of het institutionele gezag van je functie de belangrijkste toetsstenen van je legitimiteit zijn geworden<sup>17</sup>, maar de uitvoering en de waargenomen prestatie. De salomons-oordelen die je moet vellen, het kruisvuur van indringende maar onderling tegenstrijdige lobby’s en adviezen waaraan je blootstaat, alle ogen die op het cruciale moment in de vergadering jouw kant opkijken, de politieke hoofdpijn-dossiers, de publiciteitsgevoelige incidenten, de scherpe be- en veroordeling van je optreden door waakhonden en toezichthouders, de heftige emoties van door jouw beleid benadeelde belanghebbenden, de ongenadige bejegening die je ten deel kan vallen in de Kamer, de pers, op sociale media en op straat: het komt allemaal samen in de functie. Je moet er maar tegen kunnen en je *integritas* (je ‘heel blijven’ als persoon) zien te bewaren.

De buitenwereld onderschat wat dit doet. In media-interviews benoemen aantredende of nog in het zadel zittende ministers steevast de mooie kanten van het vak – het gevoel nu echt bakens te kunnen verzetten op vraagstukken die ertoe doen, het egostrelende ceremonieel, de manier waarop men in het buitenland wordt onthaald – maar bij de exitinterviews, in memoires of nabeschouwende gesprekken zoals voor dit boek, komt ook de keerzijde van de medaille naar voren. Hoe eervol het ambt ook is, veel ministers bereiken de eindstreep met littekens, zonder ‘politieke vrienden’ en een aantal illusies

armer – geheel in overeenstemming met de uitspraak van de Britse politicus Enoch Powell dat “all political lives, unless they are cut off in midstream at a happy juncture, end in failure, because that is the nature of politics and of human affairs.”<sup>18</sup>

Velen hebben het gevoel dat ze weliswaar fascinerende en uitdagende, maar op de keper beschouwd ook ondankbare functies hebben vervuld. De kosten en afbreukrisico’s op persoonlijk, emotioneel en reputationeel vlak blijken groter uit te vallen dan ze bij aanvang hadden ingeschat.

Ook eindverantwoordelijke topambtenaren kunnen vol in de wind komen te staan. Dan is het guur, en blijk je alleen te staan. Koos van der Steenhoven ervoer dat al relatief kort na zijn aanstelling als SG van OCW, toen er een publiciteitsstorm opstak over de vermeende ‘graaicultuur’ die aan de top van dat ministerie zou heersen: “Steun over en weer werd niet veel geboden. Misschien is dat nu anders omdat de samenstelling van het SG-overleg anders is, maar ik heb me toen heel eenzaam gevoeld.” Topambtenaar Wim Kuijken ondervond het toen hij in de vuurlinie kwam te liggen als kwade genius achter een vermeende doofpot rond de toedracht van de Catshuisbrand, die een daar werkzame schilder het leven had gekost: “Als ambtenaar sta je – dat weet je – in dit soort kwesties met je handen op je rug gebonden. Maar nu vóelde ik ook hoe frustrerend het is als het zo dichtbij komt.” Het raakt hem ook anderhalf decennium na dato nog: “Ik hield er een kater aan over. De aantijgingen tegen mijn persoon bleven onweersproken. Ik stond erbij en keek ernaar; ik kon er niets tegen doen en wilde dat ook niet. Ik had naar mijn idee in deze kwestie geen fout gemaakt, maar ben toch in de hoek gezet. Medialogica en politieke opportuniteit bepaalden de manier waarop de ministeriële verantwoordelijkheid hier uiteindelijk haar beslag kreeg.”<sup>19</sup>

Het ‘in de kou staan’ overkwam ook Tjibbe Joustra, destijds net benoemd tot bestuursvoorzitter van het UWV, tijdens de mediahype rond de vermeende ‘gouden kranen’ op de

bestuursgang in het UWV-kantoor – codetaal voor een al te kostbaar uitgevallen verbouwing. Nadat hij door een nerveus geworden minister gedwongen aftrad, was hij binnen luttele weken weer aan de slag. Toch ondervond hij hoe de toegenomen kans op afwijzing niet alleen verantwoordelijke ministers

kan overkomen, maar ook de hen dienende topambtenaren. Hij zag dat dit consequenties heeft: “Je ziet veel mensen beschadigd hun functie verlaten. Dat dit vaker gebeurt, maakt het werk voor deze mensen onzekerder dan twintig of dertig jaar geleden.” En als je dan onder het vergrootglas komt te liggen, sta je alleen. Dineke Mulock Houwer, over de nasleep van de Schipholbrand waarover zij als DG op Justitie ambtelijk de leiding had: “Ik heb de collegiale steun toen erg gemist. Het leek ineens of de andere DG’s niet meer bestonden. Ík had een probleem, niet de gezamenlijke top van Justitie. Het was ook wel lekker makkelijk dat ik het had. In zo’n proces is er niemand meer die iets positiefs zegt.”

Terwijl in de buitenwereld schamper wordt gedaan over comfortabele baantjescarrouzels die ‘mislukte’ bewindspersonen en topambtenaren soepel aan nieuwe functies zouden helpen, overheerst in de binnenwereld het gevoel dat je tegenwoordig uit het niets ineens vogelvrij kan worden verklaard. Ook maakt men zich daar zorgen over de vraag of goede mensen die een reputatie te verliezen hebben, zich nog wel beschikbaar willen stellen voor topfuncties in het publieke domein. Het aantal neezeggers op hen aangeboden kabinetsposten neemt naar verluidt gestaag toe. Bij de ambtelijke subtop bestaat veel scepsis over het willen doorgroeien naar een DG- of

“Bewindspersonen en ambtenaren van nu kunnen lering trekken uit de praktijken van hun voorgangers. En dit project is ook van belang voor historici, politicologen, bestuurskundigen en andere onderzoekers die de hedendaagse Nederlandse politieke geschiedenis bestuderen.”  
*Hoogleraar parlementaire geschiedenis, voormalig directeur van het Centrum voor Parlementaire Geschiedenis (CPG) en interviewer Carla van Baalen*

SG-positie. Ben je in schaal 15 tot 17 nog redelijk met de inhoud bezig om goede dingen voor Nederland te doen, eenmaal in de Topmanagementgroep ga je er qua salaris slechts marginaal op vooruit, terwijl je volledig het gulzige (24/7) en hypergemonitorde politiek-bestuurlijk complex wordt ingezogen en vervolgens een niet langer triviale kans loopt er door mediageweld en politiek geweld beschadigd uit te komen.<sup>20</sup>

## Mensen in de binnenwereld

Wat voor mensen treffen we aan in die Haagse binnenwereld? In de afgelopen decennia waren dit vooral witte en hoogopgeleide mannen, overwegend afkomstig uit de midden- en hogere sociale lagen. Het palet is zich sinds enige tijd rap aan het verbreden – althans, als het gaat om genderdiversiteit. ‘Den Haag’ blijft verder vooralsnog een diplomademocratie met een zeer bescheiden culturele diversiteit.<sup>21</sup> Te midden van die sociale homogeniteit bestaan er uiteraard markante verschillen in persoonlijkheden, talenten, opvattingen en stijlen. Iedere bewindspersoon en topambtenaar heeft in die zin een eigen genetische code. De mensen die voor en met hen werken, moeten die code doeltreffend zien te doorgronden en ermee leren leven. Toch zien we ook diverse gemeenschappelijke delers.

### Werkpaarden

Wat al onze gesprekspartners met elkaar gemeen hebben, is dat ze een bovengemiddelde energie, een sterk fysiek gestel en een hoog mentaal uithoudingsvermogen hebben. Ze zijn bovendien ambitieus – met een mix van inhoudelijke ofwel ideologische, en positionele ofwel carrièregerichte drijfveren – waarbij de aard van die mix van persoon tot persoon verschilt en dwars door de scheidslijn van ministers en topambtenaren snijdt.

Elke topfunctionaris in de Haagse binnenwereld maakt lange dagen, werkt op onmogelijke uren en wordt voort-

durend blootgesteld aan incidenten en ad-hockwesties. Jan Pronk herinnert zich: “Ik werkte standaard zo’n zeventien uur per dag, een privéleven heb je als minister niet. Zaterdag was een normale werkdag, en op zondag moest er worden gelezen. Ik had soms wel zeven dikke tassen vol paperassen om door te akkeren en op te reageren.” Oud-topambtenaar en oud-minister Martin van Rijn verzekert: “Je moet knetterhard werken” – vooral tijdens je eerste jaar op een post, als je je moet inwerken in de materie en in de verhoudingen op het nieuwe werkterrein, terwijl je tegelijkertijd al volwaardig je positie moet kunnen innemen.

Bewindspersonen en topambtenaren voelen zich ook aan elkaar verplicht om hard te werken, uit loyaliteit naar de ander die afhankelijk is van jouw ‘productiviteit’. Hard werken als bewindspersoon levert je niet alleen ambtelijk respect op, maar ook een betere uitgangspositie in het verkeer binnen de coalitie, in de onderhandelingen met belangengroepen en in het debat met de Kamer. Er zitten ook grenzen aan de manier waarop topambtenaren een keihard werkende minister waarderen. “Een minister die zó hard werkt dat hij denkt dat hij het beter weet, en dat ook uitstraalt, daar knapt een topambtenaar op af”, signaleert voormalig VROM-SG Hans van der Vlist. Hard werken als topambtenaar wordt daarnaast ook afgedwongen door de vaak enorme *span of control* – zowel qua dossiers als qua mensen – die aan de meeste ambtelijke topfuncties is verbonden. En het is bovendien een culturele norm: als je niet druk bent, doe je er misschien niet zo toe en word je minder gezien door de bewindspersonen of de SG.

Zo’n levenswijze eist zijn tol. Rita Verdonk: “Je werkt zeven dagen per week. ’s Morgens om half acht ging ik van huis, dan had ik al ontbijt gemaakt voor de kinderen. Vaak kwam ik ’s avonds na een debat tegen elf uur thuis. En dan begon je de stukken uit de tassen door te nemen voor de volgende dag.” Veel oud-topmensen geven aan dat privérelaties lijden onder dit harde werken, en dat partners, gezinnen,

vriendschappen, sportbeoefening, hobby's en ordentelijk slapen er regelmatig en soms jarenlang bij inschieten. Je 'staat altijd aan'. Het werk is nooit af. Je apparaten stromen onverbiddelijk vol met boodschappen, leeswerk en nieuwe actiepunten, als je ze niet constant checkt en afwerkt. De wetenschap dat niet alleen jijzelf, maar ook dierbare anderen de prijs betalen voor de baan die jij hebt, kan tot knagend schuldgevoel leiden.

### **Pragmatische probleemoplossers**

Met onwrikbare stellingnames kom je niet al te ver in die Haagse binnenwereld van verdeelde macht en de bijbehorende mentaliteit van 'zakendoen' in wisselende coalities. Dat je jezelf kunt redden als bewindspersoon, of dat je als topambtenaar je bewindspersoon voor uitglijders kunt behoeden, staat daarentegen hoog op het lijstje van professionele deugden. Door de buitenwereld of het politieke spel opgedrongen 'gedoe' is er al genoeg in het leven aan de top; mensen die dat niet aankunnen of, erger nog, door hun optreden zelf voor (nog meer) gedoe zorgen, heeft men er liever niet bij. Wat nodig is, zijn mensen die problemen laten verdwijnen, gevoelige dossiers in rustiger vaarwater brengen, tijdens crises het hoofd koel houden en over een feilloos gevoel voor het haalbare beschikken.<sup>22</sup>

Die voorkeur begon als een ervaringsles, maar werd door de tijd heen de standaard. Bijvoorbeeld, zo vermoeden wij, in het onzichtbare deel van de functieprofielen die bij de werving van bewindspersonen en topambtenaren op tafel liggen. Een logisch gevolg daarvan is uitsortering op weg naar de top: omdat iedereen weet dat dit de *bottom line* is, raakt de top van de binnenwereld steeds meer bevolkt door mensen die dáár goed in zijn. Pas je niet in dat basisprofiel en vertoon je niet de daarbij behorende gedragspatronen, dan kleeft dat aan je. Je kunt als 'wel heel gedreven' of 'kleurrijk' te boek komen te staan, en dat gaat nog, maar ook als 'drammerig', 'hoekig', 'al te dominant', 'naïef', of – en dan heb je afgedaan – als 'ongeleid projectiel'.

### **Marathonlopers**

De mensen die de Haagse binnenwereld bevolken, komen daar op verschillende momenten en manieren terecht, ongeveer overeenkomstig met hoe zij 'in de wedstrijd zitten'. De veruit grootste groep bestaat uit de 'marathonlopers'; mensen die grote delen van hun politieke of ambtelijke leven in Den Haag doorbrachten en zich zo naar de top werkten. Voor topambtenaren kan de route beginnen met een vroege entree als trainee of beleidsmedewerker bij een van de departementen, en via allerlei hiërarchische en departementale tussenstations twee decennia later eindigen als lid van de bestuursraad<sup>23</sup>, het hoogste besluitvormingsorgaan binnen de organisatie. Voor bewindspersonen kan die route bestaan uit een fractieassistentschap, een Kamerlidmaatschap en een enkele keer een verleden als politiek journalist (denk aan Ben Knapen).

Marathonlopers vergaren veel stilzwijgende kennis over 'hoe het werkt' en bouwen grote netwerken op. Op die manier verzamelen zij invloed. Maar er kleven ook nadelen aan dit profiel. Zo kunnen zij bij sommigen, zoals bij collega's die van buiten komen, bekend komen te staan als 'door en door Haags' – een reputationeel brandmerk van een in de eigen leefomgeving vastgeroeste en vooral op safe spelende, 'grijs' geworden overlever.

### **Zij-instromers**

Een kleinere groep bestaat uit de zij-instromers. Zij komen als buitenstaander op hoog niveau binnen en zijn hoogleraar, ondernemer, bestuurd er van een onderwijs- of zorginstelling, of lokaal of provinciaal bestuurder geweest.

“Als hoogleraar bestuurskunde haal ik veel kennis uit boeken en theorieën. Maar de interviews met oud-bewindspersonen en oud-topambtenaren leren je juist veel over de politiek-ambtelijke verhoudingen en over hoe je de ambtelijke organisatie moet aansturen. Dat vind ik prachtig.”  
*Hoogleraar governance and public policy en interviewer Jouke de Vries*

In de landspolitiek hebben zij hooguit meters gemaakt aan de zijlijn van hun partijen, in ‘clubjes’ of als raadgever van de partijleiding. Hetzelfde geldt voor zij-instromende topambtenaren: zij hebben elders ‘tenten gerund’. Door hun ervaring buiten de Haagse kaasstolp brengen zij in veel gevallen een frisse blik en goede contacten in het maatschappelijke veld of het bedrijfsleven met zich mee. Daarmee – zo is de theorie – zijn zij goed in staat om zich nuttig te maken als vernieuwers en hervormers, en om de alomtegenwoordige verkokering te doorbreken. Daar staat tegenover dat deze categorie topmensen juist niet goed weet hoe het werkt in Den Haag, of enkel vanuit de relatief comfortabele zijlijnpositie als adviseur-influisteraar. De pure zij-instromer start op een veeleisende positie met een beperkte proceskennis en een dito relatienetwerk. Om effectief te kunnen zijn, moet hij zich dus niet alleen op de inhoud inwerken, maar ook in de Haagse verhoudingen.

De kracht van zij-instromers is dat hun manier van werken afwijkt van die van de marathonlopers, mede omdat het voor hen geen gegeven is dat hun volgende rol in dezelfde omgeving zal zijn. Hierdoor kijken zij anders tegen het Haagse positiespel aan, kennen zij hun marktwaarde buiten het Haagse systeem, en is eruit stappen voor hen niet het einde van de wereld. Meer dan de marathonlopers zijn zij hierdoor in staat zich frank en vrij op te stellen. De valkuilen van dit profiel zijn echter evenredig: door machtige insiders juist ‘niet Haags genoeg’ worden bevonden, culturele basiscodes niet herkennen, subtiele waarschuwingssignalen niet oppikken en daardoor – dodelijk voor de reputatie – brokken maken. Een gebrek aan presocialisatie op de Haagse vierkante kilometer, een onvermijdelijk gegeven voor een zij-instromer, kan je de reputatie opleveren dat jouw politiek-bestuurlijke antenne niet goed staat afgesteld. Dit komt nogal eens voor: verhalen over niet-gedijende en schielijk weer vertrokken zij-instromers zijn een vast onderdeel van de Haagse folklore.

Eerder onderzoek wees uit dat dit een te grove generalisatie is. Sommige elementen die bijdragen aan een hoge politiek-bestuurlijke sensitiviteit, kunnen inderdaad alleen op de Haagse vierkante kilometer worden opgedaan, zoals kennis over de formele en informele werkprocessen en procedures van de Rijksoverheid (weten hoe de hazen lopen), en een goed ontwikkeld netwerk bij relevante onderdelen van de Rijksoverheid (het adresboek). Maar een groot deel van de politiek-bestuurlijke gevoeligheid bestaat uit strategisch inzicht en uit het vermogen om op het goede moment passend te handelen. Die eigenschappen liggen voor een deel ingesloten in de persoonlijkheid. Voor een deel ook worden deze kernvaardigheden ontwikkeld door ervaring met complexe bestuurscontexten die zowel binnen als buiten de Rijksoverheid kan worden opgedaan.<sup>24</sup>

## Overleven en gedijen aan de top

De meeste geïnterviewden bereikten niet alleen de politiek-bestuurlijke of ambtelijke top van het Rijk, maar gedijden er ook voor langere tijd. Wat moet je kennen en kunnen, doen en laten om dit het geval te laten zijn? Natuurlijk is ieders verhaal hierover tot op zekere hoogte uniek, maar toch valt in de eerste twintig interviews van De top kijkt om een aantal rode draden op. Daarom besluiten we deze inleiding met tien (over)leefregels die we uit de gesprekken hebben gedestilleerd.

---

## Tien ‘regels’ voor (over)leven aan de top

- 1 Werk hard – harder dan de meeste anderen – want ‘druk zijn’ is een sociale norm, en zo blijf je niet achter bij je conculega’s in de ministerraad of de bestuursraad.
- 2 Weet waar het over gaat – want als je inhoudelijk ‘leeg’ blijft, kun je het echte verschil niet maken.
- 3 Weet hoe je bestuurlijk en politiek van A naar B kunt komen – want in de labyrinten van Den Haag verdwaal je zonder geavanceerde *knowhow*.
- 4 Lees en respecteer de mensen met wie je het moet doen – want de meeste *pains and gains* vinden hun wortels in de kwaliteit van relaties die je onderhoudt.
- 5 Zorg vooral dat je je bewindspersonen (of je ambtelijke top) niet van je vervreemdt – want alleen door samen optrekken kom je de Haagse slagen goed door.
- 6 Maak geen brokken en verras niemand ooit ergens mee – want het leven aan de top is al onzeker genoeg.
- 7 Een probleem pijnloos oplossen loont meer dan een probleem ongezien voorkomen – want regeren is, alle rituelen van ‘vooruitzien’ ten spijt, vooral reageren.
- 8 Doe wat er van je wordt verwacht – want alleen dan zullen anderen je respecteren (en kun je van hen met gezag hetzelfde vragen).
- 9 Weet op welk kompas je vaart – want anders ben je moreel kwetsbaar en raak je strategisch stuurloos.
- 10 Wees sneuvelbereid – want het kan je zomaar gebeuren.

Voor alle duidelijkheid: wij hebben geprobeerd hier te vangen wat de geïnterviewden ons over het leven en werken aan de top van het systeem vertelden, niet wat we uit onderzoek weten ‘wat werkt’ of wat wij in normatieve zin wenselijk of afkeurenswaardig achten. We geven hiermee slechts woorden aan de stilzwijgende kennis van politieke en ambtelijke professionals die samen vele honderden jaren in de Haagse binnenwereld hebben gewerkt. De ‘(over)leefregels’ zijn geen gids voor succes in de binnenwereld, eerder een startpunt voor professionele zelf- en systeemreflectie.

Vragen genoeg. Wat zegt dit over hoe ‘Den Haag’ kennelijk werkt? Gaan de leefregels over hoe het er was, over hoe het er ook nu nog is, of ook over hoe het er straks zal zijn? Hoe verhouden deze

vakmanschappelijke leefregels zich tot de waarden van rechtstatelijk democratisch, effectief, responsief en legitiem bestuur? Wat doen deze regels met de mensen – en de ‘menschelijkheid’ van de mensen – die eraan onderworpen zijn? Hoe kijken zij ernaar die niet tot de ‘top’ behoren? Willen we dat het zo werkt, zou het anders moeten, en zo ja, wat zou daar dan voor nodig zijn? Als we, bijvoorbeeld in het kader van de in de kinderopvangtoeslagen crisis zo vurig opgekomen wens tot ‘vernieuwing van de bestuurscultuur’, drie regels uit dit bouwwerk konden verwijderen en vervangen door drie andere, welke zouden daarvoor dan in aanmerking moeten komen? Laat het gesprek hierover maar beginnen.

## Noten

- 1 Wij werken binnen dit project met veel plezier samen met onze collega-interviewers Roel Bekker, Jouke de Vries, Erik-Jan van Dorp, Carla van Baalen, Zeger van der Wal en Guido Rijnja. Dit stuk berust dan ook op hun werk, waarvoor wij hen zeer erkentelijk zijn. Erik-Jan leverde bovendien scherpzinnig commentaar op een eerdere versie, net als Johan Strieker, die op het ministerie van Binnenlandse Zaken de inspirator en hoeder is van het De top kijkt om-initiatief. Voor de duiding die wij in deze tekst geven, moet de lezer echter alleen ons tweeën verantwoordelijk houden.
- 2 Vergelijk hierover Mark Bovens, *De vierde macht revisited: Over ambtelijke macht en publieke verantwoording*. Oratie Universiteit Utrecht 2000.
- 3 B. Guy Peters, *The politics of bureaucracy*. New York: Routledge 2018 (7e druk). Zie ook: Paul 't Hart, Anchrit Wille e.a., *Politiek-ambtelijke verhoudingen in beweging*. Amsterdam: Boom 2002. En vergelijk Mark Frequin, *Met ministers op de tandem: Bewegingen van een topambtenaar*. Den Haag: SDU 2012.
- 4 Hans Daalder, *Parties and politics in the Netherlands. Political studies* 3(1) 1955, p.14.
- 5 Patrick Weller, Dennis Grube en Rod Rhodes, *Comparing cabinets: Dilemmas of collective government*. Oxford: Oxford University Press 2021, pp. 65-66.
- 6 Geciteerd in: Monique Leyenaar, *Hare Excellentie: 60 jaar vrouwelijke ministers in Nederland*. Amsterdam: Prometheus, p.109.
- 7 Deze terminologie is afkomstig van Alexander Haslam, Stephen Reicher, Michael Platow, *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. New York: Psychology Press 2010.
- 8 In Paul 't Hart, *Hervormend leiderschap*. Utrecht: Lemma 1999 worden de drie r'en van respect, ruimte en reciprociteit geïdentificeerd als de kurk waarop constructieve politiek-ambtelijke verhoudingen drijven.
- 9 David Easton, *A systems analysis of political life*. Chicago: University of Chicago Press 1965 en Harold Lasswell, *Politics: Who gets what, when and how*. New York: Whittlesy House 1936.
- 10 Piet de Rooy, *Republiek van rivaliteiten: Nederland sinds 1813*. Amsterdam: Mets en Schilt 2007.
- 11 Frank Hendriks en Theo Toonen (red.), *Schikken en plooiën: De stroperige staat bij nader inzien*. Assen: Van Gorcum 1998.
- 12 Jo Ritzen, *De minister: Een handboek*. Amsterdam: Bert Bakker 1998, p.67, 69 en 71.
- 13 Jet Bussemaker, *De zorg als sociale kwestie*. Oratie Universiteit Leiden, 15 februari 2019.
- 14 Leyenaar, *Hare Excellentie, op cit.*
- 15 Vergelijk Patricia Lee Sykes, *Gendering prime-ministerial power*. In: Paul Strangio, Paul 't Hart, James Walter (red.), *Understanding prime-ministerial performance: Comparative perspectives*. Oxford: Oxford University Press, pp. 102-124.
- 16 Arend Lijphart, *Patterns of democracy*. New Haven: Yale University Press 2012.
- 17 De logica van monitorial democratie wordt fraai beschreven door John Keane in zijn *Power and humility: The future of monitorial democracy*. Cambridge: Cambridge University Press 2018.
- 18 Geciteerd in Paul 't Hart en John Uhr (red.), *How power changes hands: Transition and succession in government*. London: Palgrave, 2011.
- 19 Geciteerd in Paul 't Hart i.s.m. Wim Kuijken, *Dienen en beïnvloeden: Verhalen over ambtelijk vakmanschap*. Den Haag: NSOB 2018, pp. 126-7.
- 20 Vergelijk Caspar van den Berg, Myrthe Ferwerda, Esmé Cartens, Eline van Schaik, *Een toekomstbestendige topmanagementgroep: Naar een groter aantal beschikbare kandidaten*. Den Haag: NSOB 2019.
- 21 Mark Bovens en Anchrit Wille, *Diplomademocratie*. Amsterdam: Prometheus 2014.
- 22 Ter illustratie van deze mores, zie onder meer Max Herold, *Omgaan met ongeschreven regels: Hoe beleidsambtenaren zelf ruimte kunnen maken voor openheid in de beleidsontwikkeling*. Rotterdam: Dissertatie Erasmus Universiteit 2017.
- 23 Roel Bekker, *Marathonlopers rond het Binnenhof*. Den Haag: Boom/Lemma 2012.
- 24 Van den Berg et al. (2019) *op cit.*





# *Jozias van Aartsen*

---

*“Politiek bedrijven is af en toe net handel,  
je moet er soms heel praktisch naar kijken”*

**Geboren**

Den Haag, 25 december 1947

**Functies**

Secretaris-generaal  
ministerie van Binnenlandse  
Zaken.  
Minister van Landbouw,  
Natuurbeheer en Visserij,  
kabinet-Kok I.  
Minister van Buitenlandse  
Zaken, kabinet-Kok II.

**Periode**

Oktober 1985 tot juli 2002

**Interviewers**

Paul 't Hart en Jouke de Vries

**Een politiek wonderkind werd hij wel genoemd, Jozias van Aartsen. Al op zijn 23ste maakte hij zijn debuut in de politieke arena als medewerker bij de Tweede Kamerfractie van de VVD. Daarna beklom de welbespraakte en energieke Hagenaar in sneltreinvaart de politieke carrière ladder. Tot twee keer toe werd hij minister en jarenlang was hij burgemeester. Een pragmatische aanpak was zijn handelsmerk: het liefst oefende hij het ambt ‘dicht bij de mensen’ uit: “De menselijke kant van het werk vind ik aantrekkelijk. Heel praktisch, aan die boerentafels.”**

## Geparachuteerd door Hans Wiegel

Als zoon van een Haagse bestuurder en minister voor de Anti-Revolutionaire Partij (ARP) kreeg Van Aartsen de politiek met de paplepel ingegoten. Zonder academische graad maakte hij razendsnel promotie in het Haagse. Zo werd hij in 1979 benoemd tot hoofd bureau SG van BZK, in 1984 tot plaatsvervangend SG en in 1985 tot SG. “Ton Horrevorts en Bart le Blanc kwamen tegelijk met mij binnen: Horrevorts ook op bureau SG en Le Blanc als plaatsvervangend DG overheidspersoneelsbeleid.”

Naar verluidt was het drietal ‘geparachuteerd’ door Hans Wiegel. Hun aanstelling was in elk geval voer voor de pers en voor Kamervragen. De waarheid lag genuanceerder: “Wiegel polste mij via SG Pieter van Dijke of ik interesse had voor die functie. Vervolgens heb ik gewoon gesolliciteerd. Omdat ik al ambtelijk secretaris van de VVD-Tweede Kamerfractie was geweest, en bovendien directeur van de TeldersStichting en medewerker van Wiegel, had ik wel een voorsprong op de andere sollicitanten. Daar ben ik eerlijk over.”

## Onder de hoede van SG Van Dijke

Van Dijke maakte Van Aartsen direct duidelijk dat hij zich op eigen kracht moest waarmaken: ‘You’re on your own’. “Ook was het beleid van Wiegel en Van Dijke om de eerdere connectie tussen Wiegel en mij op de achtergrond te houden. Ik deed al mijn werk dus onder de hoede van Van Dijke. Een ontzaglijk slimme zet van beide heren.” Sowieso was het ‘typisch Wiegel’ dat mensen het zelf moesten uitzoeken: “Zo leidde hij ook de fractie: alleen als iets echt fout ging, trok hij aan de rem.” De samenwerking met Wiegel duurde uiteindelijk maar kort. “Misschien was zijn vertrek in 1981 wel gunstig voor mijn gezag: men kon niet meer zeggen dat ik naar de pijpen van Wiegel danste.”

## Jong maar diplomatiek

Dat de topambtenaar relatief jong was en een stevige band had met ‘de echte baas’, vormde geen belemmering in de samenwerking met de ambtelijke dienst. “Of zo’n dienst met je meegaat, hangt af van je diplomatieke kwaliteiten. Als je zonder je collega’s op het departement in te lichten botweg tegen een SG of minister zegt dat een stuk waardeloos is, of het zonder overleg zelf gaat herschrijven, is dat niet diplomatiek. Zeker als je de hele parafenlijn in het departement niet respecteert. Je moet dus tijd steken in overleg.”

## Onderaan op het lijstje

Begin jaren tachtig wees een intern onderzoek van Uri Rosenthal uit dat BZK een slechte reputatie had: het bungelde onderaan het lijstje meest prestigieuze departementen. “Het hele departement had er geweldig de pest over in. We besloten er met z’n allen het beste van te maken.” Ook volgens Van Aartsens eigen diagnose kon het departement wel een oppopper gebruiken.

Er ontkiemde een debat over de precieze rol van BZK: in hoeverre mocht het ministerie zich op het gebied van overheidsorganisatie en -automatisering met andere departementen bemoeien? “De opgave was dus om eerst het eigen huis op orde te brengen. Van daaruit moesten we een visie ontwikkelen over de positie van het departement én mensen binnenhalen die deze visie in de praktijk konden brengen.”

## Stammenstrijd met Justitie

Het eindoordeel van Rosenthal stemde Van Aartsen 'niet vrolijk'. Maar het bood ook kansen om het aanzien van BZK te verbeteren. “Onze verhouding met het ministerie van Justitie bijvoorbeeld was helemaal niet meer zoals die volgens ons moest zijn.” BZK legde het op verschillende punten af tegen Justitie. “Als je het beschouwt als een stammenstrijd: wij stonden zwak en hadden minder goed gekwalificeerde mensen dan Justitie, waar juist volop intelligente en interessante mensen werkten, onder wie een paar uitstekende raadsadviseurs.”

## Relatie minister-topambtenaar

In de vijftien jaar dat Van Aartsen topambtenaar was bij BZK, zag hij na Wiegels en Van Dijke in korte tijd een keur aan bewindspersonen langskomen, zoals Jan de Koning, Koos Rietkerk, Ien Dales en Ed van Thijn. Hoe liet hij

de verhouding met de minister optimaal gedijen? “De relatie tussen SG en minister is sterk bepalend voor hoe de departementale machine werkt. Het is belangrijk dat je als SG weet wat je minister beweegt, ongeacht de politieke kleur, en daar tijd aan besteedt: wie heb ik voor me, welke ideeën heeft hij of zij en wat drijft hem of haar?”

Zelf had hij altijd een enorme belangstelling voor intermenselijke verhoudingen. Dat móét je ook hebben, vindt hij, voor een effectieve relatie tussen SG en dienstdoende minister: “Je moet als SG kijken hebben op de mens, zoals het ook goed is dat een minister een redelijke kijk heeft op het ambtelijk apparaat en de mensen daarin.”

*“Het is belangrijk dat je als SG weet wat je minister beweegt, ongeacht de politieke kleur, en daar tijd aan besteedt: wie heb ik voor me, welke ideeën heeft hij of zij en wat drijft hem of haar?”*

## Klik met Van Thijn

VVD'er Van Aartsen diende ministers van diverse politieke pluimage. Geen van hen maakte ooit een kwestie van verschillen in politieke komaf. Met PvdA'er Van Thijn had hij zelfs een 'enorme klik'. Hun parallelle visie op vraagstukken zoals de democratie, de rechtstaat, de positie van het ministerie van BZK in het interdepartementale veld en de verhouding met Justitie deed die verstandhouding goed, denkt hij. “Ook liet hij me zaken doen waarvan ik me achteraf realiseer hoe bijzonder dat was. Ik mocht van heel nabij de politieaanpak meemaken bij de rellen tegen de kerncentrale in Dodewaard. Het leerde mij veel over de

werkwijze van de politie bij grootschalig optreden, en over de toenmalige manco's daarin. Fantastisch natuurlijk, als je zo jong bent.”

## Projectenpool met echt goede mensen

BZK was het eerste departement dat een projectenpool vormde: een club echt goede ambtenaren die accuraat konden inspelen op actuele opgaven. Dit lag in lijn met zijn filosofie dat je niet continu adviseurs van buiten moet inhuren. “Vaak heb je in eigen huis ook mensen die heel goed zijn. Met zo'n pool geef je ze de mogelijkheid hun talenten verder te ontplooiën.” Het spotten van talent ging gaandeweg: “Als hoofd bureau SG had ik het grote voordeel dat ik het werk van mensen uit het hele departement onder ogen kreeg en daaruit een leuk team van slimme, energieke mensen kon samenstellen.”

## Weinig verbinding

Het SG-beraad waarvan Van Aartsen deel uitmaakte, was een gezelschap met nogal wat jongere SG's. Ondanks de goede onderlinge verhoudingen was er weinig verbinding: “Ieder zat een beetje op zijn eigen tent en bleef verder overal buiten.” Sterke herinneringen heeft hij aan de spanningen tussen hem en de toenmalige SG van Justitie Gerard van Dinter. “Hij stond pal voor zijn departement en leek, daarbij gesteund door Ruud Lubbers, het ministerie van BZK graag een kopje kleiner te willen maken.”

Een lastige periode: “Lubbers is altijd zijn motto ‘minder ministers, minder departementen’ blijven verdedigen. Dit deed hij in zijn eerste kabinet al met het ministerie van WVC, en nu wilde hij BZK en Justitie in elkaar schuiven.” Zelf was Van Aartsen nooit voorstander van grotere departementen. “De ‘span of control’ kan te groot worden.

Ik zit nog steeds op de lijn van het rapport-Vonhoff uit begin jaren tachtig: het kan voor de oplossing van een probleem nuttig zijn om tijdelijk mensen uit verschillende departementen bij elkaar te zetten. Maar de gedachte dat ministeries samenvoegen een wondermiddel is voor alle problemen, is een misvatting. In wezen is dat nu de tragiek van de ministeries van Justitie en Financiën.”

## Eendrachtige samenwerking

Een van de meesterwerken uit het SG-schap van Jozias van Aartsen is de door professor Cees Fasseur, raadsadviseur bij het ministerie van Justitie, opgestelde Politiewet van 1993. Hierbij werd de gemeentepolitie vervangen door een landelijke eenheid en 26 regiokorpsen. De wet drukte vooral een BZK-kijk op de politie uit, méér dan een justitiële visie. Hoe kon het departement er zo'n groot stempel op drukken? “Een betere positionering van het departement was al enige tijd een speerpunt voor ons. Daarnaast hadden we inmiddels heel goede mensen in huis, zoals Benita Plesch, Ron Niessen, Ivo Opstelten, FNV-man Hans Pont en Arthur Docters van Leeuwen – een eigenzinnige, maar briljante vent.”

Dit clubje op BZK deed alles samen. “Dat was ook mijn filosofie: als de buitenwereld je minder goed gezind is, moet je eensgezind optrekken. Elkaar verstaan, daar besteedden we veel tijd aan.” Onder meer door die eendrachtige samenwerking, vermoedt hij, mislukten pogingen in 1989 en 1994 om het beheer over de politie weg te halen bij BZK. “Daar ben ik altijd heel tevreden over geweest.”

## Ien Dales, mijn beste minister

De Politiewet 1993 kwam mede tot stand onder auspiciën van Dales, destijds de minister van BZK. Met warmte

denkt Van Aartsen aan haar terug. “Ien was een van mijn beste ministers. Ze had een ongelooflijk goede antenne voor het hele beleidsterrein van BZK en voor wat er omging in de samenleving. Ook haar inzicht in mensen was ongeëvenaard.” Het gerucht dat ze er geregeld niet helemaal bij was tijdens de ministerraad, bevestigt hij. “Ze vond het vaak nogal zonde van haar tijd.”

## Zichtbaarheid topmanagement

In zijn BZK-tijd liet Van Aartsen geregeld van zich horen in het publieke domein. “Als ambtenaar moet je de ruimte hebben om je ideeën een rol te laten spelen in het publieke debat, tenzij je echt deloyaal aan je minister bent natuurlijk.” In 1998 publiceerde Wim Kok vernieuwde aanwijzingen voor contacten tussen de Kamers en ambtenaren. De minister-president verbood ambtenaren zonder instemming van hun minister om de Kamer en de pers te informeren.

“Ik heb me als minister nooit iets van de ‘Oekaze van Kok’ aangetrokken. Hij moet hebben geweten dat topambtenaren en Kamerleden vaak contact hadden. Met zo’n interventie ontnemen je ambtenaren de ruimte om hun werk behoorlijk te kunnen uitvoeren. Als SG moet je verder denken dan de actualiteit van de dag en feeling houden met wat er leeft in zowel de samenleving als het parlement. Dat is een belangrijk element van je rol.” Op een klein incident na maakte er nooit een minister bezwaar dat Van Aartsen als SG zijn ideeën presenteerde op publieke bijeenkomsten.

## Ministerspost op Landbouw

In het kabinet-Kok I was Van Aartsen minister van LNV. Frits Bolkestein benaderde hem voor deze positie, al vroeg hij hem aanvankelijk minister van Volksgezondheid te

worden. Dit weigerde Van Aartsen. “Ik heb geen enkele affiniteit met dat onderwerp.” Tot zijn verrassing kwam aan het uiterste eind van de formatie alsnog de ministerspost op Landbouw voor hem beschikbaar. “Ik kreeg een uur om te beslissen, maar was er ook snel uit. Ik had altijd al belangstelling voor buitenlands beleid en buitenlandse politiek en de Landbouw-portefeuille bevat allerlei elementen daarvan. Het leek mij een boeiende wereld.”

## Relatie met Bolkestein

Met Bolkestein, “een politiek totaal onervaren oud-Shellman, met een brede belangstelling”, had Van Aartsen een speciale band. “Wij hadden fantastische gesprekken, op z’n Bolkesteins: altijd heel strak. Hij had drie, vier vragen aan je, meestal tijdens een lunch in een voormalig Chinees restaurant in het centrum van Den Haag. Meestal stond je binnen drie kwartier, of indien nodig zelfs eerder, weer op straat.”

## Eerste LNV-minister die geen koe kon melken

Niet iedereen vond Van Aartsen de juiste man voor minister van Landbouw. Uit alle geledingen van de landbouwwereld was scepsis te horen. “Ik was een Haagse ambtenaar, iemand ‘van buiten’.” Hij liet zich er niet door van de wijs brengen. “Moet een minister van Landbouw per se iemand zijn die een koe kan melken? Of iemand die varkensboer had kunnen zijn? Volgens mij doet dat er helemaal niet toe. Je hebt iemand nodig die objectief en analytisch, maar met oprechte belangstelling naar de sector kan kijken en van daaruit beleid kan maken.”

## Intern verkokerd departement

Het departement had de nodige problemen. “Er werd silo-achtig gedacht. De landbouwpoot domineerde, terwijl het toch ook een departement van Natuurbeheer en Visserij was. Vooral het natuurbeheerelement was ondergesneeuwd.” Van Aartsen zette al snel stappen om beweging te brengen in het ‘verkokerde departement’. Aan de voormannen van het Landbouwschap deelde hij mee dat ze op goed overleg met hem konden rekenen, maar dat zij niet de enigen waren met wie hij beleid ging maken. “Dat viel natuurlijk niet zo goed.”

*“Een SG moet kijk hebben op de mens, zoals het ook goed is dat een minister een redelijke kijk heeft op het ambtelijk apparaat en de mensen daarin.”*

## ‘Dynamiek en Vernieuwing’

Om meer contact te bewerkstelligen tussen de drie poten, organiseerde de minister bijeenkomsten met vertegenwoordigers van landbouw, natuur en visserij, voorgezeten door Herman Tjeenk Willink. Die vormden het uitgangspunt voor Van Aartsens notitie *Dynamiek en Vernieuwing* (1995), onder andere gericht op meer kennis en innovatie in de sector en verbetering van het evenwicht tussen landbouw, natuur, bos en recreatie. De landbouwsector veranderde de titel al snel in ‘Dynamiet en Vernieling’. “Heel lollig, typische boerenhumor.”

## Varkenspest 1997

Een kernprobleem in de sector was de omvang van de intensieve veehouderij en het mestoverschot. Inkrimping was noodzakelijk – een overtuiging waarin Van Aartsen nog eens werd gesterkt door de uitbraak van de varkenspest in het zuiden van het land (februari 1997). Bijna tien miljoen varkens werden afgemaakt en de sector liep miljarden euro’s aan schade op, waarvoor hij overigens in Brussel compensatie regelde. “Een tragedie natuurlijk. Maar een die duidelijk maakte wat de problemen in de intensieve varkenshouderij waren. Een goede aanleiding voor ingrijpen in de sector.”

In de zomer van datzelfde jaar presenteerde de minister zijn plannen voor de herstructurering van de varkenssector. Kernpunt was een geleidelijke inkrimping van de varkensstapel met een kwart, waardoor er veertien miljoen kilo fosfaat minder in het milieu terecht zou komen. De Tweede Kamer stemde in december van dat jaar in met het voorstel Wet herstructurering varkenshouderij (Whv), beter bekend als de ‘varkenswet’. Vier maanden later ging ook een uiterst kritische Eerste Kamer akkoord.

## Fantastische ambtelijke ondersteuning

“Die 25 procent krimp leidde natuurlijk tot een opstand van jewelste in de sector. Men heeft mij toen wel misbruik van een crisis verweten. Maar het was voor mij volstrekt duidelijk dat er iets moest gebeuren.” Vol lof is de voormalig minister over de ‘fantastische ambtelijke ondersteuning’ die hij kreeg bij het formuleren van het wetsvoorstel. “De juridische afdeling, een creatie van Tjibbe Joustra, had briljant werk geleverd.”





*Zo'n tweeduizend boerinnen protesteerden op 1 december 1995 tegen het landbouwbeleid van het kabinet-Kok. Minister Jozias van Aartsen ontving een petitie en kon zich door de menigte boerinnen maar met moeite een weg banen op weg naar de ministerraad.*

## Ambtelijke voorbereiding landbouwraad

Europese landbouwpolitiek had Van Aartsens grote belangstelling. Hij vond die inhoudelijk interessant, maar genoot ook van het complexe politieke spel. Wat heeft een minister van Landbouw nodig om op het Europese toneel effectief te zijn? "Allereerst goede ambtenaren. Ik kon mezelf gelukkig prijzen met uitstekende mensen voor het Europese werk. Met hen besprak ik hoofdlijnen van discussies en nam ik mogelijke strategieën door."

Ook zorgvuldig kiezen wanneer je de strijd aangaat, vindt hij cruciaal. Een discussie in de Landbouwraad (nu Raad voor Landbouw & Visserij) - is hier illustratief. "Er was indertijd veel te doen over braaklegging van Europese landbouwgronden. De vraag was welk percentage van de beschikbare gronden verplicht braak zou moeten liggen. De Fransen wilden minder, de Europese Commissie meer. Voor Nederland was braaklegging helemaal niet zo'n kwestie."

Tegen de traditie in stemde Van Aartsen tegen het commissievoorstel: precies genoeg voor een meerderheid

voor het Franse alternatief. “Frankrijk en Nederland waren de grootste landbouwnaties in de EU en dus belangrijke partners. Hier lag een kans op nadere verbinding met de Franse minister. Ik dacht: die Franse minister heb ik straks weer ergens voor nodig, dus laat ik hem nu steunen. Politiek bedrijven is af en toe net handel. Je moet er soms heel praktisch naar kijken.”

*“Als SG moet je verder denken dan de actualiteit van de dag en feeling houden met wat er leeft in zowel de samenleving als het parlement.”*

## Bemoeien met benoemingsbeleid

In het tweede paarse kabinet van Kok (1998 -2002) was Van Aartsen minister van BZ. Als zodanig bemoeide hij zich actief met de benoeming van topdiplomaten. Zijn houding hierin was omstreden. In de herfst van 1998 stuurde een groep ambassadeurs een open brief naar de minister. Aanleiding was Van Aartsens besluit de bijna gepensioneerde diplomaat en VVD'er Peter van Walsum aan te wijzen als vertegenwoordiger in de Veiligheidsraad. Diplomaat Jaap Ramaker, toen VN-ambassadeur, moest hiervoor het veld ruimen.

“Men heeft mij dat zeer kwalijk genomen. Er werd meteen gezegd: ‘VVD-benoeming’. Ramaker had in New York een uitstekende rol gespeeld, net als in Wenen. Maar ik verwachtte dat Van Walsum voor een rol in de Veiligheidsraad, met zwaargewichten zoals de Russische minister van BZ Sergej Lavrov, effectiever zou zijn. En dat is ook gebleken.” De oud-minister staat nog altijd achter zijn beslissing. “Ik vond dat ik mijn bemoeienis kon

legitimeren vanwege mijn ervaring bij Landbouw en BZK. En als SG Dirk-Jan van den Berg het had afgekeurd, was het niet doorgegaan. Maar wij waren het er roerend over eens. Wie waar zit, is essentieel.”

## Grote namen

Als landbouwminister was Van Aartsen een liefhebber van het internationale toneel. Hoe was dit als minister van BZ? “Ik had het geluk dat ik samen met premier Kok in de Europese Raad zat. Geregeld ontmoette ik zo grote namen uit de wereldpolitiek. Maar die statuuselementen zeggen mij niet zoveel.” Hij hield er interessante contacten aan over. Echter, de impact die een Nederlandse minister van BZ heeft op het wereldtoneel, is relatief gering. “Een opvolger vroeg me eens of in mijn tijd de vrede in het Midden-Oosten was uitbroken. Nee, zo werkt het niet.”

## Goede relatie met Kok

Tijdens zijn twee ministerschappen had Van Aartsen met één minister-president van doen: Wim Kok. “Voor landbouw had Kok weinig interesse. Begrijpelijk, want als premier heb je andere zaken aan je hoofd.” Zijn persoonlijke relatie met Kok was goed. “In 2001 aarzelde hij nogal of hij opnieuw lijsttrekker moest worden van de PvdA. Daar sprak hij met mij over.” Moeite had Van Aartsen soms met de terughoudendheid waarmee Kok stelling nam. “Hij nam vaak traag besluiten en was altijd op zoek naar een middenpositie. Maar als je wilt dat jouw gezichtspunt meetelt in het resultaat van besprekingen, moet je je eigen positie stevig naar voren durven brengen. Toen ik met hem in de Europese Raad zat, hadden we daarover soms forse meningsverschillen.”

## Fantastische wereld

Van Aartsen was minister van twee departementen. Zijn voorkeur gaat uit naar LNV: “Op BZ ben je een radertje in een groot geheel. De landbouwwereld is fascinerend, ook Europees: Brussel was een fantastische wereld met ontzaglijk leuke collega’s. Ook de praktische kant van Landbouw paste beter bij me. Als minister ben je daar constant dicht bij mensen. Je hebt direct contact met burgers en praat met boeren, tuinders en bijvoorbeeld vertegenwoordigers van Staatsbosbeheer. Die menselijke kant van het werk vind ik aantrekkelijk. Mede daardoor wilde ik het burgemeesterschap van Den Haag op me nemen. Zo’n burgervaderrol ligt mij wel.”

### Jozias van Aartsen in een notendop

Jozias van Aartsen begon zijn loopbaan bij de VVD-Tweede Kamerfractie, onder meer als ambtelijk secretaris, en was daarna directeur van de TeldersStichting en medewerker van minister Hans Wiegel. Na SG van BZK te zijn geweest, werd hij minister van Landbouw in het kabinet-Kok I. Daar startte hij een grootschalige saneringsoperatie in de varkenshouderij. In het tweede kabinet-Kok was hij minister van BZ. Hij werd in 2002 Kamerlid en in 2003 fractievoorzitter van de VVD. Na de verloren gemeenteraadsverkiezingen van 2006 stapte Van Aartsen op. Als burgemeester van Den Haag (2008-2017) stond hij goed aangeschreven bij de bevolking. In 2017 was hij waarnemend commissaris van de Koning in Drenthe en van december 2017 tot juli 2018 waarnemend burgemeester van Amsterdam.

(Bron: Parlement.com)



*Bekijk het  
interview  
online*

# Roel Bekker

---

*“De ambtelijke top zou een aantal jaar buiten de overheid ervaring moeten opdoen; dat is buitengewoon waardevol”*

**Geboren**

Assen, 27 januari 1947

**Functies**

Secretaris-generaal  
ministerie van  
Volksgezondheid, Welzijn en  
Sport.

Secretaris-generaal  
programma Vernieuwing  
Rijksdienst, ministerie van  
Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties.

**Periode**

Januari 1998 tot juli 2010

**Interviewer**

Erik-Jan van Dorp

**Op welk beleidsterrein Roel Bekker ook werkte, haalbaarheid stond voorop: “Geen Don Quichot- of Sisyphusachtige taferelen.” Orde en structuur aanbrengen was zijn kracht en zijn motto luidde: ‘if it’s no fun, don’t do it’ – zorg dat je je werk leuk blijft vinden. Aan opvolgers in spe geeft de voormalig topambtenaar graag mee: “Straal ook uit dat een probleem bij jou in de beste handen is. Dat jij de belangrijkste adviseur van de minister bent en blijft. Niet de enige, wel de belangrijkste.”**

## **Bij VRO, geen strafrechtadvocaat**

Bekker begon eind 1970 bij het Rijk als jurist bij het ministerie van VRO (nu VROM). Milieu maakte hier nog geen deel van uit: “Daar had nog nooit iemand van gehoord.” Volkshuisvesting was de motor, met ruimtelijke ordening als strategisch kader. Het ging vooral over grote bouwprogramma’s. Zijn droom als student was om strafrechtadvocaat te worden, maar de interessante, goedbetaalde banen lagen niet voor het oprapen. Bovendien raakte hij geïnteresseerd in meer internationale onderwerpen en in ruimtelijke ordening.

## **Keuzevak jurimetrie**

Hij studeerde af in het publiekrecht met als keuzevakken vergelijkend staatsrecht en jurimetrie; het gebruik van computers in het recht. Dit vak was nog zo bijzonder dat er wel studenten voor waren, maar geen docenten. “Wij pakten dit op met een groepje van het juridisch studentenmaandblad *Ars Aequi*. Jurimetrie dwong je na te denken over processen en dat vond ik interessant.” De opgedane computerkennis kwam goed van pas toen hij bij VRO speciale projecten over computertoepassingen mocht doen vanuit het toenmalige Rijkstraineeprogramma. “Rond 1970 volgde ik op kosten van het Rijk al een cursus Fortran en was ik zelf een beetje aan het programmeren.”

## **IBM-mainframes**

Computers waren nog een onontgonnen gebied. Het Rijk had alleen een paar grote IBM-mainframes: ponskaartmachines met Fortran als programmeertaal, voornamelijk gebruikt bij de Belastingdienst. “Bij ons, bij Juridische Zaken, had je helemaal niks. Wij schreven alle stukken met de hand. Nadat je baas ze had gecorrigeerd, gingen ze met een vrachtautootje naar een typekamer in Wildervank in Oost-Groningen. Zes weken later kwamen de stukken terug en gingen ze direct de parafenlijn in. Wij zagen ze niet meer terug; we kregen alleen de carbondoorlagen.”

## **Bouwen, bouwen, bouwen**

VRO stond sterk in het teken van woningbouwproductie. De wederopbouw was nog in volle gang. “De politieke discussie rondom volkshuisvesting ging vooral over de hoogte van het woningbouwprogramma.” De piek lag op 14 duizend nieuwbouwwoningen per jaar. “Dat waren nog eens tijden! Bouwen, bouwen, bouwen.” Woningnood stond torenhoog op de politieke agenda: over zowel bouwen als huren waren er wekelijks Kamerdebatten.

Volkshuisvesting was een typische eerste carrièrestap voor ambitieuze en veelbelovende Kamerleden zoals Hans Wiegel, Hans van den Doel, Willem Aantjes en Frans Andriessen. Als je volkshuisvesting beheerst, was het idee, dan beheers je alles, omdat je daar alles tegenkomt. “Volkshuisvesting is politiek erg belangrijk én is bestuurlijk, technisch en financieel ingewikkeld. Zo had VRO verreweg de grootste begroting van de hele rijkdienst omdat alle woningwetwoningen werden gefinancierd via de rijksbegroting. Dat ging om miljarden guldens.”

## Geen spoor van managen

Bekker vond VRO kwalitatief niet sterk. “Het was een eenzijdig gericht ministerie, met woningbouw als enige doel. Voor stadsvernieuwing, net in opkomst, was geen ruimte.” Hij praat dan ook niet met weemoed over hoe goed het vroeger was bij de overheid, zoals zijn goede kennis Herman Tjeenk Willink. “Goed management was volstrekt afwezig. Er gebeurden vreselijke dingen: er werd met geld gesmeten en er was soms sprake van behoorlijke fraude en integriteitsinbreuken. Maar het liep. De macht van het geld regeerde en daar werden niet zoveel vragen over gesteld.”

Het doel heiligde de middelen: er werd volop gebouwd. De rest, waaronder de kwaliteit van de woningen, telde niet. “Volkshuisvesting was veelomvattend en werd steeds complexer. Op een gegeven moment waren er meer dan honderd subsidieregelingen en wist niemand meer waar hij zijn geld moest halen. Dit was zeer ondoelmatig.”

## De opkomst van de SG

Rond 1970 groeide bij het Rijk de behoefte aan goed management, een betere organisatie en een bredere visie van de directoraten-generaal, die de ambtelijke touwtjes in handen hadden. Het zorgde voor een opleving van de

SG-functie, die sinds de Tweede Wereldoorlog enigszins besmet was (de SG's waren, anders dan de ministers, na de Duitse inval achtergebleven en hadden de leiding van de ministeries gekregen, een aantal bleef ook een deel van de oorlog in functie, red.). Om de SG's te ondersteunen, kregen de meesten een plaatsvervangend SG (pSG). Bekker, inmiddels medewerker algemene leiding bij VROM, werd uitgekozen om SG Gerrit van der Flier en de nieuwbenoemde pSG, tevens hoofd Juridische Zaken, te assisteren. “De pSG was al mijn baas en had belangstelling voor automatisering. Hij wilde mij er dus bij hebben.”

*“De meest ambitieuze en veelbelovende Kamerleden begonnen altijd met volkshuisvesting. Het idee was: als je volkshuisvesting beheerst, beheers je alles, omdat je daar alles tegenkomt.”*

Ook stond de topbestuurder samen met Hans Hofhuis (die fractiemedewerker van de PvdA was geweest) aan de wieg van het nieuw op te richten bureau SG. “Wij gaven dit ondersteunende bureau een stevige positie. Volkshuisvesting was daarmee een voorloper in de rijkdienst. Zoals wel vaker, omdat wij het meeste geld hadden.” Saillant detail: het ministerie van Volkshuisvesting was ondergebracht in oude paardenbarakken van het Duitse leger in Brussel, die na de oorlog overgebracht waren naar Clingendael.

## Hoofd Groeikernen

Bekker werkte bij VROM veel voor minister Hans Gruijters (D66). In 1975 benoemde die hem plotsklaps tot hoofd



van de afdeling Groeikernen – het paradepaardje van Gruijters: niet alleen woningen bouwen, ook scholen en openbaar vervoer opzetten. “Hij zei: ‘Morgen ben jij hoofd Groeikernen.’ Ik had een rechtstreekse lijn met de minister en vond het vreselijk leuk om te doen. Alles kon en de ontwikkelingen gingen razendsnel.”

## Geen woning, geen kroning

Tijdens het eerste kabinet-Van Agt werd Bekker hoofd Planning Woningbouw. Het was rond 1980, de tijd van grote woningnood, krakers, rellen en leuzen als ‘Geen woning, geen kroning’. VROM-staatssecretaris Gerrit Brokx lag zwaar onder vuur in de Tweede Kamer vanwege zijn huurbeleid in stadsvernieuwingsgebieden – ook van Kamerlid Jan Schaefer, later wethouder van Volkshuisvesting in Amsterdam, waar grote woningnood heerste en slechts achthonderd woningen per jaar verzezen.

Wekelijks moest Brokx in de Kamer opheldering geven over de woningproductie in het algemeen, en specifiek in Amsterdam. Op initiatief van Schaefer (die Bekker kende uit zijn periode als staatssecretaris) en Brokx werd Bekker coördinator woningvoorziening Amsterdam, een soort gevolmachtigde van het Rijk voor de woningbouw en stadsvernieuwing aldaar. Ook werd hij eerst plaatsvervangend hoofdingenieur-directeur (HID) Volkshuisvesting in Noord-Holland en na korte tijd HID, met als taak om de woningquota te verdelen en woningbouwplannen goed of af te keuren.

## Blanco mandaat

Aanleiding was dat de zittende HID het absoluut niet met Schaefer kon vinden en veel woningbouwplannen afkeurde. Bovendien telde Amsterdam een enorme hoeveelheid kraakpanden, die vrijstaten waren geworden.

Beide kwesties moesten de wereld uit. Bekker kreeg een blanco mandaat om orde op zaken te stellen. “Brokx instrueerde mij: ‘Je gaat je gang maar. Er is één eis: zorg dat Schaefer nooit meer in Den Haag komt. Verder dek ik je in alles wat je doet.’”

Gedurende drie jaar besteedde Bekker veel tijd aan het gesubsidieerd aankopen van veertig kraakpanden. Lachend: “De Algemene Rekenkamer was daarna wel vijf jaar bezig om erachter te komen hoe dat allemaal was gegaan.” Toen Bekker wegging, was de jaarlijkse woningbouw in Amsterdam gestegen van achthonderd naar tienduizend woningen. “Dat was grotendeels de verdienste van Schaefer. Ik vond het mooi dat ik vanuit het Rijk een steentje kon bijdragen.”

## Inlevingsvermogen

Wat Bekker al snel leerde, is inlevingsvermogen: je voortdurend verplaatsen in de positie van de bewindspersoon om diens zware leven gemakkelijker te maken. “Minister zijn is een hondenbaan. Geef die minister dus niet allerlei wijsneuzigheden mee, maar anticipeer op zijn problemen. Wat bijvoorbeeld helpt, is orde in de zaak aanbrengen. Bij het bureau SG selecteerden wij daarom zorgvuldig welke stukken wel of niet naar de minister gingen.”

## Hiërarchie op basis van senioriteit

De hiërarchie binnen VROM was op basis van senioriteit: het afdelingshoofd was de oudste en dus de meest deskundige. “Maar dit was niet ook de beste organisator. Daarom leerde ik ordenen, reduceren en prioriteiten stellen. Zo voorkom je dat zo’n minister overspoeld wordt met stukken en de klassieke fout optreedt dat net dat ene belangrijke stuk onderop ligt en niet gezien wordt – zoals minister van SZW Lodewijk Asscher overkwam bij de



toeslagenaffaire.” De vereiste ambtelijke ondersteuning hing sterk af van de persoon in kwestie. “Gruijters bijvoorbeeld, was een en al zekerheid en ontspanning. Schaefer daarentegen vocht de strijd van loopgraaf tot loopgraaf.”

## Na Twijnstra Gudde terug als SG VWS

Van 1992 tot 1998 werkte Bekker bij adviesbureau Twijnstra Gudde. Terug bij de rijksdienst werd hij SG van het ministerie van VWS, waar de chaos regeerde. Pijnpunten waren een ondeugdelijk nieuw besturingsmodel, een achterhaalde communicatie in ‘doktersstijl’ (diagnose stellen en oplossingen voorschrijven), en een ‘buitenbeenpositie’ omdat het departement in Rijswijk zat. Bovendien waren er enkele ongelukkige benoemingen gedaan, zoals een medicus van buiten als DG Volksgezondheid. “Dat was geen succes. Een goede dokter is niet per definitie een goede beleidsmanager. VWS is immers geen ziekenhuis.”

## Op een nieuw beleidsterrein

Met Bekker als nieuwe SG woei er een frisse wind van buitenaf. Zijn eerste prioriteit was het opruimen van de interne problemen: enerzijds de beleidsuitdaging scherp krijgen en anderzijds de organisatie optimaliseren met de juiste mensen op de juiste plek en een prettige cultuur. “Vanaf dag één had ik een zelf aangetrokken plaatsvervangend SG, zodat ik met volle kracht kon beginnen.” Waar hij altijd sterk op lette, ook bij andere beleidsterreinen, was haalbaarheid: “Geen Don Quichot- of Sisyphusachtige taferelen.”

## Foutje met soepkippen

Het volksgezondheidsbeleid was incidentgedreven, met veel crises, zoals de Bijlmerramp, legionella-uitbraken en de brand in Volendam. Ook waren er voedselschandalen, zoals de dioxinecrisis (1999), waarbij SG Bekker nauw betrokken was. “Ik heb daar vreselijke fouten gemaakt. Op een donderdagmiddag meldde de Keuringsdienst van Waren (nu de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit) mij dat er een koppel met dioxine besmette soepkippen was aangetroffen. Een koppel was een beperkt aantal, maximaal tien stuks of zo, dacht ik, dus niet erg verontrustend. Ik besloot de minister er niet mee te vermoeien.”

Op zaterdag kopte De Telegraaf dat er een enorme hoeveelheid met dioxine vergiftigde soepkippen in Nederland was ontdekt. Dit was gemeld aan de SG, maar die had de minister niet geïnformeerd. “Wat bleek: het ging om dertig ton soepkippen. Ik hoor de hoofdinspecteur nog zeggen: ‘Oh, wist u dat niet? In onze kringen is een koppel soepkippen dertig ton soepkippen.’” Terughalen ging niet meer: de soepkippen waren allang verwerkt in tienduizenden producten.

## In opspraak

De minister accepteerde Bekkers excuses: zij zou dezelfde inschatting hebben gemaakt. Natuurlijk kwam er ‘een Kamerdebatje’ en een schandaal, maar in opspraak raken hoort bij het vak van SG, vindt hij. “Sterker nog, anders doe je het niet goed. Als SG ben je de verbindingsschakel tussen het departement en de minister. De filter ook: je ordent en selecteert informatie. Zo nu en dan gaat er iets fout, en dat is jouw schuld. Het is dan hopen dat je een minister hebt die daar niet al te snel zenuwachtig van wordt.”

## De affaire-Van Lieshout

Vlak na de dioxineaffaire kreeg Bekker te maken met de affaire-Van Lieshout, waarbij de nieuwe VWS-minister Eduard Bomhoff direct het vertrek afdwong van DG Peter van Lieshout. Dit tegen de traditie in, omdat een minister in beginsel werkt met de ambtenaren die er zitten. “Zoals gebruikelijk als een minister start, had ik als SG een ontmoeting met Bomhoff. Na een prettig gesprek gaf hij aan niet met Van Lieshout te willen samenwerken. Sterker nog: hij wilde hem niet eens ontmoeten.”

*“Minister zijn is een hondenbaan. Geef die minister dus niet allerlei wijsneuzigheden mee, maar anticipeer op zijn problemen.”*

Bekker moest alles direct en zonder enige publiciteit regelen, maar gaf tegengas: de gang van zaken was strijdig met het systeem en Bomhoffs argumenten waren flinterdun, met weinig juridisch draagvlak. “Ook vond ik dat Bomhoff minimaal een fatsoenlijk gesprek met Van Lieshout moest hebben.” Uiteraard bleef de kwestie niet intern. “De pers stortte zich erop. Minister van BZK Johan Remkes meldde dat er van ontslag geen sprake kon zijn. Bomhoff verlangde dat trouwens ook niet: ik moest voor Van Lieshout maar een baan als ziekenhuisdirecteur regelen. Maar zo werkt dat natuurlijk niet.”

## Wonderlijk gesprek

Na raadpleging van de landsadvocaat kwam er inderdaad een gesprek tussen Bomhoff en Van Lieshout. Bekker zat erbij, op de kamer van Bomhoff: “Het was het meest wonderlijke gesprek ooit. De twee zeiden een half uur lang niets tegen elkaar. Bomhoff herhaalde zijn drie punten,

Van Lieshout antwoordde slechts dat hij zich daar niet in herkende. Ook mijn pogingen om een gesprek op gang te brengen, waren tevergeefs.”

Bomhoff bleef bij zijn standpunt. Bekker zei zijn loyale SG te blijven, maar dan wel met een expliciete dienstopdracht om de vervolgstappen te nemen. “Totaal onverwacht stelde minister Aart Jan de Geus toen voor om Van Lieshout als project-DG bij zijn ministerie van SZW in dienst te nemen. Zo was het probleem opgelost.” Liever had Bekker gezien dat Bomhoff open kaart had gespeeld: “Als hij alleen tegen mij had gezegd: ‘Ik heb grote bezwaren tegen de samenwerking met Van Lieshout en die zijn onoverkomelijk’, had ik in beslotenheid een traject kunnen bedenken om tot een oplossing te komen.”

## Maximaal verzet

Intern klonk de kritiek dat Bekker dwars voor Bomhoff had moeten gaan liggen. “Ik heb me maximaal verzet. Maar weigeren suggereert dat de SG belangrijker is en meer zeggenschap heeft dan de minister. Dat leek mij niet in het belang van de minister en van het ministerie als totaal. En trouwens ook niet van het net aangetreden kabinet, dat in een uiterst gevoelige periode zat met de LPF.” Door aan te blijven kon Bekker daar tenminste nog invloed bij uitoefenen.

## Herstelwerk

Naar het ambtenarenapparaat toe was veel herstelwerk nodig. Er was wantrouwen naar Bomhoff vanwege zijn partijkleur (toen LPF) en zijn veelvuldige kritiek op het volksgezondheidsbeleid. Ook zijn werkwijze riep scepsis op. “Bij mij ook. Ik kon het goed met hem vinden, maar had hem nooit in actie gezien als leider van zo’n grote organisatie. Hij managede op een wonderbaarlijke manier: hoogst slim, met veel overzicht, energie en ijverig, maar

niet volgens de gebruikelijke patronen. Hij benaderde Jan en alleman, confronteerde in het openbaar iedereen met andere uitspraken en speelde mensen tegen elkaar uit.”

## Een rollercoaster

Bekker beleefde de 83 dagen van het kabinet-Balkenende I als een rollercoaster en maakte zich grote zorgen over de algemene ontwikkelingen op het departement en in de samenleving. “Het was een merkwaardige, wonderlijke tijd. De snel optredende verwarring in de LPF raakte ook ons departement. Bij ons vond altijd het bewindspersonenoverleg van de LPF plaats. De schoonmaakdienst had daar na afloop steevast extra werk aan. Een keer lag er overal spaghetti, werd mij verteld.”

## SG Vernieuwing Rijksdienst

Bekker stond bekend als slim, aardig, bedachtzaam en toegankelijk. Hij kende de rijksdienst als zijn broekzak, wist welke gevoeligheden er bij de diverse ministeries speelden en kon goed met politici omgaan. De superambtenaar was de aangewezen persoon om een afslanking van het ambtenarenkorps te leiden. In april 2007 werd hij benoemd tot SG voor het programma Vernieuwing Rijksdienst, met als opdracht: vijftienduizend banen schrappen en zo’n 750 miljoen euro per jaar besparen.

## Alleen onder voorwaarden

Voor zijn benoeming stelde Bekker een aantal voorwaarden. Zo wilde hij het recht hebben om rechtstreeks de premier te mogen benaderen – niet om te gebruiken, maar als signaal naar iedereen dat dit kon. Ook wilde hij een keer in de zoveel maanden overleg met de premier en de vicepremier. “Dat geeft je als ambtenaar de nodige dekking.” De tweede voorwaarde was dat hij lid zou



*Roel Bekker in zijn functie als secretaris-generaal voor het programma Vernieuwing Rijksdienst, in het voormalige gebouw van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties aan de Schedeldoekshaven in Den Haag.*

blijven van het SG-college en dat de SG’s hem maximaal zouden steunen. Binnen drie maanden lag er een concreet programma. Minister Guusje ter Horst vond dat mooi: “In het begin had ik een paar forse aanvaringen met haar, maar zij is zo’n type dat daar wel van houdt. Daarna heb ik een paar jaar heel prettig met haar samengewerkt.”

## De verkokering voorbij

De SG’s, verenigd in het SG-overleg (nu SG-beraad), ontplooiden al vanaf het jaar 2000 rijksbrede initiatieven om het ambtenarenapparaat efficiënter te maken. Na de verkiezingen van 2006 zochten zij heel slim in een vroeg stadium van de formatie contact met informateur Herman

Wijffels. “Wij stuurden hier trouwens geen brief over, zoals ze nu doen. Toen Wijffels het opportuun achtte en ons een seintje gaf, timmerden wij als gezamenlijke SG’s razendsnel de notitie *De Verkokering Voorbij* in elkaar, gericht op een kleinere en betere overheid. Ons lokkertje van vijftienduizend fte minder, goed voor grofweg een miljard euro kostenbesparing, vulden we aan met ideeën voor fikse vernieuwingen en verbeteringen in de rijksdienst.”

*“Als je als SG nooit in opspraak raakt, doe je het niet goed.”*

De notitie werd integraal overgenomen als voetnoot in het regeerakkoord. De bezuinigingen werden ingeboekt, zij het gematigd naar zevenhonderd miljoen euro. “Wat curieus was: wij hadden voorgesteld om een aparte functionaris voor de implementatie te benoemen. Tot onze verbazing werd dat in de voetnoot ineens een aparte SG: een SG zonder portefeuille. Uniek.”

## Ambtenaren tellen

Bekker leidde in zijn nieuwe functie de uitvoering van de notitie. Het tellen van ambtenaren nam hij in eigen hand, omdat er grote onduidelijkheid was over de grootte van de rijksdienst. “Dat klinkt schandalig en dat was het ook. Iedereen kletste maar wat. Collega-SG’s trokken de trukendoos open: ‘tel je vacatures ook mee?’ Uiteindelijk hebben we een eenduidige rekenmethode ontwikkeld en aan de Kamer gemeld dat dit de grondslag was en dat ik er als SG Vernieuwing Rijksdienst als enige over ging. Dat hielp enorm om helderheid te krijgen over de aantallen.”

## Luie SG

Vanaf het begin hanteerde Bekker het concept van ‘de luie SG’: de bal lag bij de collega’s, zelf hield hij alleen de uitvoering van het programma in de gaten. “Ieder moest zijn eigen tent kwantitatief op orde brengen.” Transparantie stond hoog in het vaandel. Bekker volgde elke drie maanden de vorderingen, schreef daar een rapportje over en maakte dit openbaar, ook bij de minister-president, de minister van BZK en het parlement. “Zo wist iedereen de stand van zaken.

## Het moeilijkst

De politiek sloeg allerlei vluchtwegen in om aan de afslanking te ontkomen. Het signaleren hiervan vond Bekker het moeilijkst. Vooral het ministerie van Justitie was berucht. “Daar claimde men steeds extra mensen voor politie, Openbaar Ministerie (OM) en rechterlijke macht. Ook klonk steeds dat er bij het OM en Justitie ‘altijd al werd bezuinigd’. Het tegendeel bleek waar, zo kon ik aantonen, en mijn collega-SG Joris Demmink was het daarmee eens. Uiteindelijk kwam de aap uit de mouw: een bezuiniging in de terminologie van het OM was dat zij minder kregen dan ze gevraagd hadden.”

## Lessen voor nieuwe topambtenaren

Graag geeft hij nieuwe topambtenaren mee wat hij zelf altijd belangrijk vond. Zoals zijn motto ‘If it’s no fun, don’t do it’. “Zorg dat je je werk leuk blijft vinden. Als je zwaar gebukt gaat onder de enorme werklast en gaat klagen over de onrechtvaardige omgeving, de gekheid van het politieke systeem, de onbetrouwbaarheid van de pers en de gebrekkige kwaliteit van je medewerkers, doe je het niet goed.” Een positieve uitstraling is daarbij belangrijk. “Ik hield medewerkers, ook als het tegenzat, altijd voor: ‘Jongens, we doen dit vooral omdat we het belangrijk

vinden en omdat we het leuk vinden. En we maken er het beste van.”

Zijn tweede boodschap: straal uit dat elk probleem bij jou in de beste handen is. Zorg dat je de belangrijkste adviseur van de minister bent en blijft. “Niet de enige, maar wel de belangrijkste. En laat als voorman ook zien dat je het ministerie belangrijk vindt en die rol naar de minister toe optimaal wilt vervullen.” Een derde advies: bekwaam je in ordenen, structureren en mensen op de juiste plek neerzetten. Zelf was hij daar heel sterk in en dat hielp hem enorm.

## Je licht opsteken, ook over de grens

Tip vier: ga voor vernieuwing, houd je oren en ogen open, doe indrukken op en ga op pad. “Ik raad toekomstige topmanagers aan: trek eropuit, in Nederland en vooral ook in het buitenland. Zoek je collega’s op. Daar krijg je enorm veel impulsen van. En ga een aantal jaar werken in de private sector, want dat is buitengewoon waardevol. Denk niet dat de Nederlandse overheid uniek is, en denk zeker niet dat die uniek goed is. Er valt veel te verbeteren en veel te leren van anderen.”

Tot slot adviseert Bekker: weer je als SG in het maatschappelijk debat. Niet te bescheiden, maar met elan, ietsje brutaal en overtuigd van jezelf, van ‘wij zijn de beste’. “Die politieke top vliegt alle kanten op, dus er is grote behoefte aan orde en deskundigheid. En die zitten bij de ministeries. De politieke top weet dit ook: als puntje bij paaltje komt, luisteren ze echt wel naar je. Maar je moet ze wat te melden hebben. Je moet uitstralen dat je uniek bent en verstand van zaken hebt.”

### Roel Bekker in een notendop

Roel Bekker doorliep het gymnasium en studeerde staats- en administratief recht aan de Rijksuniversiteit Groningen, waar hij zijn doctoraal haalde. Hij was ruim negen jaar SG van VWS (1998-2007) en leidde daarna drie jaar het programma Vernieuwing Rijksdienst. Van 2007 tot 2014 was hij hoogleraar in Leiden.

Hij begon zijn ambtelijke loopbaan bij het ministerie van VRO (nu VROM), waar hij onder meer secretaris Interdepartementale Commissie Groeikernen en Groeisteden (ICOG; 1976-1979) was en hoofd planning en voorbereiding directoraat-generaal van de Volkshuisvesting (1979-1981). Hierna was hij twee jaar coördinator woningvoorziening Amsterdam en vervolgens een jaar hoofdingenieur-directeur en inspecteur Volkshuisvesting in Noord-Holland. In 1984 keerde hij terug naar VROM waar hij eerst raadadviseur was en vanaf 1985 (tot 1992) plaatsvervangend SG. Voordat hij in 1998 SG bij VWS werd, werkte Bekker enkele jaren bij adviesbureau Twijnstra Gudde.

(Bron: Parlement.com en Wikipedia.org)



Bekijk het  
interview  
online

# Harry Borghouts

---

*“Je moet de ambtenaren die bij jou werken beschermen, en niet meegaan met praatjes van anderen, want praatjes zijn er genoeg”*

**Geboren**

Bergen op Zoom,  
7 februari 1943

**Functies**

Directeur-generaal Openbare  
Orde en Veiligheid, ministerie  
van Binnenlandse Zaken.  
Secretaris-generaal  
ministerie van Justitie.

**Periode**

Maart 1992 tot juni 2002

**Interviewers**

Paul 't Hart en  
Erik-Jan van Dorp

**Harry Borghouts stond bekend als een standvastig, rechtlijnig en loyaal bestuurder. Een paar markante momenten in zijn vroege loopbaan vormden hem sterk in zijn rol als topambtenaar. Zo stelde hij als DG en later als SG de keiharde eis aan ministers dat zij hun ambtenaren vertrouwden. De kiem daarvoor werd gelegd in het vroegste stadium van zijn opleiding tot marineofficier: “Daar heerste de vertrouwensregel: wat je zegt, is de waarheid. Je mocht niet liegen en niet afkijken. Dat was de hoofdregel.”**

## Bescherm altijd je medewerkers

Ook zijn tweede lesje ‘management’ deed Borghouts op bij de marine. Als jongste officier administratie op het toenmalige vliegdekschip Hr.Ms. Karel Doorman maakte hij een behoorlijke fout die doordrong tot aan de commandant en kolonel. “Mijn directe baas verdedigde mij bij de commandant. Terug in zijn eigen hut gaf hij mij op mijn donder. Dat is me altijd bijgebleven.” De les die hij leerde: de ambtenaren die onder je werken, moet je beschermen. “Je mag ze op hun fouten wijzen en indien nodig straffen, maar je moet ze altijd beschermen en niet meegaan met praatjes van anderen, zelfs niet van de baas daarboven. Ik vond dat belangrijk, want praatjes zijn er genoeg, zeker in de politiek-ambtelijke verhoudingen.”

## Benoeming tot directeur Politie

Tien jaar diende Borghouts als luitenant ter zee. Daarna studeerde hij rechten en werd hij beleidsmedewerker bij het ministerie van BZK. In 1989 werd hij daar, onder minister Ien Dales, directeur van de directie Politie. Gezag kreeg hij naar eigen zeggen al door de benoeming zelf. “Je kunt gezag alleen maar verliezen, want je hébt het in beginsel. Wat ook hielp, is dat de politie mij niet vreemd was. Eerder had ik mij in Heemstede als raadslid van de Politieke Partij Radikalen (PPR), in 1991 opgegaan in GroenLinks, al erg bemoeid met de politie. Dat interesseerde me – bijna alle linkse politici zitten op het veiligheids- en politievraagstuk. Ik had dus al wat kennis.”

## Hoe uitgesproken kan een topambtenaar zijn?

Borghouts vond de vier korpschefs van Den Haag, Utrecht, Amsterdam en Rotterdam zeer nuttige gesprekspartners. “Die zou je de huidige generatie topambtenaren ook toewensen.” Meer wil hij er niet over zeggen, behalve dan dat topbestuurders zich vroeger vrijer mochten uiten. Zo stonden in de periode-Dales in één week eens drie DG’s, onder wie hijzelf, met grote interviews in verschillende kranten. “Dales vond dat het wat minder mocht, maar destijds konden en mochten wij ons uitspreken. We zeiden geen gekke dingen, maar gaven hier en daar wel onze mening. Dat zie je nu niet meer. Alleen de SG van EZK kan soms zijn punt maken in het nieuwjaarsnummer van het tijdschrift Economisch Statistische Berichten (ESB).”

## Oppassen wat je zegt

Het ontbreken van ruimte voor topambtenaren om zich uit te spreken, bestempelt Borghouts als een groot verlies. Hiermee verdwijnt namelijk de ambtelijke visie op beleidsterreinen, een visie die niet altijd hetzelfde is als



het politieke verhaal van de bewindsman. Een moeilijk terrein, omdat een ambtenaar zijn minister naar buiten toe nu eenmaal niet mag afvallen. “Maar tussen een minister afvallen en een mening geven zit een verschil. Je moet oppassen met wat je zegt, maar dat is aan een topambtenaar wel toevertrouwd.”

De beleidsdiscussie voeden vanuit inhoudelijke en praktische deskundigheid vindt hij echter een verrijking. “Dit kan het bestuur ten goede komen. Mensen krijgen dan meer inzicht in hoe beleid tot stand komt. Toch is ook dat een lastig terrein waarop je snel kunt uitglijden. Anderzijds, je opvatting geven in een wetenschappelijk tijdschrift is iets anders dan een speech houden tijdens een protestdemonstratie. Je kunt je mening natuurlijk altijd zo verwoorden dat die een van de te verdedigen stellingen is. Je mening hoeft geen onwrikbare stellingname te zijn.”

## De Bijlmerramp

Van 1992 tot 1996 diende de oud-marineman als DG Openbare Orde en Veiligheid (DG-OOV) op het ministerie van BZK. Diverse calamiteiten deden in die periode een beroep op zijn talent voor crisisbeheersing. De eerste, in oktober 1992, was de Bijlmerramp: ernstig, maar vrij lokaal van aard. Amsterdam kon het zelf aan, dus bleef de inzet van BZK beperkt. “Was het in Gorinchem gebeurd, dan had ons ministerie wél een rol gespeeld. Misschien in de besluitvorming, maar zeker als het gaat om materiële en fysieke steun. Bij de Bijlmerramp was het een kwestie van op de hoogte zijn en praten met de verantwoordelijke burgemeester en de korpschef. Suggesties doen misschien, maar dat was het wel.”

## Omgaan met risico's

Al snel volgde een tweede crisis, maar dan op nationaal niveau: het hoogwater in Limburg, Gelderland, en met

name Nijmegen, in 1995. Het ministerie van BZK nam toen in de persoon van minister Hans Dijkstal na enkele weken wél de regie in handen. “Dijkstal vond terecht dat hij erover ging: omdat de calamiteit verschillende provincies betrof en er eenduidigheid van bestrijding nodig was, werd het een ministerszaak. Overigens viel de ramp mee. Het was natuurlijk vervelend voor de boeren en voor het vee, maar het water vloeide netjes over de uiterwaarden en kwam niet twee, drie meter hoog in de steden. We hadden dus de tijd en hielden contact met de burgemeesters van de regio's. Vooral met die van Nijmegen, want daar speelde de wateroverlast ernstig. Gelukkig werd het slechtst denkbare geen realiteit.”

*“Gezag krijg je door de benoeming. Je kunt het alleen maar verliezen, want je hébt het in beginsel.”*

De commissarissen van de Koningin hielden zich op de vlakte over de bemoeienis van Dijkstal met zijn ambtenaren, onder wie Borghouts. De burgemeester van Nijmegen echter, verzette zich tegen ‘die man uit Den Haag’. Tevergeefs: “Er kwam gewoon een oekaze. Op schrift werden eisen gesteld en die werden per fax toegestuurd. Als burgemeester kun je dan rebellie plegen, maar daar schiet je niets mee op. Overigens was er in het district Nijmegen een burgervader van een kleine plaats die het helemaal niet eens was met die grote burgemeester. Dat was intern nog een beetje vervelend. En ook dat rechtvaardigde wat mij betreft de bemoeienis van de minister.”

## Ambtelijke ondersteuning

De gang van zaken bij een ramp of toekomstige ramp is dat het ministerie van BZK direct contact opneemt met de betrokken bestuurders en kijkt hoe de ontwikkelingen zijn. “Dat de minister ook maatregelen neemt en de verantwoordelijkheid naar zich toe trekt, is lang niet altijd zo. Dit hangt samen met de grootte van het gebied, de kracht van degene die de leiding heeft in dat gebied en de ontwikkeling van de ramp. In dit geval zei Dijkstal gewoon: ‘Ik ga erover en u moet dat en dat en dat doen.’” Ambtenaren faciliteren dit besluit en geven zelfs de voorzet: “Het is je taak als topambtenaar om te adviseren en uit te voeren. Maar de beslissing ligt bij de minister.”

*“Je kunt je mening altijd zo verwoorden dat die een van de te verdedigen stellingen is. Je mening hoeft geen onwrikbare stellingname te zijn.”*

## Verdedigbare risico-inschatting

Na het eerste hoogwatervoorval dreigde er een dijkdoorbraak bij Tiel. Na intensief overleg tussen het ministerie, de commissaris van de Koningin, het hoogheemraadschap en de dijkgraaf werd op 31 januari 1995 besloten tot evacuatie van Rivierenland: 250 duizend mensen en een miljoen dieren uit grote delen van het Gelderse rivierengebied werden verplicht geëvacueerd. De maatregel bleek preventief: het water kwam uiteindelijk niet. Toch was het volgens Borghouts een verdedigbare risico-inschatting. “Ik heb er werkelijk niets mee als kranten of mensen in het land zeggen dat het allemaal

voor niets is geweest. Als er wél iets gebeurt en je hebt niets gedaan, is het veel erger. Niet dat die burger dan harder schreeuwt, maar dan is het voor de slachtoffers veel erger.”

## De IRT-affaire

Op verzoek van minister Winnie Sorgdrager stapte Borghouts in 1996 over naar het ministerie van Justitie, met als opdracht om daar orde op zaken te stellen. Hij werd de eerste SG met een GroenLinks-achtergrond. In die positie kruiste de IRT-affaire zijn pad: met de parlementaire enquête naar de omstreden opsporingsmethoden van het Interregionaal Recherche Team Noord-Holland/Utrecht kwam zijn hele departement ineens onder een vergrootglas te liggen. “Het werd direct een ‘chefsache’: de twee ministers Ernst Hirsch Ballin (Justitie) en Ed van Thijn (BZK) zaten er meteen bovenop. En als ambtenaar was je ineens de spreekbuis van de minister.”

Nog dezelfde avond nadat het rapport van de commissie-Van Traa uitkwam, zochten korpschef Eric Nordholt (Amsterdam) en hoofdcommissaris Joop van Riessen (Amsterdam) de publiciteit met de mededeling dat zij uit het team stapten. “En natuurlijk wilden ze dat wel even aan de twee ministers vertellen. De ene minister wilde het zaakje direct opheffen, terwijl de andere minister eerst het naadje van de kous wilde weten. Ook daar werd het verschil tussen de ministeries van BZK en van Justitie weer duidelijk.”

## Rivaliteit tussen BZK en Justitie

Voor zijn komst bij Justitie had Borghouts alleen van het deel Politie en Veiligheid een vrij scherp beeld. Destijds waren BZK en Justitie rivalen van elkaar en konden ze

niet altijd goed met elkaar omgaan. Al aan het begin van zijn tijd bij de directie Politie drukte de topambtenaar daarom zijn mensen op het hart om neutraal met Justitie om te gaan en geen voeding te geven aan de bestaande animositeit. “Dat kon ik zeggen, omdat ik toch redelijk onbekend was bij de directie Politie. Daar kenden ze mij dus nog niet, en bij Justitie ook niet. Natuurlijk bleef ik niet helemaal vrij van die rivaliteit, maar ik heb wel gehamerd op neutraliteit. Ik had het geluk dat Jan Suyver mijn partner bij Justitie was. Suyver en ik konden het uitstekend met elkaar vinden, ook toen wij beiden DG waren en nog later SG.”

## SG bij Justitie

Aan zijn benoeming tot SG bij Justitie ging een crisis bij dat ministerie vooraf. Justitieminister Winnie Sorgdrager had onenigheid met haar bestuursraad en had drie DG's de wacht aangezegd; alleen Joris Demmink kon blijven. Er was nieuw bloed nodig, en zij kende Borghouts vanuit het Europese circuit waar hij bij de DG-overleggen zat. “Justitie en BZK waren op dat moment allebei in Brussel; ik was met de minister van BZK mee. Dijkstal en Sorgdrager vonden mij een sterke DG. Dijkstal wilde me dan ook helemaal niet weg hebben bij BZK. Zelf wilde ik daar ook niet weg, want ik vond DG-OOV de beste baan die er voor mij was in de rijksdienst. Maar de gesprekken met Dijkstal over mij, de kennismaking met mij en mijn eigen optreden in dat Europese circuit waren voor Sorgdrager aanleiding om mij te vragen SG bij Justitie te worden. Dat was rond Kerstmis 2001.”

## Geen warm welkom

Als ‘man van de minister’ en niet ‘van het systeem’, wachtte Borghouts geen warm welkom. “Mensen hadden een afwachtende houding en waren niet meteen

enthousiast. Er waren ook duidelijk tekenen dat men mij niet zag zitten. Eerlijk gezegd heb ik daar ook niet veel werk van gemaakt. Ik had inhoudelijk nogal wat te doen. Ik moest twee directoraten – geen drie, want Demmink nam er ook een – leiden, ik moest het ministerie leiden en een grote reorganisatie uitvoeren: het ministerie cultureel veranderen. Dat was wel een opgave, eerlijk gezegd. Ik werkte zo'n vijfenzeventig, tachtig uur per week.”

## Vertrouwelings verzamelen

Van begin af aan verzamelde Borghouts vertrouwelingen om zich heen. Zo liet hij zijn secretaresse van BZK overkomen. Van de dertig directeuren zagen er maar acht of negen dat er verandering nodig was. Met lijstjes, in drie kolommen, hield hij bij wie vóór hem waren, wie tégen en bij wie het kon vriezen en dooien. Grote steun daarbij was de functionaris management development Siegfried Eschen. “Er waren er meer tegen mij dan voor. In het begin richtte ik me dus niet op de ‘tegens’, maar vooral op de ‘voors’. En ook wel op de ‘kan vriezen, kan dooien’-categorie. Dat heeft goed uitgepakt.” Om de twijfelgevallen aan zich te binden, voerde Borghouts enorm veel gesprekken. “Misschien niet mijn grondeigenschap, maar ik heb het wel zo gedaan. En ik heb snel een nieuwe indeling van het ministerie gemaakt.”

## SG is anders dan DG

Volgens de topambtenaar is SG zijn wezenlijk iets anders dan DG zijn. “Een DG zit op alle facetten van zijn beleidsterrein. En natuurlijk ben je ook adviseur van de minister. Dit kan niet uitblijven, en dat moet ook niet uitblijven omdat de DG soms meer weet dan de SG.” Een SG daarentegen, is als hoogste ambtenaar in een ministerie meer overkoepelend bezig – al gingen toen Borghouts SG was alsnog alle wetsvoorstellen en notities via hem. “Op



*Secretaris-generaal Harry Borghouts (uiterst links) en Joan Lodewijk de Wijkerslooth de Weerdesteyn (voorzitter van het college van procureurs-generaal, midden) tijdens een debat in de Tweede Kamer, op 16 november 2000.*

eigen verzoek, want ik wilde op de hoogte blijven van alles. Niet zozeer om te kijken wat die DG nou deed, maar omdat ik zelf wilde weten wat Justitie deed. Soms had ik inderdaad een tegengestelde mening dan in de notitie, en dan waarschuwde ik de minister of de staatssecretaris.”

## Het SG-beraad: een beetje gezelschap

Een SG maakt deel uit van het SG-beraad – in de ogen van Borghouts ‘een beetje gezelschap’. “Ik zal niet zeggen een ‘gezelschapsspel’, maar in die tijd dat ik er zat gebeurde er niet veel.” Hier en daar werd een afspraak gemaakt over hoe te handelen bij bepaalde kwesties, en het was ook nuttig om zijn collega’s te zien. Maar erg veel had Borghouts niet aan het overleginstituut, tenzij dit onbewust was. “Het zou kunnen dat ik het belang toen niet helemaal heb gezien, maar dat ik voor een deel toch ben geleid door de discussies die daar werden gevoerd. Pas aan het eind van mijn periode, onder leiding van voorzitter Wim Kuijken, werd het SG-beraad betekenisvoller.”

## Over benoemingen van topambtenaren

Borghouts maakte als DG bij BZK op 19 juni 1995 de oprichting van de ABD mee. Hij was direct enthousiast over deze zelfstandige eenheid onder de SG die verantwoordelijk werd voor het personeelsbeleid voor topambtenaren, gericht op vacaturevervulling, functiewisseling en loopbaanontwikkeling. “Ik was er zeer vóór. En later dacht ik: afschaffen die zaak. Het heeft absoluut niet gewerkt zoals het bedoeld was te werken.”

Het idee was dat een aantal kandidaten voor een bepaalde functie werd gewogen door enkele SG’s. Met goedkeuring van de minister van BZK zouden een, twee of drie

kandidaten worden voorgedragen aan de desbetreffende minister. Zei die ‘nee’, dan ging de selectieprocedure één keer opnieuw. “Maar zo werkte het helemaal niet. De minister die het aanging, keek zelf rond en wilde zijn favoriet hebben. Werkte de ABD niet mee, dan regelde die minister het gewoon onderling met zijn collega van BZK. Ik moet zeggen: géén van de ministers van BZK was daarin een krachtfiguur.”

*“Je kunt je niet verdedigen tegen negatieve beeldvorming: ze geloven je of niet.”*

## Wederzijds vertrouwen

Moet je als SG of als DG je minister alles vertellen? Of hanteerde Borghouts juist het ‘need-to-knowprincipe’? “Ik lichtte de minister altijd wel in. Het kwam namelijk vaak voor dat ik dingen hoorde, wist of las die de minister later ook hoorde, wist of las. De Telegraaf was een grote en heel belangrijke leverancier voor mij. Als ik berichten in de krant maar enigszins belangrijk vond, stelde ik de minister persoonlijk of telefonisch op de hoogte. Puur zodat hij of zij wist wat er speelde, zonder er iets mee te hoeven doen.” Alle ministers waarmee hij werkte, accepteerden dit: “Ze wisten dat als een situatie explodeerde, ik de eerste was die hen verder zou informeren en maatregelen zou nemen. Zo ging ik daarmee om.”

De ministers beseften terdege dat gebeurtenissen en uitspraken politiek konden opspelen. Immers, over wat er in De Telegraaf stond, konden dinsdag tijdens het vragenuurtje vragen worden gesteld. “Tegelijkertijd wisten ze ook dat ze niet alles konden weten en niet op alles konden ingrijpen. Zo heb ik dat steeds opgevat, en de ministers vertrouwden me. Als er echt iets was, lichtte ik ze in en adviseerde ik ze ook. Dat is nu het vertrouwen tussen de minister en zijn (top)ambtenaren.”

## Wederzijds vertrouwen – keiharde eis

Borghouts stelde als keiharde eis aan zijn ministers dat ze hun (top)ambtenaren vertrouwden. “De minister moet mij vertrouwen, en ik vertrouw de minister ook – tot het tegendeel blijkt natuurlijk. Het werkt dus beide kanten op.” Dat vertrouwen groeit gaandeweg. “Over het algemeen hielden de ministers de relatie zakelijk, maar er zijn ook ministers die iets persoonlijker werden. Bij mij waren dat Hans Dijkstal en Benk Korthals.”

*“Ik stel als keiharde eis dat de minister mij vertrouwt. En ik vertrouw de minister ook – tot het tegendeel blijkt natuurlijk.”*

## Hoe ver ga je voor je minister?

Als een bewindspersoon politiek in de problemen komt, hoe ver ga je dan als ministerie voor je minister? Voor Borghouts ligt dit voor een deel – niet helemaal – aan de houding van de minister. “Er zijn bijvoorbeeld ministers die uit zichzelf met hun fracties overleggen over wat te doen. Dijkstal en Korthals zijn daar goede voorbeelden van, dit zijn echt politieke dieren. Maar sowieso geef je als ministerie altijd advies over het politieke onderwerp in kwestie, gevraagd of ongevraagd. En natuurlijk probeer je je bewindspersonen altijd uit de moeilijkheden te houden.”

## Omgaan met negatieve beeldvorming

Toen er in ambtelijk Den Haag negatieve beeldvorming rondom Borghouts ontstond na de affaire-Sorgdrager en Docters van Leeuwen, koos hij ervoor dit gewoon ‘te dragen’, omdat je je er niet echt tegen kunt verdedigen. “Ze geloven je of niet, zo stond ik er in elk geval in. Overigens ben ik niet vaak rechtstreeks aangevallen binnen het Haagse. Men vond wel dat ik iets te veel aan de ministerskant stond, maar echt vijandig was niemand – op een enkele hoofdofficier na natuurlijk. Als er al negatieve beeldvorming was, had ik er weinig last van. De dingen waren zoals ze waren. Ik heb naar eer en geweten gehandeld, en dat was het dan.”

## Harry Borghouts in een notendop

Harry Borghouts ging in navolging van zijn vader (later staatssecretaris van Defensie in het kabinet-Cals) bij de marine. Bij het Koninklijk Instituut voor de Marine in Den Helder volgde hij een officiersopleiding. Tussen 1964 en 1974 diende hij als luitenant ter zee. Vervolgens werd hij huisman om voor zijn dochter te zorgen. Nadat hij in 1977 zijn studie rechten had afgerond, kwam hij als beleidsmedewerker in dienst bij het ministerie van BZK. Borghouts was naast zijn werk als ambtenaar ook politiek actief in de gemeenteraad van Heemstede. In 1989 werd hij onder toenmalig BZK-minister Ien Dales directeur van de directie Politie en had hij een belangrijke rol bij de reorganisatie van de politie. Tussen 1992 en 1996 was hij bij BZK DG Openbare Orde en Veiligheid.

In 1996 stapte Borghouts over naar het ministerie van Justitie waar hij als SG onder meer diende onder minister Winnie Sorgdrager. In die hoedanigheid was Borghouts betrokken bij de kwestie rond Arthur Docters Van Leeuwen en ook onderwerp in het rapport van de commissie-Kalsbeek in de nasleep van de IRT-affaire. In 2002 werd Borghouts benoemd tot commissaris van de Koningin in Noord-Holland. Hij werd hiermee de eerste commissaris van GroenLinks-huize. Borghouts vervulde deze functie tot eind 2009. Hij stond bekend als een standvastig, rechtlijnig en loyaal bestuurder.

(Bron: Parlement.com en Wikipedia.org)



*Bekijk het  
interview  
online*

# *Laurens Jan Brinkhorst*

---

*“Mijn ervaring is dat ministers er vaak pas  
aan het eind van hun periode achter komen  
wat hun visie op de sector was”*



**Geboren**

Zwolle, 18 maart 1937

**Functies**

Staatssecretaris van  
Europese Zaken, kabinet-  
Den Uyl.

Minister van Landbouw,  
Natuurbeheer en Visserij,  
kabinet-Kok II.

Minister van Economische  
Zaken, kabinet-Balkenende II.

**Periode**

Mei 1973 tot september 1977  
en juni 1999 tot juli 2006

**Interviewers**

Caspar van den Berg  
en Roel Bekker

Hij begon als overwegend ‘technisch’ staatssecretaris en leerde het politieke vak pas écht als Kamerlid. Laurens Jan Brinkhorst was een sterk voorvechter van Europa, overleefde als minister de MKZ-crisis en zag in zijn tweede ministersperiode D66-collega Thom de Graaf vertrekken na het in rook opgaan van de gekozen burgemeester. “Als ik niet al vijfenhalf jaar in de Tweede Kamer had gezeten, had ik de stap naar het ministerschap waarschijnlijk niet gezet.”

### “Kom bij de partij”

Zijn eerste stappen in de politiek zette Brinkhorst bij de oprichting van D66. Hij was op dat moment lector Internationaal Recht bij de Rijksuniversiteit Leiden. “Mijn Amsterdamse collega Peter Baehr zei: ‘Als je wilt dat D66 geen partij wordt maar een beweging’ – een opvatting die wij deelden – ‘moet je op 14 oktober 1966 om elf uur in hotel Krasnapolsky zijn.’ Daar kwam een grote man de trap aflopen, Hans van Mierlo. Die zei: ‘Kom bij de partij, we hebben hem net opgericht!’ Ik was nieuwsgierig genoeg om ‘ja’ te zeggen.” Zijn ongeplande besluit vormde de opmaat naar een definitieve rol in de politiek, te beginnen als staatssecretaris van Europese Zaken in het kabinet-Den Uyl.

## Visie op Europa

Bij zijn aantreden had Brinkhorst een duidelijk Europees profiel in een kabinet met een niet bepaald pro-Europese agenda. Europa speelde in die tijd politiek nog nauwelijks een rol, waardoor zijn portefeuille vooral als ‘technisch’ werd gezien. “Het kabinet vond het vooral interessant om te kijken hoe het in Europa ging met de landbouw en de financiering daarvan. Aan Europa als waardengemeenschap werd nog weinig aandacht besteed.” Brinkhorst deelde zijn internationale belangstelling met D66-lijsttrekker Van Mierlo. Beiden hadden veel gereisd en buiten de grenzen gekeken. “Over die politieke visie op Europa hebben wij veel met elkaar gesproken. We zijn tussen 1966 en 1973 echt bevriend geraakt.”

## Eerste Europese Raad

Bij toeval was Brinkhorst eind 1974 aanwezig bij de eerste officiële Europese Raad. In Den Haag was net de gijzeling van de Franse ambassadeur door leden van het Japanse Rode Leger achter de rug. Precies op dat moment werd op initiatief van de Franse president Giscard d’Estaing de eerste Europese Raad gehouden. Minister-president Joop den Uyl, vicepremier Dries van Agt en minister van BZ Max van der Stoep konden onmogelijk weg, dus staatssecretaris Brinkhorst ging erheen. “Ik schreef in mijn verslag: ‘Ik ben het er wel mee eens om voortaan vier keer per jaar een Europese Raad te hebben.’ Den Uyl reageerde met: ‘Goed idee, dat gaan we steun geven!’ Maar Van der Stoep riep: ‘Hoe kom je erop? Maximaal twee keer per jaar!’ Uiteindelijk werden het drie jaarlijkse vergaderingen.”

## Scheiding politiek en economie

Terugkijkend op Europese Zaken noemt Brinkhorst de periode tussen 1958 en 1989 voor Nederland het meest positief. Het waren de hoogtijdagen van de Koude Oorlog: de NAVO was er voor de veiligheid en Europa was er voor de economie. “Bij een conflict tussen veiligheid en economie ging de veiligheid voor. De gedachte dat Europa meer is dan alleen ‘markt’, is sterk van daarna.”

Ook tussen politiek en economie bestond een scherpe splitsing. Dit bleek wel bij een discussie in het Uitvoerend Comité IEA (Internationaal Energie Agentschap). “Een overleg in Kopenhagen liep uit op een gesprek over het wel of niet opleggen van economische sancties aan Spanje, destijds nog een dictatuur. De Franse vertegenwoordiger zei: ‘Hier in Denemarken praten we over politiek, voor economische beslissingen moeten we in Brussel zijn.’ Dus het hele gezelschap toog per vliegtuig naar Brussel om in het kader van de Europese Gemeenschap economische sancties te bespreken voor Spanje. Dat je voor zoiets naar twee verschillende hoofdsteden gaat, zou nu ondenkbaar zijn.”

## Staatssecretaris bij ministerraden

Tijdens het kabinet-Den Uyl was Brinkhorst als staatssecretaris aanwezig bij alle ministerraden. “Ter tegemoetkoming, want D66 had maar één minister en vond het nuttig als er een tweede D66’er was.” Zijn vaste plek was tussen PvdA-ministers Van der Stoep van BZ en Jan Pronk van Ontwikkelingssamenwerking, pas daarnaast zat zijn D66-collega Hans Gruijters. Brinkhorst nam er zelf het woord en kon tussendoor onder vier ogen meteen allerlei zaken regelen ter voorbereiding van het Europees beleid. Het waren eindeloze ministerraden waar toen al sprake was van een soort polarisatie: “We hadden de progressieve tien en de christelijke zes, dus de stand was 10-6.”

## Dries Beton

Hij zag in die tijd ‘Dries Beton’ geboren worden: de ‘onbuigzame’ Dries van Agt. “Maar ook minister-president Den Uyl was een reuzedrammer”, herinnert Brinkhorst zich nog goed. “Overdag was een onderwerp besproken dat te maken had met justitie. Minister van Justitie Van Agt had het woord gevoerd. Bij de nachtelijke naborrel, zo rond twee uur, vond Den Uyl het ineens nodig om te zeggen: ‘Dries, je zei dat het Artikel 323 was, maar het was Artikel 338.’ Je zag Van Agt inzakken en denken: ‘Ook dat nog!’ Dat ‘Dries Beton’ heeft ertoe geleid dat er nooit een kabinet-Den Uyl II is gekomen. Als Joop iets meer gevoel had gehad bij hoe je met Dries moest omgaan, was het vast en zeker anders gelopen.”

*“Mijn grote verwijt aan Tweede Kamerleden is dat ze weinig belangstelling hebben om regelmatig Europa in te gaan.”*

## Bredere politieke ontwikkeling

In het kabinet-Den Uyl begon Brinkhorst als een meer ‘technisch’ staatssecretaris. Maar doordat veel van de vakministers minder affiniteit hadden met Europa dan hij, kon hij zich gaandeweg breder en meer politiek ontwikkelen. Zo verving hij regelmatig Ruud Lubbers, minister van EZ in het kabinet-Den Uyl. “Lubbers was zijn rol van voorzitter van de Coördinatie Commissie verloren omdat EZ dat niet langer deed. Daardoor was zijn belangstelling voor energiepolitiek niet heel groot en liet hij dit onderwerp aan mij over. Ik had een goede relatie met Lubbers. Er was geen spanning of gedachte van ‘er gaat een ander met mijn probleem aan de haal’. Voor mij een positieve periode waaraan ik een goed gevoel heb overgehouden.”

## Geringe interesse in Europa

Met zijn interesse voor Europa was Brinkhorst een uitzondering. Hij reisde als staatssecretaris regelmatig af naar Brussel, waar in die tijd nog weinig Nederlandse ministers te vinden waren. Hij zag het later ook als Europarlementariër en als Kamerlid: het aantal keren dat fracties naar Brussel of Straatsburg gingen, was zeer gering. “Mijn grote verwijt aan Tweede Kamerleden was – en is – dat ze weinig belangstelling hebben om regelmatig Europa in te gaan. Ik heb er soms ook D66’ers aan de haren bij moeten slepen en ze doorlopend op Europa moeten wijzen. Van Mierlo ging wel; de rest zag Europa vooral als een technisch onderwerp.”

*“Een staatssecretaris is in mijn optiek een minister in opleiding.”*

## Een atypische staatssecretaris

Als staatssecretaris startte Brinkhorst zijn dagen vaak met een stafvergadering of een gesprek met de minister. Eens per week zat hij de Coördinatie Commissie voor Europese Integratie- en Associatieproblemen voor in de Grote Zaal, waarbij de DG’s van de andere ministeries aanwezig waren. Daarna volgden de gebruikelijke ambtelijke gesprekken met ambassadeurs, mensen van EZ – “want ik deed ook de Benelux” – afgevaardigden uit de luchtvaart en uit milieu – “dat deed ik ook” – en andere mensen die kwamen informeren. “En ik was nogal vaak weg. Bijvoorbeeld voor de African Caribbean Pacific, de ACP, want op ontwikkelingsgebied ‘deed’ ik Afrika. Ik denk dat ik in die zin atypisch was, omdat ik vaak twee dagen per week in het buitenland was.”

## Minister in opleiding

Een opvatting van Brinkhorst die niet altijd door iedereen werd gedeeld, is dat de minister leidinggeeft aan het hele politieke proces waarmee zijn ministerie te maken heeft. “Ik vond het vaak onzinnig als een minister problemen liet oplossen door een staatssecretaris. In mijn optiek kan een minister wel namens de staatssecretaris optreden, maar kan een staatssecretaris niet namens de minister optreden.” Brinkhorst noemt de staatssecretaris daarom ‘een minister in opleiding’. “Dat heb ik later als minister ook tegen mijn eigen staatssecretarissen gezegd, allebei ambitieuze vrouwen. Zij waren het er niet mee eens en zeiden: ‘We zijn een officiële taakverdeling.’ Maar als staatssecretaris van Europese Zaken heb ik over die opvatting zelf nooit conflicten gehad.”

## Te weinig uitstraling

Na zijn periode als staatssecretaris was Brinkhorst bijna zes jaar lid van de Tweede Kamer voor D66, waaronder twee jaar als fractievoorzitter. Pas daar leerde hij naar eigen zeggen het politieke vak. “De taakverdeling was simpel: collega Jan Terlouw deed het binnenland, ik deed het buitenland. Ook deed ik de constitutionele zaken, zoals de grondwet. Mijn politisering heeft zich dus vooral afgespeeld ná het staatssecretariaat.” Toen Terlouw als lijsttrekker vertrok was Brinkhorst, tweede op de lijst, de beoogde opvolger. Maar zelfkennis hield hem tegen. “Ik dacht: ik heb te weinig uitstraling, iets wat een Van Mierlo en een Terlouw wél hadden. Ik vind, dan moet je weggaan. Dus toen ben ik uit de Kamer weggegaan.”

## Ambassadeur in Japan

Tot zijn eigen verbazing werd hij vervolgens ambassadeur in Japan. Hij was ervan overtuigd dat zijn Nederlandse politieke carrière voorbij was. “Ik dacht: ik kom alleen

nog terug om hier te wonen. Maar zo'n zeventien jaar later, in 1999, werd ik bij toeval gevraagd als minister van LNV in het kabinet-Kok II." Voorganger Hayo Apotheker was afgetreden na de crisis rondom de 'varkenswet'. Er moest snel iemand worden gevonden en Brinkhorst was op dat moment beschikbaar. "Het grappige is dat ik het jaar daarvoor nog tegen Thom de Graaf, destijds fractievoorzitter van D66, had gezegd: 'De portefeuille die we nooit moeten nemen is Landbouw.' En waar kwam ik terecht?"

## Een klus klaren

Brinkhorst moest snel beslissen, want in de fractie was op dat moment niemand beschikbaar. Hij had weinig ervaring met landbouw, maar kende de financiële kant doordat hij in Brussel budgetrapporteur was geweest. Bovendien had hij een brede algemene ervaring en is Landbouw meestal geen hoofdthema. "Ik hoefde er niet lang over na te denken en ging er heel ontspannen in. En ik wist: ik kan dit op een onafhankelijke manier doen. Als je op je 35ste staatssecretaris bent, wil je zorgen dat je geen conflictueuze relaties krijgt. Maar ik had nooit een politieke carrière nagestreefd, ik was 62 en zag dit als mijn laatste functie. Er moest gewoon een klus worden geklaard."

## Vier landbouwcrises

Uiteindelijk kenmerkte dit ministerschap zich door het beheersen van crises. "In mijn drieënhalve jaar heb ik vier crises meegemaakt: de varkenspest, de dioxinecrisis, de gekkekoeienziekte en de mond-en-klauwzeercrisis (MKZ), allemaal veroorzaakt door de intensieve landbouw waarmee we nog steeds worstelen." Dit waren drama's voor de boeren en bijna dagelijks stonden er stukken in de krant over Brinkhorst. "Toch werd ik in mijn beleid erg gesteund, zowel door SG Tjibbe Joustra als door de veeartsenij. Er is

naar mijn gevoel nooit enige spanning geweest tussen mij en het ambtelijk apparaat en dat stelde mij in staat om een vrij harde en consequente politiek te voeren."

## "Brinkhorst provoceert de boeren"

Dat hij daarin weleens provocerend optrad, geeft hij ruiterlijk toe: "Achteraf had ik sommige zaken best wat aardiger kunnen formuleren." Als voorbeeld noemt hij een situatie in Utrecht. "Ik wilde snel kennismaken met de sector en ging naar een gesloten varkensboerderij. Daarna vroeg een journalist mij: 'Wat is uw ervaring?' Ik antwoordde: 'Het lijkt net een chemische fabriek. Met dit verschil, als je in een chemische fabriek naar binnen gaat, moet je een pak aantrekken om jezelf te beschermen, maar bij een besloten varkenshouderij moet je je kleden om de varkens te beschermen.' De volgende morgen stond in de krant: Brinkhorst provoceert de boeren. En bij mijn aantreden vroeg iemand van een milieuorganisatie me: 'Weet je hoe groot het mestoverschot is? Dat is de provincie Utrecht, één meter hoog.' Met dat enorme beeld voor ogen zei ik dat ik ervoor was om die mestberg terug te brengen. Toen bleek het niet de provincie Utrecht, maar de stad Utrecht te zijn. Meteen werd er geroepen: 'Zie je wel, Brinkhorst is bewust aan het provoceren, schande!' Dat was deze keer niet het geval. Maar ik zei: 'Ook de stad Utrecht één meter hoog is heel veel stront.' Zo ging dat toen."

## De mond-en-klauwzeercrisis

Het zwaarst was de MKZ-crisis in 2001, een gevaarlijke ziekte voor een exportland zoals Nederland. Vooral het begin van de crisis is Brinkhorst bijgebleven. "Een van de eerste gevallen was in Oene, Overijssel – die naam zal ik nooit vergeten. Zodra we werden geconfronteerd met besmetting, moesten we zorgen dat die zich niet uitbreidde." De Veeartsenijkundige Dienst hanteert de



*Minister Laurens Jan Brinkhorst van Economische Zaken overlegt met minister-president Jan Peter Balkenende tijdens de Algemene Beschouwingen, op 20 september 2005.*

regel dat een kilometer rondom een boerderij direct alles geruimd moet worden wat evenhoevig is. Een paar dagen na het ruimen bleek voorbij die cirkel echter nog een boerderij besmet en moest er een nieuwe cirkel worden gemaakt. “Zo liepen we telkens een aantal dagen achter de feiten aan.”

Het was een beslissend moment: de volgende grens werd een flink stuk verder getrokken. “Uiteindelijk besloten we dat in een driehoek tussen de IJssel, de spoorlijn Utrecht-Arnhem en de Hoge Veluwe alle koeien, varkens, schapen en geiten afgemaakt moesten worden. Zo zijn er in die

periode bijna driehonderdduizend dieren afgemaakt.” Hij vond het moeilijk, maar wist zich mentaal overeind te houden omdat het ging om het overleven van de sector. Ook kreeg hij tot zijn verbazing steun van Gerard Doornbos, de toenmalige voorzitter van Land- en Tuinbouw Organisatie Nederland (LTO). “Die had een lastige rol, maar heeft mij altijd loyaal verdedigd. Doornbos zei: ‘Hij doet het soms wat provocerend en wat hard, maar ik sta er wel achter.’”

## Verantwoordelijk voor het geheel

Minister van Landbouw bleek niet zijn laatste politieke functie; in het kabinet-Balkenende II werd Brinkhorst minister van EZ. Wederom door een ongeplande samenloop van omstandigheden: “Ik was 66 jaar en vond het wel mooi geweest. Maar Van Mierlo wilde iemand in dat kabinet met genoeg ervaring om het op te nemen tegen zwaargewichten zoals Gerrit Zalm. De paar geschikte mensen die we benaderden, wilden het niet doen. Toen werd ik alsnog opnieuw minister.”

Waar Brinkhorst zich in zijn eerste periode als minister vooral concentreerde op het beheersen van de crises, voelde hij in zijn tweede termijn meer verantwoordelijkheid voor het geheel. En ondanks dat dit werd gezien als een kabinet met weinig ‘schwung’, ervoer hij het als een positief kabinet dat nodig was. De economische kentering had in 2003 inmiddels ingezet: “In mijn herinnering bracht dit kabinet een combinatie van marktwerking en overheidswerk. Mijn slogan was altijd: ‘sterke markt, sterke overheid’. Ik kon me enerzijds verenigen met de bezuinigingsbenadering van Zalm en anderzijds met de inspanningen om economisch zaken op gang te brengen.”

## Geen gekozen burgemeester

Als in maart 2005 het gekozen burgemeesterschap niet doorgaat, het paradepaardje van D66, treedt D66-minister van Bestuurlijke Vernieuwing Thom de Graaf af. Onder aanvoering van Ed van Thijn stemde de PvdA in de Eerste Kamer unaniem tegen de benodigde grondwetswijziging. Brinkhorst reageerde op Van Thijns actie met de legendarische woorden: ‘Eens een rat, altijd een rat.’ “Meestal ben ik gematigd, maar ik heb toen inderdaad harde uitspraken gedaan. Want ik vond het een schande dat uitgerekend Klaas de Vries en Ed van Thijn in de Eerste Kamer die gekozen burgemeester opnieuw terzijde schoven.”

*“Het grappige is dat ik het jaar daarvoor nog had gezegd: ‘De portefeuille die we nooit moeten nemen is Landbouw.’ En waar kwam ik terecht?”*

Achteraf neemt Brinkhorst het zichzelf kwalijk dat hij het aftreden van De Graaf te laat zag aankomen. “Als hij op een paar punten een iets andere lijn had gevolgd en daardoor sterkere steun had gekregen, was het misschien niet gebeurd. Maar De Graaf was mede het kabinet ingegaan omdat D66 iets wilde bereiken op het terrein van constitutionele hervorming, dus ik denk dat hij voor zichzelf niet anders kon dan opstappen.” Er was destijds ook discussie over het terugtreden van D66 als geheel. “Dat vond ik te ver gaan, omdat dit niet was veroorzaakt door het kabinet. Als óf de VVD óf het CDA had tegengestemd, had je een legitimatie. Maar nu was het de PvdA, een oppositiepartij.”

## Affiniteit en een visie

Na twee periodes als minister en één als staatssecretaris heeft Brinkhorst een duidelijk beeld van wat een minister moet weten en kunnen. Zo vindt hij het belangrijk dat je affiniteit hebt met ‘jouw’ sector, je eigen inbreng meeneemt en niet alleen vanuit ambitie minister wilt worden. De basis is de balans tussen vakkennis en politieke ervaring: “Je hoeft geen specialist te zijn, maar ik vind het onverantwoord om iemand op BZ te zetten die niet over de grens heeft gekeken.”



Ook moet je direct beginnen met een visie: “Mijn ervaring is dat ministers er vaak pas aan het eind van hun periode achter komen wat hun visie op de sector was.” Zelf begon hij zijn termijn bij Landbouw met een Europese visie. “Ik was geen vakminister, maar ik had ervaring met budgettaire kwesties en had een eigen inbreng, omdat ik vond dat de intensieve landbouw moest worden teruggebracht.”

## De beuk erin

Andersom kan het hebben van te veel vakkennis in de ogen van Brinkhorst een valkuil zijn. “Een echte vakminister zonder politieke ervaring loopt het risico dat hij zich als een topambtenaar gaat gedragen, wat je niet bent. Je moet weten waar je politieke marges liggen. Voor mijzelf geldt: als ik na die vierenhalf jaar staatssecretariaat niet nog vijfenhalf jaar in de Kamer had gezeten, had ik de stap naar het ministerschap waarschijnlijk niet gezet. Want iemand met politieke Kamer-ervaring wordt als minister anders behandeld. Als je als totale vreemdeling komt, gaat sneller de beuk erin.”

## Durf te delegeren

Mensen die nu minister worden, adviseert hij om vooral te delegeren, iets wat hij zelf al vroeg leerde. “Durf te selecteren en laat wat je niet echt zelf hoeft te doen, over aan collega’s die daar beter in zijn. Zo schep je ook een stukje ruimte voor jezelf.” Hij noemt het een teken van onzekerheid als ministers zaken naar zichzelf toetrekken waartoe ze niet competent zijn. “Dat is een beroep doen op ‘formele hiërarchie’, terwijl het gaat om ‘zijn we het eens over de aanpak?’ en ‘wie kan dat het beste doen?’ Zo creëer je ook een teamgevoel.”

## Zie je grenzen

Belangrijk noemt hij verder het zien van de grenzen van wat je als minister kunt bereiken. “In die maximaal vier jaar dat je er bent, kun je niet heel veel doen. Om toch een stukje vernieuwing in te brengen, is het hebben van een eigen agenda belangrijk, afhankelijk van of jouw partij wil vernieuwen of juist wil zorgen dat zaken niet veranderen.” En tot slot moet een minister het vermogen hebben om te inspireren, waardoor je draagvlak kunt creëren. “Maar laat als het nodig is niets je weerhouden om, gebaseerd op je kennis en uiteraard een goede ambtelijke voorbereiding, toch jouw richting in de Kamer erdoor te krijgen.”

## De Nederlandse identiteit

Vergeleken met zijn eigen ambtsperiode ziet Brinkhorst in de huidige tijd op alle terreinen een toegenomen internationalisering waarvan je je als minister bewust moet zijn. Daarbij is de samenleving harder geworden en is er meer ruimte voor ‘populisme’. “Als je daar geen goede balans in weet te vinden, word je al gauw een gevangene van een richting die de samenleving kwetsbaar maakt. Zorg dat je inziet dat de Nederlandse identiteit heel divers is geworden, zodat je spreekt namens alle Nederlanders.”



## Laurens Jan Brinkhorst in een notendop

D66-politicus Laurens Jan Brinkhorst is Europeaan in hart en nieren. Hij studeerde rechten aan de Universiteit Leiden en behaalde in 1961 zijn Master of Arts in Public Law and Government aan de Columbia University in New York. Hij was al op jonge leeftijd hoogleraar in Groningen en stond bekend als een scherpe denker en debater.

Brinkhorst werd staatssecretaris van Europese Zaken in het kabinet-Den Uyl en daarna Tweede Kamerlid. In 1981 volgde hij Jan Terlouw op als fractievoorzitter, maar na de verkiezingsnederlaag in 1982 vertrok hij uit de Haagse politiek. Via Europese ambtelijke en diplomatieke functies en het Europees Parlement keerde hij in 1999 verrassend terug als minister van Landbouw in het kabinet-Kok II. Brinkhorst saneerde de varkenshouderij en pakte daadkrachtig de MKZ-crisis aan, al verweten boeren hem daarbij harteloos te zijn.

Als minister van EZ in het kabinet-Balkenende II was zijn beleid gericht op het versterken van de concurrentiekracht van het Nederlandse bedrijfsleven door de belasting- en regeldruk te verminderen en door knelpunten rondom infrastructuur en onderwijs op te lossen. Na zijn politieke carrière was Brinkhorst actief als hoogleraar internationaal en Europees recht en bestuur aan de Universiteit Leiden.

(Bron: Parlement.com en Wikipedia.org)



*Bekijk het  
interview  
online*

# Jacqueline Cramer

---

*“Als minister moet je weliswaar rekening houden met wat iedereen vindt, maar je moet ook leiderschap tonen”*

**Geboren**

Amsterdam, 10 april 1951

**Functies**

Minister van Volkshuis-  
vesting, Ruimtelijke Ordening  
en Milieubeheer, kabinet-  
Balkenende IV.

**Periode**

Februari 2007 tot  
februari 2010

**Interviewers**

Caspar van den Berg en  
Zeger van der Wal

**Als vakminister wist Jacqueline Cramer precies hoe ze de klimaataanpak wilde vormgeven. Op politiek gebied moest ze als iemand ‘van buiten’ nog ervaring opdoen. Ze ontdekte dat het ministerschap bestaat uit zes banen die je je allemaal eigen moet maken. Welke daarvan het meest bijdragen aan je succes als minister, hangt af van je achtergrond. “Ik zette mijn capaciteiten effectief in op de terreinen waar ik sterk was. Voor de overige rollen liet ik me bijspijkeren. Want niemand kan ze alle zes in één keer goed vervullen.”**

## Gemêleerde ervaring

Jacqueline Cramer was voor haar uitstap naar de politiek al jaren actief op milieugebied. Ze was voorzitter van ngo's zoals Milieudefensie en van diverse landelijke milieu- en natuurorganisaties, zat in adviesraden van de overheid, was lid van de Sociaal-Economische Raad (SER) en hielp grote bedrijven en ketens om duurzaamheid strategisch te verankeren. De gemêleerde ervaring uit zowel wetenschap als praktijk was, samen met haar hoogleraarschap, voor PvdA-leider Wouter Bos reden haar als minister te vragen.

## Kinderen uit huis?

Tien jaar eerder had ze hetzelfde verzoek al eens afgewezen. Als ze het écht goed wilde doen, vond ze, kon ze een baan als minister onmogelijk combineren met haar gezin met kleine kinderen. De eerste vraag die Bos haar daarom stelde, was: ‘Zijn je kinderen het huis al uit?’ Dit keer gaf ze hierop een positief antwoord en zei ze er nadrukkelijk bij alleen minister te willen worden als ze een rol kon spelen op posten zoals Duurzaamheid, Milieu en Klimaat.

Cramer bleef relaxed onder het verzoek. Ze zag het verdelen van de ministersposten als ‘kwartetten’ en als ‘een tombola’ en dacht dat het zo’n vaart niet zou lopen. “Dus toen mijn naam ineens overal rondgong, werd ik toch overrompeld.” Het zorgde voor haar eerste confrontatie met de media. Die hadden lucht gekregen van haar mogelijke ministerschap en vonden haar huisadres. Tegen half tien 's avonds werd er aangebeld. “Ik was alleen thuis, had een voordeur met een groot glazen raam en daar stond – bam – ineens een camera op me gericht. Het voelde als een overval. Ik schrok me wezenloos.”

## Twitter en Facebook

Ze besepte dat ze als minister op scherp moest staan, zich moest profileren en zich in de media moest verantwoorden. Haar beëdiging, begin 2007, vond plaats ten tijde van de opkomst van sociale media zoals Twitter en Facebook. Ook de dominantie van wat de media uitzonden werd in die tijd groter. Het was een omslagmoment en alle ministeries zochten naar een manier om ermee om te gaan. Cramer voerde flinke gesprekken met het hoofd communicatie om duidelijk te maken dat er meer moest worden geanticipeerd in plaats van ‘gereageerd op’. “Voorheen, zeker in de vorige eeuw, was het gebruikelijk dat je wachtte tot iets in het nieuws kwam en daarop reageerde. Nu moet je vooruitlopen op wat de media mogelijk allemaal kunnen brengen. Je moet veel scherper zijn.”

Een ander verschil: tijdens eerdere publieke functies vroegen journalisten haar wat ze te vertellen had en kon ze rustig haar verhaal doen. Als minister werd ze op het scherp van de snede bevraagd. “Daarin moet je getraind zijn. Niet voor niets hebben alle bewindspersonen mediatraining.” Ook de communicatieafdeling, de woordvoerder en de PA waren hierbij belangrijk. “Zij zijn erg bepalend voor hoe je als minister te werk gaat. Met die scherpere en controversiëlere rol van de media op nationaal niveau omgaan is echt een apart vak.”

## Zes banen tegelijk

Omgaan met de media noemt Cramer daarom een van de zes banen van het ministerschap. Want minister zijn is in haar ogen niet één type baan; het zijn er zes tegelijk. Als eerste moet je je departement inhoudelijk aansturen en soms anders organiseren dan gebruikelijk. Als tweede moet je je verhouden tot de Eerste en Tweede Kamer en een meerderheid achter je verhaal krijgen. “Hier kan ik uren over praten, want dit zijn echt Haagse spelregels.” Je derde baan is het goed laten verlopen van je rol in het kabinet, inclusief al het benodigde voorwerk om er zaken op de agenda te krijgen.

Je vierde taak is de rol die je speelt in het land. “Dit vond ik een van de leukste onderdelen, omdat je er de mensen uit de praktijk op een podium kunt zetten.” Je vijfde functie is die van iemand die actief is in een politieke partij en zijn of haar verhaal moet vertellen op partijvergaderingen. En de zesde is de omgang met de media. “Een kwaliteit die ik vanuit mijn achtergrond – hoe breed ook – nog niet had. De manier waarop het spel met de media in Den Haag werd gespeeld, moest ik mijzelf oprecht eigen maken.”

## Programma Schoon en Zuinig

Cramer voelde zich volledig vertrouwd met de inhoud van haar portefeuille en haar contacten in het veld. Doordat ze zelf uit de praktijk kwam, kon ze effectief te werk gaan. Zo zette ze binnen drie maanden het grote interdepartementale klimaatprogramma *Schoon en Zuinig* op papier en vertaalde ze dit naar een uitvoeringsprogramma, alle ambitieuze doelen uit het regeerakkoord inbegrepen. “Ik trad aan in februari, en tijdens Prinsjesdag werd het al gepresenteerd. Dit is voor Haagse begrippen echt snel.”

*“Minister zijn is niet één type baan; het zijn er zes tegelijk.”*

## Gloeilamp uitfaseren

Ook kleinere zaken regelde ze vlot. Zo kondigde ze op de honderdste dag van haar ministerschap aan dat de gloeilamp geleidelijk zou worden uitgefaseerd. Ze regelde dit met de directeur van Philips Nederland: hij samen met de andere grote lichtfabrikanten, zij vanuit het kabinet en in samenwerking met de EU-ministers in Brussel. “Als minister kon ik de boel in beweging brengen en de ontwikkeling van de ledverlichting aanjagen, wat een individueel bedrijf en zelfs een heel land niet lukte.”

De kritiek was echter niet van de lucht. “Ik werd met cartoons om de oren geslagen waarbij ik als heks op een bezemsteel zat. Want wat haalde ik me in mijn hoofd? Men wilde de vertrouwde gloeilamp houden en de politiek vond mijn optreden te risicovol.” Toch had ze het binnen tweeënhalf jaar voor elkaar. Ze overtuigde de andere EU-milieuministers en het plan werd verankerd in Brusselse wetgeving. Maar de negatieve reacties

zetten haar ook aan het denken. “Ik vond dit nodig voor de transitie naar een duurzame energievoorziening, maar moest tot mijn spijt concluderen: als ik te veel van die ‘mission-on-the-moonprojecten’ doe, waarbij ik op de muziek vooruitloop, lig ik er meteen uit. Een nare constatering, omdat je als minister weliswaar rekening moet houden met wat iedereen vindt, maar soms tegen de wind in toch leiderschap moet tonen.”

## Vochtige doekjes

Er waren vaker dit soort situaties. Ze noemt een optreden bij RIONED, de stichting die zich bezighoudt met rioleringen. Tijdens een praatje voor een volle zaal was de eerste vraag: ‘Wat gaat u doen aan het probleem van rioolverstoppingen door vochtige doekjes?’ Ze antwoordde dat ze daar niets van wist, vroeg om uitleg en beloofde te kijken wat ze kon doen. Terug op het departement kreeg ze bestraffend te horen: ‘U heeft een toezegging gedaan, en dat betekent voor ons: werk.’ “Je realiseert je op zo’n moment niet dat het ambtelijk apparaat daar tijd voor moet maken.”

Dankzij haar netwerk in het veld zat ze snel om tafel met een van de grote fabrikanten van vochtige doekjes en twee specialisten in het afbreekbaar maken van materialen. “Ik zei: ‘We kennen elkaar en hebben altijd zo plezierig samengewerkt, dit gaan we toch ook even fixen? Kunnen jullie het probleem binnen twee jaar oplossen?’ Maar mijn collega’s reageerden: ‘Jacqueline, in de krant staat dat je je bezighoudt met vochtige doekjes. Dit verstoort het beeld van waarvoor je bent aangesteld.’ Van mij had dit helemaal niet in de krant hoeven, want het was niet iets groots, terwijl ik de samenleving er wel een enorme dienst mee bewees: het scheelde jaarlijks miljoenen euro aan kosten.”

## De balans vinden

Cramers taak was om de klimaataanpak vorm te geven en ze wist als vakminister precies wat daarvoor moest gebeuren. Maar op politiek gebied moest ze dit ook voor elkaar krijgen. Het bleek een kwestie van de juiste balans vinden. “Als ik zag dat we op een bepaald punt grote sprongen konden maken, vond ik dat ik mocht doorzetten. Maar politiek was het dan vaak een probleem. Dit is heel tegenstrijdig en voor een minister een lastige afweging.”

Ze ziet op dit punt zowel parallellen als verschillen met het bedrijfsleven. Waar bij politieke besluitvorming de achterban bepalend is, moet elke grotere stap in het bedrijfsleven door de ‘flessenhals’ van de aandeelhouders. Als groot verschil noemt ze dat het bedrijfsleven sneller handelt en een eenmaal ingeslagen weg meestal koersvaster doorzet dan de politiek. “Na mijn drie jaar kwam er een ander kabinet en werd alles wat ik had opgestart, gewoon in de ijskast gezet.”

## Effectiviteit als minister

Welke van de zes banen voor de algemene effectiviteit van een minister het belangrijkste zijn, hangt volgens Cramer af van je achtergrond. Collega’s die niet uit de sector kwamen waarin ze minister werden, leunden sterk op hun ambtenarenapparaat en lieten allerlei zaken uitzoeken voordat ze een inhoudelijk gesprek konden voeren. “Ik zette mijn capaciteiten juist effectief in op de terreinen die ik kende en waar ik sterk was, en liet me voor de overige rollen bijspijkeren. Niemand kan ze alle zes in één keer goed vervullen.”

Soms was het even zoeken. Zo keek ze voor het spelen van de ministersrol in de beide Kamers en het kabinet eerst de kat uit de boom. Misschien daarom noemt ze rol twee – ‘het spel’ dat in Den Haag wordt gespeeld – de meest essentiële baan waarin een minister absoluut effectief

moet zijn. “Omgaan met al die politieke fracties die bediend willen worden en waar je je meerderheden moet zoeken, zodat je weet wat ze tegenhoudt om ‘ja’ te zeggen, is en blijft het allereerste vak dat je moet leren beheersen.”

## Interactie met de Kamers

Cramer werd vlot handiger in zaken politiek voor elkaar krijgen en door de Kamers loodsen. Vooral in de Eerste Kamer vond ze snel haar weg. “Dat is minder een theater en vooral een controlekamer die inhoudelijk kijkt of alles wel klopt.” De interactie met de Tweede Kamer was een ander verhaal. “Die was veel meer openbaar en afhankelijk van hoe je wordt ‘geframed’ door mensen die interventies plegen, zeker in de publieke zaal.” Het vroeg om een PA en een eerste woordvoerder waarop ze kon vertrouwen. “Gelukkig had ik die; zij hebben destijds echt goed werk gedaan. Ik had bovendien een ongelooflijk goed secretariaat dat altijd paraat stond en twee aardige chauffeurs die me in de gaten hielden. Zo’n groepje vertrouwensmensen om je heen is cruciaal om als minister te kunnen functioneren.”

## Parafencultuur

Ze had met het hele ambtelijk apparaat van haar departement een fijne samenwerking. De toewijding en grote loyaliteit van de ambtenaren vond ze indrukwekkend en bijzonder. Ze waardeerde ook hun inzet om de minister te beschermen en risico’s te voorkomen. “Al waren zij hierdoor vaak voorzichtiger dan ik nodig vond.” Wel had ze moeite met de hiërarchische organisatiestructuur en de parafencultuur. Zo zaten de mensen die de stukken schreven vaak onder in de ambtelijke organisatie. Ze ontving die teksten na enige tijd met veel parafen. “Degene die het opschreef deed zijn uiterste best, maar stond veel te ver van mij af.”

## Taskforces en sparringpartners

Cramer wijzigde die verticale structuur in een meer horizontale door ‘taskforces’ aan te stellen, dwars door de organisatie heen. Dit deed ze voor de in haar ogen acht belangrijkste onderwerpen, waaronder duurzaam inkoopbeleid, nationaal klimaatbeleid en internationaal klimaatbeleid. Door Cramer aangestelde projectleiders functioneerden als haar sparringpartners voor het behalen van de doelen. “Ik was blij met die directe werkwijze. De DG’s vonden het spannend omdat ze, zo leek het, wat aan de zijlijn stonden. Maar ze zagen al snel dat het ons slagvaardiger maakte. Ik had nooit in drie maanden een klimaatprogramma kunnen schrijven als ik dit niet zelf had aangestuurd.”

*“De bestaande organisatiestructuur past met alles wat een ambtenaar tegenwoordig moet doen niet meer bij de eenentwintigste eeuw.”*

## Andere organisatiestructuur

Kijkend naar hoe het in Den Haag nu werkt, is Cramer van mening dat er voor het hele ambtelijk apparaat verandering nodig is. Zo noemt ze de dominantie van alle gestelde Kamervragen een struikelblok om de rest van de organisatie goed te regelen. “Die Kamervragen lopen dwars door alle delen van het departement, en iedereen is in rep en roer omdat de vragen voorrang hebben. Het beleidsprogramma dat je wilt uitvoeren, kan hierdoor andersneeuwen.”

Ze raadt bewindspersonen aan na te denken over een aansturing met een op hoofddossiers directere samenwerking en wisselwerking tussen de ambtenaren en

de minister. “Mij is dit goed bevallen.” De mensen die leidinggaven aan de grote projecten, bleken het prettig te vinden om alleen te hoeven sparren met de DG en de afgebakende taakgroep. Zij hoefden niet meer iedereen langs die zich er voorheen mee bemoeide. “Je moet zo iets goed balanceren, maar de bestaande organisatiestructuur past met alles wat een ambtenaar tegenwoordig moet doen niet meer bij de eenentwintigste eeuw.”

*“Ik zou willen dat men het in de hofstad niet alleen heeft over wat er in Den Haag allemaal mis is, maar ook uitstraalt wat daar allemaal goed gaat.”*

## Verbinding met Den Haag

Een ander aandachtspunt noemt Cramer de wisselwerking tussen Den Haag en het land. “Die relatie moet echt worden versterkt, zodat mensen weer verbinding voelen met wat zich in Den Haag afspeelt. Hiervoor zijn leiders nodig die geen risico’s mijden, maar prioriteiten uit durven spreken en door durven pakken.” Waar we er niet op de traditionele manier uitkomen, kunnen we volgens Cramer ‘man-on-the-moonprojecten’ opzetten.

“Ik ben fan van het boek *Mission Economy* van de Italiaans-Amerikaanse econoom en hoogleraar Mariana Mazzucato. Haar aanpak laat de huidige structuren los en zegt: sommige problemen lossen we alleen op als we ons verenigen en door durven pakken op een missie die nog niet duidelijk is – want we weten nog niet waar die ‘woman on the moon’ terecht komt – maar waar we wel naartoe moeten koersen. Die onzekerheid kunnen we aangaan door elkaar te durven vasthouden, in plaats van elkaar uit

te spelen.” Cramer hoopt dat de verbindende kracht sterker wordt met meer vrouwelijke leiders. “Die polariserende kracht is aantrekkelijk voor de media, maar voor de toekomst van ons land, onze maatschappij en de nieuwe generatie is verandering broodnodig.”

## Als vrouw minister zijn

Hoe ze het zelf vond om als vrouw minister te zijn, weet Cramer niet goed. “Ik kan natuurlijk niet in de huid van een man kruipen.” Maar toen ze thuis onverwacht door de media werd overvallen, voelde ze zich als vrouw kwetsbaarder dan wanneer ze als man de voordeur had geopend. “Dat klinkt vervelend, maar is gewoon waar.” Over het algemeen denkt de voormalig minister dat vrouwen zich meer verbindend opstellen dan mannen en vooral communiceren omdat ze met elkaar iets willen bereiken. “Hiermee spreek ik een enorme algemeenheid uit, maar dit is wat ik merk.”

Haar eigen manier van handelen bestond meer uit zoeken naar samenwerking dan uit zich te profileren van ‘kijk, dit heb ik allemaal gedaan’. “Collega’s zeiden soms tegen me dat ik mezelf meer naar voren moest schuiven, want klimaatbeleid was volgens hen mijn beleid. Ik zei dan: ‘Nee, het is óns beleid. En hoe meer we met elkaar op de Bühne staan en dit verkondigen, hoe breder het draagvlak en hoe groter de kans dat dit beleid bestendig is voor de volgende kabinetsperiodes.’ Zo stond ik erin.”

## Grote kater

Toen Cramer na drie jaar ministerschap de politiek verliet, had ze de smaak nét te pakken. Ze wist van alle hoeden en randen en had een band opgebouwd met haar collega’s en met de Eerste en Tweede Kamer. “Ik was in alle opzichten in mijn kracht gekomen en wilde in het laatste jaar graag verzilveren wat ik had beloofd. Toen ik door de val van het





*Minister Jacqueline Cramer van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer tijdens het debat over de regeringsverklaring van het kabinet-Balkenende IV, op 1 maart 2007.*

kabinet-Balkenende IV plotseling moest stoppen, vertrok ik met een grote kater.” Het volgende kabinet schoof alles terzijde wat ze op het gebied van klimaat, ruimtelijke ordening en de stikstofproblematiek had opgebouwd.

“Frustrerend”, vindt Cramer. “Want ik heb snoeihard gewerkt om in Nederland, Brussel en verder internationaal zaken in gang te zetten die voor de lange termijn essentieel zijn om onze samenleving leefbaar en krachtig te houden.” Alles wat ze had gehoopt te bereiken, kwam weer op een laag pitje te staan. Terwijl ze de langetermijnprojecten graag had willen overdragen zodat er niet weer een zigzagbeleid zou ontstaan.

*“Na mijn drie jaar kwam er een ander kabinet en werd alles wat ik had opgestart, gewoon in de ijskast gezet.”*

## Weg is weg

Eenmaal minister-af ging ze direct andere dingen doen. Over het nieuwe beleid had ze niets meer te vertellen. “Weg is weg als je je post hebt verlaten. Je kunt niet aan de zijlijn nog wat meeregeren en af en toe iets roepen waarvan je denkt dat het invloed heeft. Want het is niet van belang wat je dan nog inbrengt.” Ze hield keurig haar mond en pakte op het gebied van duurzaamheid zaken op waarvan ze vond dat ze die kon ondersteunen. “Ik had in Den Haag veel beleid gemaakt, maar de uitvoering van de grond krijgen voor de grote transities waar het bij duurzaamheid om gaat, moet je echt doen door in die samenleving vanuit een neutrale positie te netwerken. Daarop heb ik mij gericht.”

## Laatste minister van VROM

In het kabinet-Rutte I werd het ministerie van VROM opgeheven en ondergebracht bij het nieuwe ministerie van IenM. Cramer was hiermee de laatste minister van VROM. Ze bewaart goede herinneringen aan de tijd dat ze als minister op RO het land inging om initiatieven te stimuleren of te omarmen. Lokale RO-ambtenaren vertelden wat er leefde en gaven aan hoe de rijks gelden volgens hen het best uitgegeven konden worden. “Ik was groot voorstander van deze samenwerking: vanuit Den Haag duidelijke richtlijnen en een planning van waar en hoe we gaan ordenen, maar de invulling gestuurd overlaten aan de andere overheden.”

## Desastreus decentralisatie

Dat vervolgens op alle fronten de decentralisatie in gang werd gezet waarbij alles op het laagste niveau werd beslist, noemt Cramer desastreus. “Hierdoor heb je geen sturingsinstrument meer om met andere overheden zaken te doen waarvan je met z’n allen beter wordt.” Niet voor niets was Cramer altijd groot voorstander van ‘centraal wat moet, decentraal wat kan’. “Dat wij het in ons kikkerlandje al lange tijd goed hebben georganiseerd, komt doordat we centraal ordenen. Zonder dat hadden we er in Nederland allang een enorme rotzooi van gemaakt.”

Al vaker vroeg ze zich af of er niet opnieuw een minister van Ruimtelijke Vraagstukken nodig is. Het liefst ziet ze de ruimtelijke ordening weer georganiseerd zoals bij het voormalige ministerie. De wisselwerking tussen het ministerie en de regio’s verliep er goed, net als de afstemming en samenwerking met de andere departementen, waardoor geld veelal gebundeld werd uitgegeven. “Juist ruimtelijke orderingsbeleid is integraal beleid. Allemaal je eigen beleid naar de regio’s voeren, levert versnippering op. Daarom

vind ik interdepartementale samenwerking bij alle ontwikkelingen en grote opgaven waarvoor we nu staan, cruciaal.”

## Wees goed voorbereid

Toekomstige bewindspersonen raadt ze een goede voorbereiding aan. “Kijk vooraf welke rollen je als minister moet vervullen en bepaal waar je grootste tekortkomingen liggen. Je kunt er na je aanstelling mee aan de slag gaan, maar je kunt het ook voorbereiden, of je nu wel of geen minister wordt. Dit voorkomt dat je er, zoals ik, tamelijk plompverloren inrolt.” Ook alvast nadenken over het type PA dat het best bij je past, is verstandig. En zelf had ze als politieke zij-instromer achteraf graag meer sparringpartners gehad om haar op zaken attent te maken, zeker in de beginfase. “Desondanks is effectief zijn vanaf dag één haast onmogelijk, want je komt in een rollercoaster terecht. Weet dat.”

Ze eindigt met een hartenkreet: “Ik zou willen dat men het in de hofstad niet alleen heeft over wat er in Den Haag allemaal mis is, maar ook uitstraalt wat daar allemaal goed gaat. En ik hoop op meer verbinding met de netwerken in de samenleving. Dit zorgt voor meer draagvlak en een betere wisselwerking tussen beleid en uitvoering. Zo kunnen we samen zorgen dat al het moois wat men in Den Haag bedenkt, ook goed in de samenleving landt.”

### Jacqueline Cramer in een notendop

Jacqueline Cramer is een praktijkgerichte wetenschapper en hoogleraar. In het kabinet-Balkenende IV was zij voor de PvdA als minister van VROM drie jaar verantwoordelijk voor Milieu en Ruimtelijke Ordening. Daar maakte ze zich vooral sterk voor verduurzaming en voor de (inter) nationale aanpak van de klimaatproblematiek. Op de Klimaatconferentie in Kopenhagen onderhandelde ze over het nieuwe internationale klimaatverdrag: het Akkoord van Kopenhagen. Op het gebied van ruimtelijke ordening kwam zij met nieuwe omgevingswetgeving.

Vóór haar ministerschap was Cramer lang actief in diverse maatschappelijke functies, waaronder tot midden jaren tachtig in de milieubeweging. Daarna gaf zij in adviesorganen en het bedrijfsleven richting aan het integreren van duurzaamheid in de bedrijfsstrategie en productketens. Na haar ministerschap keerde zij terug naar de wetenschap en de praktijk, waar zij optreedt als hoogleraar duurzaam innoveren aan de Universiteit Utrecht, als strategisch adviseur bij het Utrecht Sustainability Institute en als ambassadeur Circulaire Economie van de Economic Board Amsterdam.

(Bron: Parlement.com en Wikipedia.org)



Bekijk het  
interview  
online

# *Sybilla Dekker*

---

*“Op het moment dat jij het regeerakkoord ondertekent, overstijg je het partijbelang”*

**Geboren**

Alkmaar, 23 maart 1942

**Functies**

Minister van  
Volkshuisvesting, Ruimtelijke  
Ordening en Milieubeheer,  
kabinet-Balkenende II en  
kabinet-Balkenende III.

**Periode**

Mei 2003 tot september  
2006

**Interviewers**

Caspar van den Berg en  
Erik-Jan van Dorp

**Sybilla Dekker voelde zich nooit een echte politicus.**

**‘Politiek manager’ paste haar beter: “Ik ben wel de politicus, maar ik manage ook.” De voormalig politica, zakenvrouw, ambtenaar, VVD-bestuurder en (huidige) minister van staat spande zich haar hele loopbaan in om meer vrouwen aan de top te krijgen. Met succes: “Je ziet de veertigers en vijftigers nu in topfuncties opkomen.” Nog steeds voedt zij de kweekvijver voor topvrouwen: “Bij grote opdrachten, zoals het Noordzeeoverleg, laat ik ambitieuze jonge vrouwen meedraaien met mijn staf.”**

## Hoe word je minister?

Dekker werd geboren in Alkmaar en studeerde personeelswerk en organisatiekunde. Een leven op de politieke barricade stond niet op haar verlanglijstje. Echter, in het maatschappelijk middenveld speelde zij zich zodanig in de kijker dat ze twee keer gevraagd werd voor het ministerschap: eerst voor het kabinet-Balkenende I – wat zij afwees – daarna voor het kabinet-Balkenende II. “De zoektocht naar een geschikte minister is eigenlijk vrij merkwaardig, vergeleken met de leidinggevendenden die je normaal gesproken op hoge posities ziet. Maar op de een of andere manier was ik zichtbaar. Ik was echt geen partijtigger voor de VVD, ging bijvoorbeeld niet naar de grote congressen. Maar mensen in de partij zagen wat ik deed en zo kwam ik in beeld.”

## Einde verhaal

Haar afwijzing voor een ministerspost in het kabinet-Balkenende I kwam doordat de LPF een van de coalitiepartijen was. “Ik voelde me niet thuis bij de opvattingen van de LPF en vond dat ik daarom beter niet in zo’n kabinet kon gaan zitten.” Einde verhaal, dacht Dekker: nu is het over. Maar, zoals haar man al voorspelde, ze klopten opnieuw bij haar aan. Ditmaal voor het kabinet-Balkenende II met CDA, VVD en D66, dus zonder LPF. Dekker was op dat moment nog geen tien jaar lid van de VVD, waar zij zich inzette voor het thema doorstroming van vrouwen.

## Een telefoontje

Bij het verkennend gesprek voor Balkenende II wist Dekker nu precies welke ministeries ze wilde leiden: V&W (nu IenW) of VROM. Anekdotisch: “Mijn man gaf mij mee niet thuis te komen met Immigratie en Asiel. Aan zo’n lastige, nieuwe portefeuille was geen eer te behalen. Dat had ik goed in mijn oren geknoopt.” Dekker werd gepolst voor Immigratie, maar hield vast aan de twee gekozen vakdepartementen. V&W bleek al vergeven aan Karla Peijs (CDA), dus werd het VROM.

## Het partijbelang overstijgen

Behalve Peijs kende Dekker niemand van de andere ministers, maar dat vond ze geen probleem. “Je leert elkaar snel kennen omdat je als ploeg nauw moet samenwerken aan de uitwerking van de beleidslijnen.” Wat de politica betreft kijk je daarbij verder dan de eigen partijbelangen: “Op het moment dat jij het regeerakkoord ondertekent, overstijgt je het partijbelang. Je zet je handtekening immers voor het totaalplaatje van die overeenkomst. Natuurlijk houdt je rekening met wat je eigen partij heeft ingebracht, maar daar kijk je niet uitsluitend naar.”

## Leidend regeerakkoord?

Het regeerakkoord bevatte volgens de doortastende bestuurder vooral ‘vrij algemene’ doelstellingen. Voor Volkshuisvesting stonden alle ontwikkelingen benoemd die een nadrukkelijke impuls moesten krijgen, zoals ‘wijken’ meenemen in de plannen en ruimtelijke ordening naar een nieuwe fase brengen. “Milieu was overduidelijk een van de verbindende thema’s, en dat onderdeel nam staatssecretaris Pieter van Geel op zich. Ik had puur Ruimtelijke Ordening en Wonen onder mijn hoede, met alles wat daarbij hoorde.”

## Voor het eerst in de Trêveszaal

Bijzonder indrukwekkend vond Dekker het constituerend beraad, het sluitstuk van de kabinetsformatie. Een belangrijke ontmoeting: “Je komt dan als kandidaat-ministers voor het eerst bij elkaar, in de Trêveszaal. Misschien is dat nu normaler, maar ik vond het imponerend. Je wordt ook geplacéerd, je mag niet zomaar ergens gaan zitten. Je plek is best bepalend voor bijvoorbeeld de communicatielijnen, zoals dat gaat bij elke groepsdynamica. De secretaris van de ministerraad, Marianne Hordijk, heeft met haar langjarige ervaring een belangrijke stem in die tafelschikking.”

De placering in de Trêveszaal laat iets zien van hoe de lijnen in het kabinet lopen: plaatsing gaat op vakgebied en zegt niets over de partijverdeling. Zelf zat Dekker als VVD’er tussen CDA’ers Cees Veerman en Karla Peijs. Verder was de regel destijds dat de minister van Financiën, in dit geval VVD’er Gerrit Zalm, recht tegenover de minister-president zat. “De partijen zitten dus gemixt en dat vond ik op zichzelf wel mooi. Ik weet nog precies wie waar zat, omdat we als ministerraad vier jaar lang, elke vrijdagochtend, in de Trêveszaal vergaderden.”

## De dynamiek rond de ministerraad

De ministerraad kende goede inhoudelijke discussies, stelt Dekker tevreden vast. “Heel belangrijk, want het draait niet alleen om je eigen politieke overtuiging, maar ook om de inhoud in de mix van politieke overtuigingen.” Dekker zette het huurbeleid op de agenda: zij wilde de huren vrijgeven om de woningnood tegen te gaan. Ze vond het merkwaardig dat zij als minister de huurprijzen moest vaststellen. “De minister van V&W bepaalt toch ook niet de prijs van de auto’s?” Het voorstel vereiste een grondige voorbereiding: “Dergelijke zaken moet je in de ministerraad echt bevechten.”

*“Te vaak bepaalt de politiek het beleid vanuit Den Haag, zonder de verbinding te leggen naar het veld. Een enorme tekortkoming.”*

## Rondje ministers polsen

Om als minister steun voor je ideeën te krijgen, is het zaak om eerst in de Tweede Kamer de mening van alle partijen te peilen. Met name aan Henk Kamp had Dekker een goede sparringpartner. “Kamp was een alleslezer en alleskenner. Bovendien was hij in het kabinet-Balkenende I drie maanden minister van VROM voordat hij minister van Defensie werd.” In haar rondje ‘ministers polsen’ sprak Dekker ook met Johan Remkes, die eerder op VROM zat.

## Praten met het veld

Ook raadpleegde zij steevast de belangenorganisaties. “Praten met het veld is zó belangrijk! Ga als minister dus in gesprek met vereniging van woningcorporaties Aedes en met directeuren van belangrijke woningcorporaties. Te

vaak bepaalt de politiek het beleid vanuit Den Haag, zonder de verbinding te leggen naar het veld. Een enorme tekortkoming, omdat je zo niet toetst op welke manier een kwestie kan landen of geaccepteerd kan zijn.”

*“Natuurlijk zijn er in de ministerraad belangenverschillen. Het gaat erom hoe je die tegenstellingen overbrugt.”*

Ter illustratie noemt ze de bouwregelgeving, waar een nieuw Bouwbesluit moest komen. Het eerste voorstel bleek niet besproken te zijn met de bouwondernemers. ‘Want’, zeiden de mensen van Dekkers staf, ‘van uw voorganger, meneer Pronk, mochten wij niet met het bedrijfsleven praten.’ “Waarop ik antwoordde: ‘Nou, de opgave van Dekker is altijd wél eerst praten.’ Je hoeft het niet met elkaar eens te zijn, maar je moet ten minste weten wat er speelt of wat de haalbaarheid is van een aantal zaken.”

## Bondje met Karla Peijs

Partijkleur is in de ministerraad van ondergeschikt belang volgens Dekker: “Het gaat veel meer om de inhoud. Het kabinet moet uiteindelijk keuzes maken en dan maakt het niet uit van welke partij jij bent.” Ze sloot al snel een bondje met Karla Peijs, vanwege de raakvlakken tussen hun ministeries – ruimtelijke ordening en infrastructuuropgaven. Nota’s van elkaars departement zonder akkoord van de ander zouden ze terugsturen. “Bij VROM is een paar keer gezegd: ‘Is het afgestemd met V&W? Nee? Nou, terug dan. Die is nog niet rijp.’ Iedereen vond die werkwijze prettig omdat we vanuit de gezamenlijkheid verder kwamen.”

## Tegenstellingen overbruggen

Voor Dekker is de kunst in de Trêveszaal dat je elkaar inhoudelijk begrijpt en vasthoudt. “Natuurlijk zijn er belangenverschillen, maar het draait niet om de tegenstellingen; het gaat er juist om hoe je die overbrugt. Als je in de belangentegenstelling blijft staan, zoals nu (juni 2021, red.), blijft die overeind terwijl je beter kunt streven naar de verbinding. Uiteindelijk moet je het toch samen doen. En die verbinding moet je ook uitstralen naar buiten toe, naar het publiek.”

## Ruimtelijke ordening én ontwikkeling

Een ‘ongelofelijk belangrijk’ visitekaartje van de oud-VROM-minister is de *Nota Ruimte*, waarmee zij de basis legde voor een ander beleid voor de RO. Naast het Rijk moesten provincies en gemeenten voortaan meebeslissen over de toekomstige inrichting van Nederland. “Ruimtelijke ordening is niet alleen ordenen, maar ook ontwikkelen. Het Rijk kan niet alleen vanuit de blauwdruk een beleid verordonneren. Je moet daar medeoverheden of lagere overheden bij betrekken.”

Ze beoogde geen volledige decentralisatie van RO, maar een nationaal kader dat in de provinciale en gemeentelijke afwegingen werd meegenomen. “Zodat er verbinding is tussen het nationale niveau en het provinciale, gemeentelijke en regionale niveau. Wezenlijk anders dus dan de decentralisatie die er nu ligt.”

## Opheffen VROM – een grote fout

Dat er geen eigen departement voor RO meer is, vindt zij een grote fout. “Het opheffen van VROM was meer een politiek statement dan het gevolg van een goede inhoudelijke afweging.” De roep om VROM terug te halen



is groot, vooral voor Wonen. Volgens Dekker kan dit niet zonder nationale coördinatie op dat vlak: er is één integrerend departement met één bewindspersoon voor alle ruimtelijke vraagstukken nodig. En die coördinerende partij bepaalt het niet alleen: “De ontwikkeling en de positionering doe je samen met de anderen.”

## Kerndiscipline binnen het Rijk

Ruimtelijke vraagstukken zouden een kerndiscipline binnen het Rijk moeten zijn. “Die insteek mag echt terug. Niet zoals het was, maar passend bij de huidige tijd. Maar accepteer wel dat je een ruimtelijk kader nodig hebt. Er móét namelijk een basis zijn waarop mensen kunnen toetsen, zoals Ruimtelijke Ontwikkeling of Ruimtelijke Ordening. Misschien is er een variant denkbaar waarbij de departementen gewoon overeind blijven, al moet je daar dan wel een politiek bestuurder of een minister voor aanwijzen.”

## Politiek manager of politiek bestuurder?

Elf jaar leidinggevende ervaring als rijksambtenaar bij L&V hielp Dekker enorm op haar ministerspost. “Je kent de processen in de organisatie al.” Wel was haar positie anders: “Een minister is niet de hiërarchische leidinggevende, dat zijn de DG’s en de directeuren. Maar je bent wel de politiek bestuurder.” Dekker stond tot haar genoegen ook wel bekend als de politiek manager. “Als men mij vroeg of ik een echte politicus was, zei ik ‘Nee, dat geloof ik niet. Ik ben wel de politicus, maar eerder een politiek bestuurder die ook managet. Ik wil gewoon weten wat er op tafel komt.’”

## Goed ingewerkt?

Dekker had een uitstekende band met haar SG Marjanne Sint en haar directe staf. “Ik kon dus direct aan de slag.” Toch was zij niet overal goed op ingewerkt. Zo vond zij de openbaarheid van overleggen een lastig punt. “Toen ik in de Kamer kwam, wist ik niet eens wat een Algemeen Overleg (AO) was. Je wordt wel geïnformeerd, maar toch ook in het diepe gegooid. Zo’n AO is openbaar: de Tweede Kamerleden zitten erbij, je eigen staf zit naast je en de pers is aanwezig. Natuurlijk heb je tekst voor je, maar je moet het op dat moment wel doen.”

*“Het opheffen van VROM was meer een politiek statement dan het gevolg van een goede inhoudelijke afweging.”*

Ze moest vooral wennen aan de directheid in het overleg en de noodzaak dat je het in een keer goed moest doen: een harde leerschool voor wie het politieke circuit niet goed kent. “Je kunt geen missers maken. Een beetje aarzelen is direct een feit. Iets niet goed doen ook. Zelfs je tranen, zoals bij Carola Schouten, zijn een feit. Alles wat je doet of zegt, of niet doet of zegt, wordt eindeloos geïnterpreteerd. Ik vond die AO’s daarom altijd spannend.”

## Inhoudelijke vakkennis

De ambtelijke organisatie is een essentiële steunpilaar voor een minister – mits de inhoudelijke vakkennis goed is verankerd. “Tegenwoordig wisselen topambtenaren na vier jaar alweer van baan, terwijl bepaalde dossiers niet in vier jaar tot een einde komen. Misschien is de opgedane kennis in het ene ministerie in zijn algemeenheid wel toepasbaar op het andere. Niet alles is echter op te lossen met

economen of bestuurskundigen. Inhoudelijke kennis is ook onontbeerlijk. Bij Rijkswaterstaat bijvoorbeeld zijn gewoon goede technici nodig. Het gaat om de juiste mix van mensen.”

*“Zorg dat de portefeuille die je als minister krijgt, bij je past.”*

## Geweldige sparringpartner

De carrousel van topambtenaren draait nu nadrukkelijk sneller dan destijds: “Mijn DG Wonen, Annet Bertram (nu DG Rijksvastgoedbedrijf, red.) was al jaren werkzaam in de volkshuisvesting. Zij kende het vakgebied door en door en was dus een geweldige sparringpartner. Ook haar directeuren wisten van de hoed en de rand. De organisatie die wij hadden opgezet, werkte met accountmanagers in het land: we werkten dus niet alleen van bovenaf, maar peilden ook wat er in het land zelf en bij bepaalde steden gebeurde.”

Zelf legde Dekker regelmatig werkbezoeken aan bouwprojecten af om de verantwoordelijke wethouders te spreken over voortgang of stilstand. Ze maakte ook afspraken met hen: “Als minister kun je dat doen. Zou je echter decentraliseren, dan kun je veel minder dwingend spreken. Mijns inziens moet je zicht hebben op wat er gebeurt en kan gebeuren. Naast het instrumentarium op rijksniveau heb je dus ook de mensen uit de regio nodig.”

## Een team – ook bij verdriet

Dekker bofte met haar SG Marjanne Sint en het team om haar heen. “Sint en haar staf konden goede analyses maken. Ook bureau SG was een prima organisatie, met volop groeiomgankelijkheden voor jonge mensen.

Dat vond ik ontzettend leuk.” Toen midden in Dekkers ambtstermijn haar man overleed, leerde ze haar team extra waarderen. “Zij hebben mij in die moeilijke tijd geweldig gesteund. Je kunt er wel alleen doorkomen, maar met steun gaat het beter. Zeker omdat je onmiddellijk in de kijker staat.” Ruimte voor persoonlijke kwesties was er ogenschijnlijk niet. “Het persoonlijke en het publieke is in het ministersvak moeilijk te combineren; verdriet hoort er niet thuis. Er was veel begrip, maar je hebt de opdracht om door te gaan en dat is niet gemakkelijk.”

## Ontzettend leuke job

In een NRC-artikel van 2005 zei toenmalig VNO-NCW-directeur Niek Jan van Kesteren in een artikel over de politica: ‘Zo leuk is het ministerschap natuurlijk niet. Je moet keihard werken, je krijgt een laag salaris, bakken modder over je heen en je reputatie als geslaagd zakenvrouw holt achteruit.’ Dekker is het hier pertinent niet mee eens. “Minister zijn is een ontzettend leuke, fascinerende job. Je bent bevoorrecht: je ontmoet veel mensen en leert andere organisaties kennen. Ik heb met werkbezoeken al ‘mijn’ 56 wijken bezocht. Het ministerschap is inhoudelijk zeer aantrekkelijk. Maar je moet het vak verstaan, en dat is niet niks.”

Dat lage salaris klopt wel, omdat dit niet in verhouding staat tot het maatschappelijke risico dat een minister loopt. Maar daar moet je niet over zeuren, vindt Dekker. Van een deuk in haar reputatie is echter geen sprake: “Ik heb daarna een hartstikke mooie tijd gehad in de zakenwereld. Ik ben minister geweest en heb dit niet kunnen afronden vanwege de Schipholbrand. Maar heb ik daarvan schade ondervonden om geen mooie andere functies te krijgen? Integendeel. Ik heb vele diverse functies kunnen bekleden, zowel in het bedrijfsleven als voor de overheid.”

## De Schipholbrand

Bij de Schipholbrand (oktober 2005) lieten elf mensen het leven. De feiten die boven tafel kwamen, gaven volop spanningen bij de ministeries van Justitie en VROM: wat zouden de gevolgen zijn? In september 2006 was de presentatie van het rapport van de Onderzoeksraad voor Veiligheid: geen feitenrelaas op papier, maar met animaties. 'Dramatisch' vond Dekker dit, en sprak dat ook uit naar voorzitter Pieter van Vollenhoven: "Met beeld en muziek werd naar een climax toegewerkt, wat de zaak op scherp stelde. Het beeldende aspect maakte het enorm emotioneel beladen. Je zag bijvoorbeeld dat de ambulance bij de verkeerde poort stond."

## Zelf opstappen

Duidelijk was dat justitieminister Piet Hein Donner de eerstverantwoordelijke was en Dekker de tweede, vanwege de rol van de Rijksgebouwendienst. Dat er elf doden waren, vond ze verschrikkelijk en ze besloot: "Er kan er maar één de beslissing nemen, en dat ben ik. En ik laat me niet wegsturen door een Tweede Kamer die ik niet kan en wil overtuigen. Dit is veel te veel, ik neem mijn verantwoordelijkheid en stap op." Dekker handelde in de geest van haar overleden man, die bij haar beëdiging zei: 'Je bent onafhankelijk en je gaat er onafhankelijk uit, wat er ook gebeurt.'

## Geen tijd van oogsten

Dat ze haar ministerschap niet kon afmaken, betreurt ze nog steeds. Vooral omdat ze net voor een half jaar stond waarin ze spijkers met koppen kon slaan: "Ik stond voor een afhechting van de beleidslijnen naar de woningcorporaties, de ruimtelijke ordening en nog een aantal zaken. De wet op de RO moest erdoor. Dit werd door mijn



*Minister Sybilla Dekker in Den Haag, op 13 februari 2003.*

opvolger gedaan. De tijd van oogsten werd mij ontnomen en dat is afschuwelijk, maar ik sta nog steeds achter mijn besluit van toen."

## Het vertrek: weg is weg

Haar vertrek als minister ervoer ze als koel en kil. “Ik ben ’s avonds nog naar het bewindspersonenoverleg gegaan, maar eigenlijk stond ik al buiten. Weg is weg. De politiek is een hard vak, maar zo is het.” Het afscheid op het departement was aangenamer. “Daar kwamen de mensen om mij heen wel afscheid nemen. Dat voelde als een warm bad.” Samen met haar secretariaat ruimde ze de dag erna nog zaken op. “Je moet gewoon plaatsmaken. Terecht ook, want het ministerie moet door.”

*“Weet je, de politieke carrière is heel kwetsbaar. Zo sta je er en zo sta je buiten.”*

## Geen formele overdracht

Informeel kon Dekker in een gesprek wel wat zaken overbrengen aan opvolger Pieter Winsemius, maar van een formele overdracht was geen sprake. “Dat gebeurt alleen als er een nieuw kabinet komt. Toen ik aantrad, tekende mijn voorganger Henk Kamp voor de overdracht van VROM aan mij en ik tekende voor het overnemen van de verantwoordelijkheid. Bij een aftreden gaat dat natuurlijk niet zo. Dan sta je gewoon in één keer buiten.”

## Minister van staat

Sinds 2018 is Dekker minister van staat: de hoogste eretitel in ons staatsbestel. Op basis daarvan kun je worden gevraagd om een minister te vervangen of de staat te vertegenwoordigen. Toen minister-president Mark Rutte haar belde – aan het werk op Bonaire voor het College Financieel Toezicht – was ze compleet overdonderd.

“Emotioneel ook, omdat het een erkenning was voor al mijn werk, en indirect ook voor de ontwikkeling van vrouwen. Echt fantastisch.”

## Vervangende minister

Dekker verving twee keer minister Bruno Bruins. Eerst in 2019 bij een congres op Bali over de overdracht van ziekten van dieren op mensen en van mensen op dieren. Daarna in 2020, vlak voor de COVID-uitbraak, voor een staatsbezoek aan Indonesië waaraan een grote handelsdelegatie verbonden was. Ze leerde dat ‘perfect improviseren’ en ‘snel schakelen’ belangrijke vaardigheden van een minister van staat zijn. “Ook fysiek moet je het aankunnen: vijftien uur vliegen, snel overleggen met je staf, en er stáán.” Dekker genoot beide keren van haar rol en straalde dat ook uit.

## Doorstroming van vrouwen

Het thema doorstroming van vrouwen loopt als een rode draad door Dekkers werkende leven. “Nederland was – en is nog steeds – niet erg welwillend en begrijpend als het gaat om vrouwen aan de top. Vandaar ook mijn handvest ‘Talent naar de Top’ in 2008, dat als aanjager diende om het ‘glazen plafond’ voor vrouwelijk talent te breken.” Dit krijgt nu effect: je ziet de vrouwelijke veertigers en vijftigers in topfuncties opkomen, bijvoorbeeld bij VNO-NCW en de Nederlandse Spoorwegen.

Ook nu nog voedt de minister van staat de kweekvijver voor vrouwen met een topositie. “Nog steeds moeten jonge vrouwen leren dat je ervoor moet gaan. Dat je de valkuilen moet kennen in een overwegend mannelijke cultuur. Daarom laat ik bij grote opdrachten altijd ambitieuze jonge vrouwen meedraaien met mijn staf. Zoals nu, bij het Noordzeeoverleg, en eerder bij de Zuidas en Soestdijk. Zodat zij met die bagage verder komen.”

## Tips voor toekomstige ministers

Dekker raadt toekomstige ministers aan een passende portefeuille te aanvaarden. Ook adviseert zij een zorgvuldige afweging te maken, maar niet bij voorbaat 'nee' tegen een ministerspost te zeggen. "Je staat niet voor niets op zo'n lijstje. Durf gerust die stap naar voren te zetten. Weten hoe het op een ministerie werkt is prettig, maar dat kun je ook leren. En laat je niet van de wijs brengen door kritiek op sociale media."

Graag ziet ze dat nieuwe ministers niet alleen de inhoud kennen, maar ook de processen eromheen: de bestuurlijke kanten en de medeoverheden. Al is die inhoud wel extreem belangrijk. "Zorg dat je goed geïnformeerd bent, dat je niet te snel iets wilt of wilt overbrengen. Laat zaken eerst goed onderzoeken. Met inhoud kun je het verschil maken. Weet je, de politieke carrière is heel kwetsbaar. Zo sta je er en zo sta je buiten."

### Sybilla Dekker in een notendop

Sybilla Dekker is een uit een werkgeversvereniging afkomstige VVD-politica, die in het kabinet-Balkenende II minister van VROM werd. Eerder was zij onder meer arbeidsinspecteur, ambtenaar op Landbouw, directeur van het Nederlands Verbond van Ondernemers in de Bouwnijverheid (tot 1996) en algemeen directeur van de werkgeversorganisatie AWWN (tot 2003). Daarnaast vervulde zij diverse directiefuncties bij de overheid en werkgeversorganisaties, en bekleedde zij commissariaten bij onder andere Heineken Nederland, Rabobank Nederland, het Leids Universitair Medisch Centrum en de Nederlandse Spoorwegen.

Dekker trachtte als minister tevergeefs het huurbeleid te liberaliseren, maar legde met de *Nota Ruimte* wel de basis voor een ander beleid op het gebied van de ruimtelijke ordening. Ze had goede contacten in het land en werd geprezen vanwege haar vermogen om naar 'het veld' te luisteren, maar was tamelijk onwennig in de Haagse politiek. Zij trad af na het rapport over de brand in het cellencomplex op Schiphol. Dekker vervulde sindsdien diverse bestuursfuncties, zoals voor de Tafel van Borging Maasvlakte II en het Nationaal Openbaar Vervoer Beraad. Sinds 2018 is Dekker minister van staat en sinds 2021 adviseert zij het Noordzeeoverleg.

(Bron: Parlement.com en Noordzeeloket.com)



Bekijk het  
interview  
online

# *Annemarie Jorritsma*

---

*“Tijd is je vriend: als je in de politiek  
haast hebt, verlies je het”*

**Geboren**

Hengelo (Gld.), 1 juni 1950

**Functies**

Minister van Verkeer en Waterstaat, kabinet-Kok I.  
Minister van Economische Zaken en vicepremier, kabinet-Kok II.

**Periode**

Augustus 1994 tot juli 2002

**Interviewers**

Caspar van den Berg en Erik-Jan van Dorp

**De politieke carrière van Annemarie Jorritsma startte als ‘fijne vrijetijdsbesteding’. Maar na de gemeenteraad kwam de Tweede Kamer, werd ze twee keer minister en eenmaal vicepremier, was ze twaalf jaar burgemeester van Almere en nam ze zitting in de Eerste Kamer. “Mijn thuisfront hield me met de voetjes op de vloer. Wel ben ik harder geworden. Vroeger was ik van de harmonie en iedereen te vriend houden. Als minister heb ik geleerd om inhoudelijk een vijand te durven maken.”**

## Vrouw van 28

Als lid van de VVD-afdeling in Bolsward liet Jorritsma zich eind jaren zeventig regelmatig op het stadhuis zien. Dat een vrouw van 28 bij afdelingsvergaderingen aanwezig was, viel op: “Het was tamelijk uitzonderlijk en waarschijnlijk de reden dat ze me vroegen om gemeenteraadslid te worden. Met twee kleine kinderen en geen tijd voor een voltijdsbaan, dacht ik: mooi, de gemeenteraad vergadert op tijden dat ik gemakkelijk oppas kan krijgen of als mijn echtgenoot thuis is.”

Eenmaal binnen volgde ze in sneltreinvaart cursussen. Ze leerde moties maken, begrotingen lezen, spreken in het openbaar en verdiepte zich bij de VVD in liberale filosofie. Ook werd ze lid van Vrouwen in de VVD, in die tijd nog

een noodzakelijke actiegroep. Jorritsma bouwde snel een netwerk op in de partij en kwam in 1982, volgens eigen zeggen ‘vrij toevallig’, in de Kamer terecht.

## Keihard werken

Na de gemeenteraad volgde onverwachts direct een zetel in de Tweede Kamer. “De VVD groeide hard en zocht vrouwen. We kregen 36 zetels en ik was nummer 35. Dat was heftig.” Het was keihard werken: “Ik wist allang dat je het als vrouw een beetje beter moest doen dan de gemiddelde man en werkte me een slag in de rondte om snel een goed Kamerlid te worden.” Toen ze plots eerste woordvoerder V&W werd, was dat opnieuw schrikken. Ze las stapels brieven en stukken voor begrotingsbehandelingen en praatte veel met collega’s in de commissie. En ze maakte fouten: “In die beginfase heb ik verschrikkelijke fouten gemaakt. Zo tekende ik bij de eerste begrotingsbehandeling meteen een motie van de oppositie, zonder overleg met de fractie. Daarvoor kreeg ik ontzettend op mijn donder.” Toch noemt ze het durven maken van fouten voor dit werk een goede eigenschap: “Je moet niet te beroerd zijn om af en toe een fout te maken, want zonder risico’s kom je nergens.”

## Frits Bolkestein

In 1994, twaalf jaar later, stond Jorritsma nummer 3 op de VVD-lijst. Frits Bolkestein had al gewaarschuwd dat de kans bestond dat ze minister zou worden. Als volksvertegenwoordiger in hart en nieren was ze daar niet direct enthousiast over. Een minister is iemand die tijdens gesprekken door ambtenaren wordt omgepraat en ingepakt, meende ze. Bovendien was haar beeld dat het ministerschap een eenzaam vak was, met een secretaresse in een piepklein kamertje. Ze zat op een pleintje bij een café in Edinburgh toen Bolkestein belde of ze minister van V&W wilde worden en besloot ter plekke dat ze geen ‘nee’ kon zeggen. “Ik had die portefeuille twaalf jaar gedaan



en was in mijn partij dé expert op V&W. Dus ik zei ‘ja’ en moest op stel en sprong met het vliegtuig terug naar Nederland. Achteraf bleek het hartstikke leuk en was er van eenzaamheid geen sprake. Sterker nog: ik werd vanaf dag één fantastisch begeleid.”

## Geweldige ondersteuning

De ontvangst op het departement beleefde Jorritsma als een warm bad. “En wat ik heel mooi vind: zowel op V&W als op EZ vertelde nooit één van de ambtenaren iets over mijn voorganger. Er werd dus niet geroddeld over degene die jij opvolgt. Dit gaf een prettig gevoel van veiligheid en de rustige gedachte dat zij dit ook niet bij jouw opvolger zullen doen.” De ondersteuning was bovendien geweldig. Als Kamerlid had ze een flatje op de Marktgracht: “Ik kwam op maandag met mijn autootje naar Den Haag, sjouwde met mijn koffer en liep ’s morgens naar de Kamer. Maar toen ik minister was, belde mijn chauffeur met de vraag: ‘Hoe laat had u opgehaald willen worden?’ Ik heb als minister nooit meer een koffer gedragen. Daarbij regelden twee secretaresses fantastisch elke afspraak en alle ondersteuning voor me.”

## Ophouden met flauwekul

Als startende minister van V&W kende Jorritsma twee prioriteiten: een aantal grote projecten qua besluitvorming tot een goed einde brengen – dat stond ook in het regeerakkoord – en ophouden met allerlei ‘flauwekul’. Zo was er de gedachte dat er vervoerregio’s moesten komen. “Daar had ik vanuit de oppositie al enorm tegen gestreden. Op mijn eerste dag gaf ik meteen de opdracht daarmee te stoppen.” Dat de agenda van een minister van verschillende kanten onder druk staat, kostte Jorritsma weinig moeite. Eerste prioriteit is altijd de Kamer. “Het is heel eenvoudig: als de Kamer je roept, dan ga je. De beste manier om daaraan te ontkomen, is zorgen dat je daar geen ruzie maakt – in

politieke zin. Want een Kamer die jou wil plagen, zorgt dat je elke week drie, vier keer wordt opgeroepen.” Tweede prioriteit is de ministerraad, elke dinsdagochtend en vrijdag. Daarna volgden afspraken, zoals een grootse opening waarbij de (destijds) Koningin aanwezig was. Al het andere moest wijken en ging tussendoor.

*“Je moet niet te beroerd zijn om af en toe een fout te maken, want zonder risico’s kom je nergens.”*

## Toegankelijk blijven

De politica merkte al snel dat je als minister van V&W vooral te maken hebt met belangenbehartigers op het terrein van verkeer en vervoer. Mensen van de milieubeweging, de ANWB, bazen van de luchtvaartmaatschappijen en alles ertussenin; voortdurend was ze in gesprek met voor- en tegenstanders van haar beleid. “Hartstikke leuk, maar de enige groep waar je nauwelijks mee spreekt, zijn de gewone burgers. Dat gebeurde alleen als ik voor de VVD op stap was.” Voor een toegankelijk persoon als Jorritsma was dit wennen. “Ik liep in een fabriek altijd even naar de werkvloer voor een praatje. Daar houd ik van. Maar dat ging dan over algemene dingen en nooit over een specifiek onderwerp.”

Haar thuisfront en sociale leven in Bolsward hielpen haar om zelf toegankelijk te blijven. Haar vrienden zag ze in de weekenden. Om de zaterdagen en zondagen vrij te houden, werkte ze veel ‘s avonds en in de auto van en naar Bolsward. “Belangrijk, want je vrienden en omgeving houden je met de voetjes op de vloer.” Thuis werd ze door haar echtgenoot en kinderen behoorlijk gecorrigeerd op slecht gedrag. Zo van: ‘Doe gewoon joh.’ “De eerste keer

dat ik als minister op vakantie ging, is nog altijd een goeie grap in onze familie: ik stapte de auto uit en liet de deur achter me openstaan.”

Toch is Jorritsma in haar periode als minister wel veranderd. Zo is ze harder geworden en heeft ze geleerd om inhoudelijk een vijand te durven maken – alleen inhoudelijk, nooit persoonlijk. Waar ze ministers vijanden zag maken onder collega’s of door veeleisendheid hun eigen ambtenaren tegen zich in het harnas zag jagen, was zij daar voorzichtig mee. “Als het werk van een ambtenaar niet deugde, probeerde ik opbouwende kritiek te leveren. Je hebt er niets aan om je ambtenaren te demotiveren.”

## Tijd als strategie

Ook haar collega’s hield ze graag te vriend; daar moet je immers zaken mee doen. “Zo kon ik met Margreeth de Boer, minister van VROM, fantastisch compromissen sluiten. Wij gunden elkaar onze successen bij het sluiten van deals.” Maar collega’s die tot het gaatje wilden gaan, hadden aan Annemarie Jorritsma een slechte. Dan maakte ze gebruik van een typisch politieke strategie: wie heeft de meeste tijd? “Je moet in de politiek nooit haast hebben, want dan verlies je het. Ik heb sommige collega’s echt tot wanhoop gedreven door steeds weer zonder oplossing te vertrekken. Dan dacht ik: jij krijgt straks haast en ik niet.”

Moest er een ingewikkeld stuk door de ministerraad, ook dan gold: heb geen haast. Jorritsma herinnert zich nog goed de schrik van die eerste keer: “Ik dacht dat het wel ging lukken, want ik had de inhoud in het bewindspersonenoverleg besproken en dacht dat mijn collega’s het met me eens waren.” Maar eenmaal in de ministerraad bleek iedereen negatiever dan gedacht. “Minister-president Wim Kok zei: ‘Dit wordt even van de agenda afgevoerd.’ Ik was helemaal van de kaart. Hoe kon dit nou? Zo leerde ik snel: de tijd is je vriend. Loopt iets

niet, neem het dan onmiddellijk terug en probeer het later nog eens. Meestal gaat het de tweede keer als een mes door de boter.”

## Wim Kok

Met Kok had Jorritsma een prima relatie. Ook vond ze zijn bestuursstijl fijn doordat hij conflicten niet direct zelf ging oplossen, maar ‘terugduwde’. Zo bleef er altijd ruimte om te escaleren. Bovendien vond ze hem een prettige voorzitter van de ministerraad. Hij had wel een opvatting, maar probeerde die zo min mogelijk partijpolitiek te laten zijn. “Soms had de PvdA het moeilijk met een onderwerp, en vond Kok het toch de beste oplossing. Dan droeg hij bij aan het vinden van een compromis.”

Jorritsma herinnert zich de persoonlijke verhoudingen in beide kabinetten als ‘ontzettend goed’. De ministersploeg deed veel samen: een sportdag, een uitje, samen eten, kerstdiners met cabaret. Kok investeerde daar veel in en zorgde altijd dat de sfeer goed was. “En dat terwijl hij zelf niet een heel vrolijke man was. Wij noemden hem soms een beetje knorrig en ongeduldig. Maar op sfeer letten kon hij als de beste.”

## Nauwe samenwerkingen

Jorritsma werkte nauw samen met verschillende SG’s. Bij V&W waren dit achtereenvolgens Seen van der Plas en Ralph Pans. Op EZ was er eerst Sweder van Wijnbergen en later Jan-Willem Oosterwijk. Alleen Oosterwijk was een partijgenoot; Van der Plas was lid van het CDA, Pans en Van Wijnbergen waren van de PvdA. Dat de laatste drie SG’s niet haar eigen politieke kleur hadden, vond Jorritsma ‘helemaal prima’. “Ik wilde gewoon goede SG’s hebben, sparringpartners met een specialisme waaraan ik wat had, en zij waren alle vier hartstikke goed.”

Van een SG verwacht Jorritsma dat ze boven de materie staan, de tent runnen en zorgen dat de kwaliteit van de ambtenaren goed is. “De adviezen die ze mij geven, moeten van kwaliteit zijn. Snappen ze de politiek? Zijn ze omgevings sensitief en kennen ze de buitenwereld voldoende? Ook moeten ze, net als de andere ambtenaren, zowel naar binnen als naar buiten loyaal zijn en solidair met het beleid.” Sweder ging over de rand toen hij in een zaal met journalisten kritiek uitte op het kabinet. “Dit was niet zijn bedoeling en het was niet nodig geweest, maar het gebeurde. Als economisch adviseur was Sweder fantastisch, ik heb inhoudelijk veel van hem geleerd en mag nog steeds graag naar hem luisteren. Dat het toch misging, was misschien onvermijdelijk. Eigenlijk zou je voor je periode als minister zelf een SG moeten kunnen kiezen. Dat was bij Sweder wellicht een oplossing geweest.”

## Politiek assistent

In de tijd van Jorritsma was er nog geen sprake van een PA. Daar is de ex-minister dankbaar voor: “Ik vond dat volstrekt overbodig. Ik was ingehuurd voor de politiek en hoorde politieke zaken zelf op te lossen.” Dit hield ze vol tot ze vicepremier werd. Toen kwam er één PA voor iedereen. Tegenwoordig heeft elke minister een individuele PA. “Die moet je benutten, maar hij moet niet het politieke werk van je overnemen. Dit zie ik af en toe wel gebeuren. De PA is er om je te helpen, maar uiteindelijk moet je, ook in een debat, zélf de politieke sensitiviteit hebben om zaken op te lossen.”

## Flankerend beleid

Jorritsma genoot tijdens haar ministerschap van gesprekken en debatten, vooral als ze resultaat opleverden. Bij haar start lagen er projecten waarvoor geen draagvlak

was. Met plezier ging ze alle betrokken gemeenten af om te proberen er samen uit te komen. Maar liever had ze het gedaan zoals de Fransen: “Zij gaan met een project het land in en vragen gemeenten: ‘Wil je een voetbalveld, een nieuwe school of heeft de kerk een restauratiebeurt nodig?’ Wij noemen dit ‘omkopen’, ik noem het ‘flankerend beleid’. Mensen zijn daarna minder ontevreden over die infrastructuur. Bij een kerncentrale in Frankrijk ziet de omgeving er waanzinnig uit, heel mooi opgeknapt. Ik vind dat terecht: de mensen hebben last van die kerncentrale, mag het dorp er dan mooi uitzien?”

*“Loopt iets niet, neem het dan onmiddellijk terug en probeer het later nog eens. Meestal gaat het de tweede keer als een mes door de boter.”*

Volgens Jorritsma zijn wij in Nederland bang voor ongelijke behandeling. “Als we hier honderd euro instoppen, moet daar ook honderd euro in. Maar iedere situatie is anders en als de mensen aan het eind even tevreden zijn, is het goed.” Als voorbeeld noemt ze Schiphol. Wie vlakbij woont en er ook werkt, heeft minder last van het geluid. Hoe verder weg je woont, hoe meer last, want je hebt er geen economische relatie mee. Ook werkt eigenaarschap beter dan ingewikkelde compensatieregelingen. “Mijn stelling is: mensen die een windmolen in de buurt krijgen, moeten eigenaar kunnen worden. Dan gaan ze er geld aan verdienen en maakt hij minder lawaai. Als je er last van hebt, mag je er dan alsjeblieft ook iets aan verdienen? We kunnen een voorbeeld nemen aan landen die daar slimmer mee omgaan.”

## Liberalisering en marktwerking

Gevraagd naar haar grootste successen, noemt Jorritsma bij V&W de Betuweroute en de hogesnelheidslijn. Omstreden processen met een complexe besluitvorming die lang duurden, maar lukten en waarop de voormalig bewindspersoon nog steeds trots is. Een waar huzarenstukje bij EZ was de Elektriciteitswet, een liberalisering en privatisering van de energiemarkt met groot publiek belang.

*“Ik heb sommige collega’s echt tot wanhoop gedreven door steeds weer zonder oplossing te vertrekken. Dan dacht ik: jij krijgt straks haast en ik niet.”*

Wel noemt ze het jammer dat ‘marktwerking’ een besmet woord is geworden. Maar ze steekt direct de hand in eigen boezem: “We waren destijds wel erg optimistisch. Als je liberaliseert, is het niet meteen de eerste dag geregeld. Het duurde jaren voordat die organisaties van hun ambtelijke status af waren. Zo voelden de medewerkers bij netwerkbeheerders en energieleveranciers zich na de liberalisering van de Elektriciteitswet nog lang ambtenaar. We hebben onderschat hoeveel tijd deze processen nodig hebben. Door mensen niet de kans te geven geleidelijk aan de nieuwe situatie te wennen, zijn we debet aan het beeld dat nu over marktwerking bestaat.”

## Paarse puinhopen

Na de hoogtijdagen van Paars, de liberalisering, werd ineens gesproken over ‘de puinhopen van Paars’. De

regeerperiode van de paarse kabinetten was nauwelijks voorbij of het beeld sloeg om. Dit had volgens Jorritsma echter niets met liberalisering te maken. “Er was maar één onderwerp: integratie. Daaronder vielen ook immigratie, de asielproblematiek en de grotestedenproblematiek. Vervolgens gingen alle onderwerpen daarin mee en werden ook liberalisering en marktwerking er de dupe van.” Jorritsma is blij dat volksgezondheidsminister Els Borst intussen het zorgsysteem had mogen aanpassen. “Dit hadden we nu niet meer voor elkaar gekregen en dan hadden we nu een soort Engels zorgstelsel gehad. Ga eens in Engeland kijken, dan weet je dat je dat niet moet willen.”

## Emotie bij het Kamerlid

Terugkijkend op haar ministerschap had de politica een aantal dingen graag vooraf willen weten. Nu leerde ze die gaandeweg, soms door schade en schande. Zo had ze na twaalf jaar Tweede Kamerlidmaatschap veel kennis van de wetgevingsprocessen, maar moest ze het besturen nog leren. Ook ontdekte ze al snel dat een minister zich in debatten anders moet opstellen dan een Kamerlid. “Als Kamerlid zend je vooral en zoek je je medestanders al vóór het debat, terwijl je als minister plots wordt geconfronteerd met meningen.”

Wat niemand haar had verteld, is dat je in een debat honderdduizend vragen krijgt. Je ambtenaren hebben de neiging die allemaal te willen beantwoorden, maar vaak kies je dan de verkeerde vragen. Na een paar maanden bedacht ze alleen nog mee te schrijven als ze emotie over het onderwerp in de stem van het Kamerlid hoorde. Dit betekende dat het ging om iets wat die persoon politiek belangrijk vond. “Die vragen noteerde ik met een steekwoordje. Daarmee vroeg ik de ambtenaren alleen die vragen te beantwoorden; op de rest zat niemand te wachten. Dit had ik best van tevoren willen weten. Daarom vertel ik het nu zelf vaak aan nieuwe collega’s.”



*Minister Annemarie Jorritsma van Verkeer en Waterstaat luistert op 28 oktober 1996 in de Tweede Kamer naar het debat over de hogesnelheidslijn. Op de achtergrond minister Margreeth de Boer van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer.*

## ‘Learning by error’

In haar periode als Kamerlid was Jorritsma altijd stevig in het debat en kon ze daar weleens een vijand maken. Als minister leerde ze dat ze na een heftig debat even koffie met haar opponent moest gaan drinken om het goed te maken. Ook merkte ze dat het beter is om afstandelijk en functioneel te zijn in haar antwoorden, en die niet persoonlijk te maken. “Ik leerde mezelf aan om altijd te zeggen: ‘De vertegenwoordiger van de Partij van de Arbeid’ of ‘de woordvoerder van...’ Zo houd je de relatie goed met

de persoon met wie je van mening verschilt. Want later moet je met die persoon misschien weer een deal sluiten.”

Voor Jorritsma was het ‘learning by error’. Zo zat ze er in het begin vaak te veel bovenop. “Op een gegeven moment had ik briefjes liggen: ‘Pokerface’, ‘Niet laten zien wat je denkt’, ‘Niet interrumperen’. Mijn Kamerlid-erfenis was dat ik de neiging had om vrolijk te roepen: ‘Maar wat zegt u nú?’ Dat moest je als minister helemaal niet doen. Je moest vriendelijk blijven en neutraal kijken. Dat had ik graag van tevoren willen weten.”

## Selectief stukken lezen

Ook had ze vooraf graag geweten dat het niet nodig is om alle stukken te lezen, zoals haar voorgangster wel deed. “CDA-politicus Jan de Koning zei: ‘Je moet helemaal níks lezen! Als je alles blind tekent, teken je 95 procent goed, bij vier procent is er een risico en soms zal er eens een foutje tussen zitten. Dat is dan jammer.’ Ik heb mijn ambtenaren meteen gezegd dat ik op elk stuk een oplegvel wilde waarop stond welke pagina’s ik moest lezen, waar de politiek gevaarlijke dingen zaten en welke dilemma’s ik moest oplossen. Dat bespaarde me veel werk.”

*“Als je als nieuwe minister niet uit de Kamer komt, is je eerste stap: veel koffiedrinken en veel praten. Zorg dat je een relatie opbouwt met de mensen met wie je daarna debatten moet voeren.”*

Na een paar maanden op het ministerie wist Jorritsma welke afdelingen de zwakste stukken afleverden en welke stukken ze goed moest lezen omdat het anders kon misgaan, maar ze ging niet meer met vier koffers naar huis. “En al die dikke bijlages die ik toch niet hoefde te lezen, wilde ik ook niet in mijn koffer hebben. Op dat selectief zijn zouden nieuwe ministers goed voorbereid moeten worden.”

## Relaties opbouwen

Aantredende bewindspersonen wil ze ook graag meegeven dat je effectiviteit erg afhangt van hoe je je relaties organiseert: “Investeer in de Kamerleden die jouw portefeuille hebben. Als je zelf uit de Kamer komt, ken je ze al, maar anders is de eerste stap als minister: veel koffiedrinken en veel praten. Zorg dat je een relatie opbouwt met de mensen met wie je daarna debatten moet voeren.”

Een andere tip: laat je nooit verleiden tot meegaan in het beoordelen van anderen. “Als ze jou een kletsmeier noemen, zeg dan niet hetzelfde terug. Houd respect, volgens mij is dat voor je effectiviteit het allerbeste.”

Haar laatste tip aan nieuwe ministers: zorg dat je ambtenaren je niet overladen. Wees vanaf het begin kritisch op wat ze je meegeven en voorleggen, verbeter niet elke punt en komma en laat anderen het detailwerk doen. “Richt je op de hoofdlijnen, hoofddilemma’s en hoofdbeslissingen, want je hebt al genoeg werk. Gek genoeg hebben ook ambtenaren er soms belang bij om jou te laten verzuipen, en dat mag je niet laten gebeuren. Bouw daarom een goede relatie op met je SG en de mensen die met jou het werk doen. Dit moet echt elke nieuwe minister al aan het begin weten.”

### **Annemarie Jorritsma in een notendop**

Annemarie Jorritsma-Lebbink is sinds 9 juni 2015 Eerste Kamerlid voor de VVD en sinds 24 november 2015 fractievoorzitter. In 1982 begint haar Haagse politieke loopbaan als Tweede Kamerlid, nadat zij eerder raadslid was in Bolsward. In het kabinet-Kok I was Jorritsma minister van V&W en in het kabinet-Kok II minister van EZ en vicepremier. Nadat zij in 2002 de verkiezing tot Kamervoorzitter had verloren, verliet zij de Tweede Kamer. Na waarnemend burgemeester van Delfzijl te zijn geweest, was Jorritsma tussen 2003 en 2015 burgemeester van Almere. Ook was zij zeven jaar voorzitter van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG).

(Bron: Parlement.com)



*Bekijk het  
interview  
online*

# Tjibbe Joustra

---

*“In het oog van de storm heerst windstilte,  
en die is van groot belang”*



**Geboren**

Hengelo, 6 februari 1951

**Functies**

Secretaris-generaal  
ministerie van Landbouw,  
Natuur en Visserij.

**Periode**

Juni 1987 tot december 2001

**Interviewers**

Guido Rijnja en  
Erik-Jan van Dorp

**Maar liefst veertien jaar lang was Tjibbe Joustra SG van het ministerie van L&V. Zijn benoeming was bijzonder: als 35-jarige werd hij in 1987 de jongste SG ooit. Bovendien kwam hij als jurist niet uit de agrarische sector. “Ik was de personificatie van het veranderende landbouwbeleid, omdat ik als jurist vond dat de regels moesten worden nageleefd.” Terugkijkend zou hij zo’n lange periode niemand aanraden. “Zeker ook niet omdat de laatste vijf à zes jaar voor mij bijna geheel uit crisismanagement bestond.”**

## Gevraagd als SG

Joustra was al enkele jaren directeur Juridische Zaken en plaatsvervangend SG van het ministerie van L&V, in 1989 omgedoopt tot het ministerie van LNV, toen hij werd gevraagd voor de functie van SG. “Ik aarzelde. Er was destijds ook een vacature van DG waarvoor ik wilde gaan. Ik was jong, wist dat ik nog een tijdje mee moest en als DG kon ik nog eens een stapje maken. Maar als je wordt gevraagd als SG, dan doe je dat. Blijkbaar had men op dat moment vertrouwen in mij.”

Het waren de jaren van de omslag van het landbouwbeleid. De visserijquotering, het melkquotum en het milieubeleid zorgden begin jaren tachtig dat voor het eerst de bedrijfsvoering werd beperkt. “Juristen waren in die tijd niet erg

populair in de landbouw. Want opeens kregen boeren en vissers te horen: ‘dit mag niet’, ‘dat mag niet’ en ‘je moet een stap terug’. Het departement was altijd de vriend van de boeren, die ze vertelde hoe ze meer konden produceren en meer konden verdienen, maar werd ineens een politie-agent.” Joustra ging de uitdaging desondanks aan en mocht vooral tegen het eind van zijn SG-loopbaan flink aan de bak tijdens diverse veterinaire crises.

## Mond-en-klauwzeer

De voormalig topambtenaar kreeg er in relatief korte tijd drie voor zijn kiezen: de gekkekoeienziekte (BSE) in 1996, de varkenspest in 1997 en mond-en-klauwzeer (MKZ) in 2001. Stuk voor stuk gebeurtenissen die een grote maatschappelijke impact hadden en veel in de media kwamen. “Het waren markante momenten die buitengewoon diep ingrepen. Vooral mond-en-klauwzeer trof hele regio’s en houdt mensen na twintig jaar nog steeds bezig.”

Hij herinnert zich de eerste televisiebeelden van MKZ in Engeland, waar dieren op brandstapels terecht kwamen omdat er geen capaciteit was voor destructie. “MKZ is heel besmettelijk en kan via de wind worden overgedragen. We zagen het gevaar langzaam op ons afkomen.” Eind februari 2001 werd Joustra midden in de nacht gebeld met de mededeling dat testuitslagen uitwezen dat de ziekte Nederland had bereikt. “Een afschuwelijk moment dat me altijd is bijgebleven, omdat je weet hoeveel menselijk leed en vooral dierenleed dit met zich gaat meebrengen.”

## Geroutineerd crisisberaad

’s Morgens om negen uur was er crisisberaad. “We hadden in die periode het twijfelachtige voordeel dat we al veel crises hadden gehad, waaronder de varkenspest en BSE. Hierdoor was de crisisstaf goed op elkaar ingespeeld

en hadden we een grote routine.” De staf bestond uit ongeveer 25 mensen. “Theoretici zeggen dan: ‘Met zoveel mensen kun je niet vergaderen en in een uur klaar zijn.’ Maar als iedereen de urgentie ziet en zijn voorbereidingen treft, kun je in één uur crisisberaad houden. Voor ons was het helaas bijna ‘business as usual’.”

## Regels uit Brussel

De vergaderingen werden kort en beperkt gehouden; het was vooral tijd om te handelen. “De MKZ-crisis was niet iets theoretisch, het was iets waarbij mensen daadwerkelijk actie moesten ondernemen.” Dit handelen werd voor een groot deel bepaald door regels uit Brussel. Naast een groep die oog had voor wat er nationaal gebeurde, werkte een tweede stafgroep daarom parallel aan alle Brusselse verplichtingen, onder andere rondom financiering. “Doe je dit niet op die manier, dan krijg je naast de feitelijke crisis ook nog een crisis met Brussel omdat je de zaken niet goed hebt geregeld.” Het handelen bestond dus deels uit een bureaucratisch proces en deels uit het nemen van maatregelen.

## Bedrijven ruimen

Bij MKZ ging het om maatregelen die hard aankwamen en mensen direct raakten, want er moesten bedrijven worden geruimd. “Ruimen is een net woord voor bijna alle dieren doodmaken. En dat begon direct de volgende morgen.” Joustra ervoer het als een directe confrontatie, met veel maatschappelijke onrust. “Het leek wel een beetje op oorlogsvoering. Want je wist niet waar de vijand – het MKZ-virus – het volgende slachtoffer maakte.” Het crisisteam probeerde gebieden in te sluiten en hierbinnen alles te ruimen om zo het virus kwijt te raken. Met grote onzekerheid, want elk moment kon het ergens anders opduiken.

Voor het kiezen van die gebieden was goede informatie van groot belang. “Die kregen wij volop, maar we wisten ook veel niet.” In de crisisstaf zaten daarom onderzoekers van het wetenschappelijke Instituut voor Dierhouderij en Diergezondheid (ID-DLO), de voorloper van de hedendaagse Wageningen Bioveterinary Research, dat wetenschappelijk onderzoek deed naar MKZ en ook het mond-en-klauwzeervaccin produceerde. “Zo groeide onze kennis gaandeweg. We kozen zoveel mogelijk voor natuurlijke barrières, zoals rivieren. Die zijn voor een virus niet alleen vanwege de afstand een hindernis, maar zorgen van oudsher ook voor verschillende sociale samenhang aan beide oevers. Veel overdracht vindt immers plaats door mensen die op de bedrijven komen.”

*“Het leek wel een beetje op oorlogsvoering. Want je wist niet waar de vijand – het MKZ-virus – het volgende slachtoffer maakte.”*

## Korte en lange termijn

Joustra kreeg te maken met allerlei morele dilemma's. Er was grote publieke discussie over de genomen beslissingen. Zijn crisisstaf hield daarom rekening met zowel de korte als de lange termijn. “Naast meteen beginnen met het aanpakken van de crisis, keken wij altijd naar wat dit structureel betekende. Als de crisis voorbij was, hoe moesten we dan verder? Hier is bijvoorbeeld de Wet herstructurering varkenshouderij (Whv) uit voortgekomen: stallen weg en woningbouw plegen. Zo probeerden we vanaf het begin de lange termijn te laten meespelen.”

De crisisstaf werd hiervoor in twee delen gesplitst. Eén stafdeel pakte de crisis aan en het andere dacht na over de toekomst. Beide vielen onder dezelfde voorzitter: Tjibbe Joustra. “Als je tegelijkertijd structureel wilt denken, moet je oppassen dat wie de crisis bestrijdt, zich niet ook bezighoudt met de langere termijn. Want die is voor de crisis op dat moment niet zinvol. Nadenken over de toekomst vergt bovendien andere vaardigheden en bekwaamheden. Lange en korte termijn moet je dus goed uit elkaar houden.”

*“Je moet een crisisstaf de crisis laten managen. Dit is een professioneel gebeuren met deskundigen die daar veel vanaf weten.”*

## Crisisstaf zonder minister

Met de minister van Landbouw, Jozias van Aartsen tijdens de BSE-crisis en de varkenspest en Laurens Jan Brinkhorst tijdens de MKZ-crisis, had Joustra heel direct contact. Na de crisisstaf liep hij meestal even bij de minister langs om te zeggen hoe ze het wilden aanpakken. Zelf waren de ministers geen onderdeel van dit crisisberaad. Een bewuste keuze: “Je moet een crisisstaf de crisis laten managen. Dit is een professioneel gebeuren met deskundigen die daar veel vanaf weten. Zij moeten hun beste oordeel kunnen geven. Als een minister bij het crisisoverleg gaat zitten, worden sommige deelnemers voorzichtiger met het op tafel leggen van de problemen. En dat moet juist niet.”

## Mediadruk

Ook met de mediadruk kon hij altijd prima omgaan. “De verdeling was dat de minister meestal de media te woord stond. Maar mediadruk hadden we in die tijd ook, en daar moesten we in voorzien.” Denken dat je niets hoeft te melden als er geen nieuws is, vindt hij een verkeerd uitgangspunt. “Dat je geen nieuws hebt, is vaak ook nieuws. Ook daarover moet je helder zijn. Als je belooft eens per twee dagen op een bepaald tijdstip een persconferentie of een persbriefing te geven, moet je dat altijd doen.”

Die mediaervaring nam hij – veel later – mee naar zijn functie als Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding (NCTb). “Je leert veel van crises, zoals de beste manier van handelen en omgaan met de media. Ik weet nog dat minister van Justitie Piet Hein Donner tegen me zei: ‘Als je de terrorismebestrijding nou aanpakt zoals jullie indertijd die veterinaire zaken hebben geregeld, dan zijn wij tevreden. Want dat kwam toen helder over.’ In die zin zit er een zekere link in mijn loopbaan, alhoewel die op het eerste gezicht wat onwaarschijnlijk lijkt.”

## Rustige man

Joustra wordt in de media vaak geportretteerd als een rustige man. Hij vindt het belangrijk om zijn mensen tijdens een crisis vooral hun werk te laten doen. “In het oog van de storm heerst windstilte, en die is van groot belang. Je moet erop vertrouwen dat gemaakte afspraken worden uitgevoerd. Daarbij probeerde ik niet te veel te vergaderen. Bij dringende zaken moest de staf samenkomen, of het nu overdag, ’s avonds of ’s nachts was. Maar als overleggen niet nodig was, wilde ik de mensen niet van hun werk afhouden.”

## Weinig kritiek

Ondanks de diverse crisissituaties kreeg Joustra tijdens zijn SG-carrière weinig te maken met kritiek en zijn er geen negatieve zaken aan hem blijven kleven. Toch is hij, achteraf, zelf wél kritisch. “Als je op behoorlijk niveau meedraait, wat ik lang heb gedaan, zijn er altijd zaken waarvan je denkt: dat was op een andere manier beter geweest. Een loopbaan die uit louter hoogtepunten bestaat, is een merkwaardige loopbaan. Veel merkwaardiger dan een carrière die ook mindere momenten kent. Of er nu iets aan me is blijven kleven of niet.”

## Totale flauwekulsituatie

Echte kritiek kreeg hij pas in het vervolg van zijn loopbaan, als voorzitter van de Raad van Bestuur van uitkeringsinstantie UWV. “Daar had ik wat onenigheid over een totale flauwekulsituatie. Ik heb geloof ik twee weken thuisgezeten en ben vervolgens als NCTb aan de slag gegaan. Best opmerkelijk, omdat ik daar zonder ambtelijke status alle staatsgeheimen van het Koninkrijk der Nederlanden op mijn bureau kreeg.” Joustra had het voordeel dat ministers vertrouwen in hem stelden. Hierdoor was het verleden alweer snel vergeten.

## Niet op de zeepkist

Na zijn veertien jaar als SG, dat hij gezien de lange duur “eigenlijk een heel saai begin van mijn loopbaan” noemt, begon Joustra diverse malen een nieuwe functie onder het vergrootglas van de media. Als ervaren ‘starter’ ontwikkelde hij een duidelijke benadering. “Als je ergens nieuw begint, kun je meteen op de zeepkist gaan staan en roepen dat alles verkeerd is en anders moet. Maar ik heb geleerd dat het mijn voorkeur heeft om eerst rustig rond te kijken en met de mensen te praten. Met het motto van ex-minister Jan de Koning in gedachten, die zei: ‘Hoedt

u voor daadkrachtige bewindslieden.’ Dat geldt ook voor daadkrachtige ambtenaren.”

Bij uitkeringsinstantie UWV stapte Joustra in een fusie die op de dag van zijn aantreden nog niet was voltooid, maar al wel juridisch een feit was. Bij Terrorismebestrijding werd hem meteen gevraagd voorstellen te doen om zaken te verbeteren die organisatorisch niet lekker liepen. Het bleef niet bij advies geven, hij mocht zijn aanbevelingen direct zelf uitvoeren. “Ook dan vind ik het van belang dat je eerst goed rondkijkt. Waar zit je meerwaarde? Wat kun je concreet doen?”

*“Als je ergens nieuw begint, kun je meteen op de zeepkist gaan staan. Maar het heeft mijn voorkeur om eerst rustig rond te kijken en met de mensen te praten.”*

## Wetgeving als middel

Als voormalig wetgever meent Joustra dat wetgeving slechts een middel is om zaken gedaan te krijgen, maar dat die niet als bij toverslag de maatschappij verandert. “Juist mensen die ooit wetgever zijn geweest, kijken het meest relativerend naar die wetgeving. Het zijn altijd de niet-wetgevers die de spelregels serieuzer nemen dan de mensen die ze hebben gemaakt.” Hij vindt het daarom veel effectiever om op een informele manier te kijken waar je een meerwaarde kunt bereiken. “Ik vroeg bij mijn aantreden aan de mensen zelf of ze vonden dat het goed ging en wat ze dachten dat anders moest.”

Hij noemt het daarbij noodzakelijk dat de hoofdrolspelers bij terrorismebestrijding, zoals de voorzitter van het

college van procureurs-generaal en het hoofd van de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD), elkaar vertrouwen en informeren. “Als die mensen naar hun apparaat uitstralen dat ruzie en gedoe niet op prijs wordt gesteld, bereik je veel meer dan je met allerlei wetgeving ooit kunt.”

*“Een loopbaan die uit louter hoogtepunten bestaat, is een merkwaardige loopbaan. Veel merkwaardiger dan een carrière die ook mindere momenten kent.”*

## Geen formele structuren

Een belangrijke bijdrage aan het succes van het terrorismebeleid noemt Joustra het niet kiezen van die formele weg. “Ik zei vanaf het begin: ‘Laten we niet vooral over wetswijzigingen en bevoegdheden praten, want dan zijn we over een paar jaar nog bezig.’ Inderdaad was toen ik wegging de enige wetswijziging die móest, nog steeds niet voltooid.” Joustra vond het belangrijk om het niet te zoeken in formele structuren, maar een heel korte lijn te hebben met toenmalig minister van Justitie Donner. “De lijnen moesten kort, open en duidelijk zijn. Ik wilde niet te veel ambtelijk gedoe, maar vroeg als enige bevoegdheid dat Donner naar me luisterde. En dat is ook zo gebeurd.”

## Wie komt er in het journaal?

Joustra koos als NCTb bewust voor een persoonlijke positionering, ook naar buiten toe. Dit vond hij voor de geloofwaardigheid van de organisatie van groot belang. “Er was destijds geen duidelijke identificatie mogelijk

met één persoon die over terrorismebestrijding ging. Als er iets mis is op terrorismegebied, wie komt er dan in het journaal? Soms waren dit politiemensen, soms mensen van de politievakbonden en soms de ministers. Maar er waren twee ministers, en hoe goed ze het ook deden, het hebben van twee ministers komt toch minder daadkrachtig over dan het hebben van één minister.”

## Ministerieel verantwoordelijk

Met zijn organisatie zette Joustra bewust het beeld neer dat de NCTb een zelfstandig iets was. Dit lukte. “Al was het onzin, want als er iemand onder de ministerieële verantwoordelijkheid viel, was het wel de nationaal coördinator. Alle staatsgeheimen en politieke issues kwamen bij mij terecht. Dan ben je niet honderd procent ministerieel verantwoordelijk, maar bijna 120 procent!” Hij noemde de dienst bewust Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding. “Een dienst noemen naar de persoon is niet heel gebruikelijk, maar ik vond het verstandig dat er een lichte mystificatie ontstond over wat het nou precies is.”

Ook deed hij zijn best om het beeld neer te zetten dat de NCTb zich een zelfstandig oordeel vormt. Bijvoorbeeld via het dreigingsbeeld, het systeem dat het actuele dreigingsniveau in Nederland aangeeft en nog steeds drie keer per jaar wordt gepubliceerd. “Daarvan hebben we vanaf het begin gezegd dat dit geen politiek oordeel is, maar het beste professionele oordeel van alle diensten. Het is de verantwoordelijkheid van de NCTb om dit oordeel vast te stellen, niet van de betrokken minister.”

## Alleen de beste mensen

Joustra bemoeide zich tijdens al zijn functies intensief met de samenstelling van zijn teams. Hij was daarbij niet bereid tot compromissen, maar wilde alleen de beste mensen



*Secretaris-generaal Tjibbe Joustra samen met minister Laurens Jan Brinkhorst tijdens het ministersoverleg op het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, op 22 oktober 2001.*

om zich heen. “Ik ga niet voor middelmaat. Dit heb ik als SG en in alle volgende functies zo gedaan, en dit doe ik nu nog steeds.” De belangrijkste toetssteen noemt hij niet het sollicitatiegesprek, maar de manier waarop mensen werken en presteren. “Je bent niet de hele dag bezig goede gesprekken te voeren; mensen moeten een taak uitvoeren. Daarom vind ik het onwezenlijk dat het personeelsbeleid tegenwoordig grotendeels door de ABD wordt uitgevoerd, in plaats van door de echte bazen.”

Dat hij de ABD zelf mede heeft opgericht, doet daar niets aan af. “De ABD is van oorsprong een goed idee, want de verkokering

bij departementen was te groot geworden. Maar zo gauw iets tot een systeem wordt, gaat het mis. Dan gaat het niet meer om de beste man op de beste plek, maar om het systeem dat moet functioneren.” Als buitenstaander ziet hij soms wonderbaarlijke benoemingen waarvan hij denkt: wat zou hier de filosofie achter zijn? “Niet iedereen kan alles. Sommigen kunnen veel, maar iedereen heeft zijn specialiteit. Dat vind ik op dit moment bij benoemingen vaak op de achtergrond raken.”

## Topambtenaar versus bestuurder

Joustra zelf stapte in een veranderende tijdgeest over van topambtenaar naar een meer bestuurlijke rol, maar dan verder weg van de ministeriële verantwoordelijkheid. Toch zit er tussen een topambtenaar en een bestuurder voor zijn gevoel niet veel verschil. “Ministeriële verantwoordelijkheid is een element, maar ook als bestuurder moet je vaak aan diverse mensen verantwoording afleggen.” Wel ziet hij duidelijke verschillen tussen bestuurders en politici: “Een bestuurder is gericht op eenheid van beleid. Het is iemand die de zaken regelt en problemen probeert op te lossen. Terwijl politici die problemen vaak uiteenrafelen in ideologische standpunten en in voors en tegens.”

*“Niet iedereen kan alles. Sommigen kunnen veel, maar iedereen heeft zijn specialiteit. Dat vind ik op dit moment bij benoemingen vaak op de achtergrond raken.”*

## Autoriteit bewijzen

In de huidige tijd vindt Joustra de rol van de overheid ingewikkelder geworden. De overheid heeft niet meer dezelfde autoriteit als in de jaren zeventig. “Na die jaren begon het af te kalven. Het overtuigen van de maatschappij is complexer geworden. Je zult je autoriteit nu elke keer opnieuw moeten bewijzen.” Ook mediadruk, zowel via de officiële media als de sociale media, speelt hierbij een rol. “De media drukken duidelijk hun stempel. Mensen gaan minder risico nemen en zijn eerder bevreesd voor

kritiek en voor zaken die niet goed gaan.” Zelf heeft hij dit niet zozeer ervaren. Zo had hij tijdens zijn recente jaren bij de Onderzoeksraad de luxe van een volstrekt onafhankelijke positie. “Dat is buitengewoon plezierig en zeer nuttig.” Maar in de huidige rijksdienst ziet hij regelmatig ambtenaren en ministers voortijdig afzwaaien. “Een ambtenaar die de eindstreep niet haalde, was vroeger vrij uitzonderlijk. Nu is de wisseling van ministers en vooral staatssecretarissen veelvuldig aan de orde en zie je ze beschadigd hun functie verlaten. Dat dit vaker gebeurt, maakt het werk voor deze mensen onzekerder dan twintig of dertig jaar geleden.”

## Markant tijdsbesef

Terugkijkend heeft Joustra als topambtenaar bij belangrijke en verantwoordelijke momenten meestal kunnen doorpakken. “Al kreeg ik niet altijd mijn zin. Politiek hangt aan elkaar van het zelf bedenken van einddata, en meestal lukte dat niet.” Vooral voor grotere projecten is meer tijd nodig dan één kabinetsperiode, zo ontdekte Joustra. Het viel hem op dat je meer kunt regelen met minder weerstand als je wat langer de tijd neemt. “We hebben in het Haagse een heel markant tijdsbesef. Het komt erop neer dat mensen denken dat de tijd ongeveer ophoudt op het moment dat zij zelf niet meer in functie zijn. Maar ik kan iedereen verklappen dat dat niet zo is.”



### Tjibbe Joustra in een notendop

Tjibbe Joustra studeerde Nederlands recht aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hij begon zijn loopbaan op de juridische afdeling van het ministerie van L&V en werd daar in 1987 SG. Bij zijn aantreden was hij met 35 jaar de jongste Nederlandse SG ooit. In deze rol diende hij achtereenvolgens onder de ministers Gerrit Braks, Piet Bukman, Jozias van Aartsen, Hayo Apotheker en Laurens Jan Brinkhorst. In januari 2002 werd Joustra voorzitter van de Raad van Bestuur van uitkeringsinstantie UWV. In 2003 raakte hij in opspraak door de duurder uitvallende verbouwing van het hoofdkantoor van deze dienst, waarna hij door minister Aart Jan de Geus van SZW werd gedwongen zijn functie neer te leggen. Daarna was hij achtereenvolgens vijf jaar Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding (NCTb), twee jaar voorzitter van het Productschap Tuinbouw en acht jaar voorzitter van de Onderzoeksraad voor Veiligheid, waar hij mr. Pieter van Vollenhoven opvolgde.

(Bron: Parlement.com)



*Bekijk het  
interview  
online*

# *Chris Kalden*

---

*“Het gros van de commissievergaderingen nu is ‘waste’ omdat ze om informatieverzameling gaan en niet om het politieke debat”*

**Geboren**

Culemborg, 23 mei 1948

**Functies**

Directeur-generaal  
Herstructurering  
Varkenshouderij, Landbouw,  
Kennis en Natuurbeleid,  
ministerie van Landbouw,  
Natuurbeheer en Visserij.  
Secretaris-generaal  
ministerie van Landbouw,  
Natuur en Voedselkwaliteit.

**Periode**

Oktober 1997 tot mei 2007

**Interviewers**

Roel Bekker en  
Erik-Jan van Dorp

**De liefde voor natuur en landschap erfde Chris Kalden van zijn vader, buitenmens pur sang. Die passie vormde de rode draad in zijn loopbaan als topbestuurder bij de Rijksoverheid. Zijn overtuiging: “Om als topambtenaar optimaal te functioneren, moet je aandacht hebben voor de relevante sectoren van je beleidsdomein. Je moet zichtbaar en betrokken zijn, en tijdig signaleren wat er speelt. Dat kennen en weten kun je nooit alleen aan een minister toekennen. Oren hebben naar de samenleving: daar zou de politiek zijn grote voordeel mee moeten doen.”**

## Zegeningen

Man van de praktijk en de duidelijke taal, verbinder, zondagskind en voormalig topambtenaar bij het ministerie van LNV Chris Kalden telt zijn zegeningen. “Ik heb in een beleidsomgeving en bij een paar stafdirecties gewerkt, was voor twee uitvoerende diensten verantwoordelijk en heb in de algemene leiding gezeten. Dat ik vanuit verschillende invalshoeken bezig ben geweest, was voor mijzelf zeer verrijkend.” Trots is hij op zijn geboorteplaats Culemborg, waar hij onlangs nog meedeed aan een wedstrijd voor het mooiste Kuilenburgse dialectwoord. “Mijn favoriet is ‘slikkie’, Kuilenburgs voor ‘snoepje’.”

Net als zijn vader, een echte natuurman, hobbyvisser en -stroper, is hij een buitenmens. “Vogeltjes kijken, dat soort

dingen.” Het bepaalde zijn studie- en loopbaankeuze: na de hbs B deed hij een jaar ‘Wageningen’ en vervolgens tien jaar diergeneeskunde. In het natuurbeschermingsjaar 1970, dé bloeiperiode van de natuur- en milieubeweging, ging Kalden zich vanuit de invalshoek natuur en landschap bezighouden met ‘de kwaliteit van onze leefomgeving’.

## Kom eens aan de andere kant zitten

Via de Stichting Natuur en Milieu (SNM) en de Natuurbeschermingsraad rolde de beleidsman in 1982 het publieke domein in. Hij had zich in de kijker gespeeld bij Frans van Rijckevorsel, directeur Natuur van het ministerie van CRM, die hem uitnodigde niet langer tegen de overheid aan te schoppen, maar ‘eens aan de andere kant te komen zitten’ in de mooiste baan op zijn vakgebied. Om gezeur met personeelszaken te voorkomen, moest hij wel een sollicitatiebrief schrijven. Uiteindelijk ging Kalden, op weg naar Zweden, in vakantieplunje op sollicitatiegesprek. “Dat werd toen nog getolereerd. Heel veel later, toen Frans stopte, vond ik in het dossier mijn brief. Daar stond op geschreven: ‘Brief valt niet tegen’.”

## Van CRM naar Landbouw

Kalden begon als sectorhoofd bij de directie Natuur. Een half jaar later was er een departementale herindeling: de politieke verantwoordelijkheid voor Natuurbehoud en Openlucht recreatie werd van CRM overgeheveld naar Landbouw, wat destijds viel onder het ministerie van L&V. Kalden werd er al vrij snel plaatsvervangend directeur. L&V gaf de CRM’ers een warm welkom: “Men vond de jongetjes van CRM erg vervelend als het ging om de ontwikkeling van de landbouw. Je kon ze dus beter in huis hebben, om ze redelijk klein te krijgen. Maar dat was een misvatting, of eigenlijk een misrekening. L&V was immers wél verantwoordelijk voor ons. En we zaten in een fase waarin natuur en landschap politiek gezien in belang groeiden.”

## In één politieke hand?

Het binnenhalen van Natuur bij L&V was gericht op het in één politieke hand brengen van het spanningsveld tussen landbouw en natuur. Dan zouden de problemen minder worden. “Als je die redenering doorvoert, is het ideaal als je maar één minister hebt, voor alles. Misschien zoals ooit Johan de Witt als raadspensionaris van Holland alle lopende zaken zelf regelde. Daar zat voor een stuk diezelfde worsteling achter. Er wordt soms wat eenvoudig gedacht dat de problemen verdwijnen als je alles in één politieke hand houdt. Nee, je maskeert ze wel, maar daarmee zijn ze nog niet weg.”

Die begintijd was dus spannend en lastig, ook vanwege de enorme cultuurverschillen tussen CRM en L&V. “Want hoe weeg je dan – intern – de verschillende belangen? En hoe organiseer je dat de diverse aspecten op het passende niveau tot uitdrukking komen? Ik ben groot voorstander van het expliciet maken van verschillen van inzicht, dat maakt de uiteindelijke besluitvorming van grotere kwaliteit.”

## Een gesloten cultuur

Kalden bleef tot 1991 actief in het veld van natuur en landschap. Daarna werd hij als directeur verantwoordelijk voor organisatieontwikkeling en ICT, juist toen het maatschappelijke en politieke onbehagen over het landbouwministerie behoorlijk groeide. “Je reputatie komt te voet en gaat te paard, ook in slechte zin.” Het onbehagen had volgens de topambtenaar te maken met de gesloten cultuur binnen de sector. De vooronderstelling leefde dat er een een-op-eenrelatie was met vooral de visserij en landbouw: het departement als voorpost van belangengroepen zoals Land- en Tuinbouw Organisatie Nederland (LTO).

Die gesloten cultuur bestond ook binnen het departement. “De gedragsregels waren uitgesproken en vrij hard, en lieten weinig ruimte voor variatie. Mensen die zich daar niet bij thuis voelden, hadden maar één keus: weggaan. Want de bereidheid om tot verandering te komen was erg klein. Dit heeft ook geleid tot wat klokkenluider-achtig gedoe. Op een gegeven moment werd de situatie ook politiek interessant en werd de commissie-Smit-Kroes ingesteld om het ministerie onder de loep te leggen.”

*“Als je in zwaar weer zit en er wordt een extern oordeel gegeven, ga dan geen stukjes van dat oordeel ontkennen. Aanvaard het en doe er je voordeel mee.”*

## Lesje crisismanagement van Piet Bukman

Het commissierapport legde tal van tekortkomingen in het departement bloot. Kort door de bocht: er heerste vooral een angstcultuur. Kalden en collega's togen direct naar Piet Bukman – in Brussel voor een landbouwraad – met het dringende verzoek in het verweer te komen. De landbouwminister reageerde begripvol, maar koos een andere strategie: het rapport omarmen, de aanbevelingen uitvoeren en er één facet aan toevoegen, namelijk een ombudsman voor het departement aanstellen. “Bukman leerde mij: als je in zwaar weer zit en er wordt een extern oordeel gegeven, ga dan geen stukjes van dat oordeel ontkennen. Aanvaard het en doe er je voordeel mee.”



Secretaris-generaal Chris Kalden op de ministersgang in het gebouw van het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit.

## Project-DG

Kort nadat Kalden werd benoemd tot directeur van de Dienst Landelijk Gebied, brak de varkenspest uit. In het staartje daarvan (1997) werd hij, op verzoek van Jozias van Aartsen, benoemd tot DG, met als specifieke taak de varkenshouderij herstructureren, een project-DG *avant la lettre*. “LNV kende destijds een bestuursraadstructuur waarbij DG’s geen directoraten-generaal hadden, maar een inhoudelijke portefeuille. Dit maakte het mogelijk om in 1997 een DG toe te voegen met een bijzondere opdracht. Het was geen tijdelijke benoeming; gewoon een DG-benoeming door het kabinet.”

Met het vertrek van een van de zittende DG’s nam Kalden zo’n twee jaar later zijn portefeuille over en verviel de beperking tot herstructurering van de varkenshouderij. Kalden werd dus ‘gewoon’ DG en in 2002 SG, een periode die goeddeels parallel liep met het ministerschap van Cees Veerman. Eerder werkte hij samen met ministers Gerrit Braks en Piet Bukman, Jozias van Aartsen, Hayo Apotheker en Laurens Jan Brinkhorst, en later nog gedeeltelijk met Gerda Verburg.

## Afstand tussen minister en SG

De loyaliteit en de dienstbaarheid aan de minister en staatssecretaris binnen LNV was buitengewoon groot, ervoer Kalden. “Al maakte het nogal uit hoe je daar persoonlijk invulling aan gaf.” Als anekdote noemt hij het moment dat Van Aartsen – tegen de traditie in iemand ‘van buiten’ – zijn entree maakte. “Tijdens een feestelijke bijeenkomst sprak Tjibbe Joustra, diens collega als SG van BZK: ‘Hartelijk welkom minister, beste Jozias, we zijn er voor jou.’ Maar de openingszin van Van Aartsen was met enige distantie: ‘Geachte meneer de SG’, dus zonder ‘Beste Tjibbe.’ Dit kenmerkte zijn eerste jaar. Dat is vervolgens omgedraaid: Van Aartsen omarmde de organisatie en de cultuur van LNV volledig. Zijn afscheid was bepaald emotioneel, voor hem en voor ons.”

## Vershil tussen Braks en Brinkhorst

Kalden werkte nauw samen met Gerrit Braks, die erg op zijn ambtenaren was gericht. De meeste ministers willen graag kunnen kiezen uit meerdere adviesrapporten. “Bij Brinkhorst bijvoorbeeld moest je met drie opties komen, anders deugde het advies op voorhand niet. Hij wilde zijn eigen keuze maken.” Braks verwachtte daarentegen van zijn ambtenaren dat zij alleen met de beste oplossing kwamen, en daar ging hij dan voor. Hij vertrouwde, als oud-ambtenaar van LNV, op ieders vakmanschap. “Maar het maakt voor de keuze van de oplossing nogal uit hoe je de zaken in de praktijk organiseert.”

## Dienstbaarheid

Als topambtenaar is het je taak om de minister, wie het ook is, in de best denkbare positie te zetten, vindt Kalden: op inhoud, maar ook als het gaat om verhoudingen en zelfs vorm. Dienstbaar zijn dus – een begrip dat vaak wat negatieve connotaties heeft, maar voor Kalden helemaal

niet. “Ik heb altijd gezegd: ‘Als ambtenaar ben ik dienstbaar aan politiek én samenleving.’ Toen ik in 2007 bij Staatsbosbeheer ging werken, heb ik het omgedraaid: Ik ben vooral dienstbaar aan de samenleving – en dan zweeg ik vrij lang – maar wel in een politieke context.”

*“Als eigen opvattingen ideologisch worden en andere meningen uitsluiten, zit je als ambtenaar op de verkeerde plek. Dan moet je minister worden of zo.”*

## Sterke en zwakke ministers

Bestuurskundige Paul 't Hart heeft ooit overtuigend beredeneerd dat ambtenaren geen belang hebben bij een zwakke minister. Kalden is het daar buitengewoon mee eens: “Als je érgens last van hebt als ambtenaar, is het wel van een zwakke minister.” Zelf maakte hij geen zwakke ministers mee, maar er was wel niveauverschil. Hayo Apotheker bijvoorbeeld, was een goede burgemeester, maar voelde zich niet op zijn gemak als minister. “Apotheker was gewend om in een college van B en W, in een soort collegiaal consensusmodel, tot keuzes te komen. Maar een minister is als énjke verantwoordelijk.”

Wie denkt dat de ministerraad hetzelfde functioneert als een college van B en W, komt met minder resultaat thuis. “Binnen de kortste keren wist iedereen in Den Haag dat Apotheker de hakken niet in het zand zette als het erop aankwam. Ambtelijk werkt het dan zo, ook bij andere departementen, dat je minder aandacht aan zo'n minister besteedt. Onderhandelingsposities worden dus in hoge mate bepaald door de uitstraling van de minister.”

## Grenzen aan je rol

Als SG voerde Kalden met ministers in spe Cees Veerman en Gerda Verburg persoonlijke gesprekken over de valkuilen, de kwetsbaarheden en de risico's van het minister-zijn. Maar er zijn, ook als DG, wel grenzen aan je rol. Zoals bij Apotheker, die het ten diepste oneens was met de door zijn VVD-voorganger Van Aartsen voorgestelde sanering van de varkenshouders. “Tot drie keer toe wilde Apotheker iets doen waarvan SG Joustra en ik (DG) zeiden dat het politieke zelfmoord was. Dan was hij het eerst met ons eens, maar kwam hij later met hetzelfde terug. Tja, dan voer je uit wat hij wil en is het zijn keuze om die politieke zelfmoord te plegen.”

*“Incidenten als inspiratie voor het grotere geheel, prima, maar incidenten tot regel verheffen? Nee.”*

## Opvolger Brinkhorst

Brinkhorst, Apothekers opvolger, was een heel ander type. “Brinkhorst had een buitengewoon kritische geest, was ongelooflijk scherp en wist door zijn gretigheid en vraagstelling directies te enthousiasmeren. Dit leidde er alleen toe dat hij onnoemelijk veel opdrachtjes achterliet via gepersonaliseerde gele plakertjes. Op elk stuk dat binnenkwam, plakte hij vragen. Eenmaal door de molen kwam er na verloop van tijd antwoord op zo'n vraag. Later, bij een afscheidsdiner van een collega, heb ik bekend dat ik als SG een deel van die geeltjes er gewoon afhaalde, vanwege de belasting van het ambtenarenapparaat.”

Brinkhorst bracht ook nadrukkelijk de mondiale component in. “Hij keek altijd of wat wij deden er ook in een breder verband toe deed. Met zijn enthousiasme en betrokkenheid wist hij de sectoren veel meer te vermaatschappelijken. Ook kon hij goed representeren. Als hij ergens optrad, zeker in een internationale context, stond hij als een huis, een soort Frans Timmermans in z'n talentkennis. Echt een man om trots op te zijn, met alle kanttekeningen die je erbij kunt zetten. Het luisterende, samenbindende bijvoorbeeld, had hij minder.”

## De ambtenaar en zijn idealen

Een minister verwacht honderd procent loyaliteit van zijn ambtelijke top. Echter, de ambtelijke top heeft ook zo zijn idealen. “Niks mis mee”, oordeelt Kalden, “maar als eigen opvattingen ideologisch worden en andere meningen uitsluiten, zit je als ambtenaar op de verkeerde plek. Dan moet je minister worden of zo. Beredeneerde opvattingen hebben doet ertoe. Ideologieën niet, die leiden tot dogma's, en dogma's leiden tot oorlogen. Zodra je in die hoek zit, gaat het dus verkeerd. Zelf ben ik totaal niet dogmatisch ingesteld. Ik ben er bijna allergisch voor.”

Een voorbeeld ter illustratie: “Toen Van Aartsen besloot tot een ingreep in de varkenshouderij, keurden diverse ambtenaren op het departement dit af, inclusief de directeur Landbouw. Zij gaven dus een moreel oordeel. Als je dat morele oordeel ten diepste voelt, heb je als persoon twee keuzes: je zet het terzijde en doet wat hoort, of je gaat weg. Een derde optie is de tussenweg kiezen: je geeft aan dat je wel onder de algemene verantwoordelijkheid van de minister wilt werken, maar niet op dat dossier. Dan moet je dus iets anders gaan doen binnen het departement.”



## Eigen ideeën inzetten

Kalden vindt het belangrijk dat (top)ambtenaren hun eigen ideeën mogen en durven inzetten om de opvattingen van de minister aan te scherpen. “Op DG-niveau weet ik dat er mensen zijn die niet langer alles zeggen wat ze vinden, omdat dit politiek niet goed valt of op gespannen voet staat met het regeerakkoord. Ze zijn dus selectief in hun communicatie met de minister, en dat vind ik absoluut verwerpelijk.” Vaak is de samenwerking tussen een politicus en zijn ambtelijke top goed. “Maar de ontmoeting van het kabinet als geheel met z’n topambtenaren is er altijd een met spanning. Ik heb ‘m althans nooit anders meegemaakt.”

## Vergissingen maken mag... niet

De ruimte voor vergissingen in het politieke domein is er bijna uitgeperst, constateert Kalden, mede doordat fouten in de driehoek minister, parlement en media zo snel persoonlijk worden gemaakt. “De Tweede Kamer moet jou al heel erg aardig vinden, wil je nog een vergissing mogen maken. Cees Veerman was zo iemand. Blijkbaar is een van de effectiefste uitingen in ons parlementaire handelen dat je het een minister of staatssecretaris moeilijk maakt. Met als ultieme beloning dat die zich noodgedwongen terugtrekt. En dat is een heel andere maat dan de vraag: welke gewenste veranderingen in de samenleving heeft u voor elkaar gekregen? Het maatgevoel is zodanig verschoven, dat alle energie gaat zitten in het op orde houden van die smalle uitsnede van de ministeriële rol.”

## Oekaze-Kok

Volgens Kalden is er in het politiek en ambtelijk domein van LNV een verschuiving waar te nemen: vroeger zaten ambtenaren veel meer aan de voorkant van veranderingen dan nu. “Voorheen kon je behoorlijk wat boodschappen

kwijt die nog niet politiek waren afgewikkeld. Nu is het eerder andersom en moet je vooral uitleggen wat de politiek al heeft meegedeeld.” Volgens de Oekaze-Kok, uit 1998, mogen rijksambtenaren zo goed als geen externe contacten hebben. Toch had Kalden wel rechtstreeks contact met een Kamerlid of een journalist, zonder toestemming van de minister.

De topbestuurder is voorstander van een veel directer contact tussen ambtenaren en het politieke bestel. “Het gros van de commissievergaderingen nu is ‘waste’, omdat ze over informatieverzameling gaan en niet over het politieke debat. Ik kan me goed voorstellen dat die informatiefunctie onder condities wel degelijk ambtelijk wordt ingevuld. Je moet alleen precies weten waar je rek en ruimte zit en waarmee je bezig bent. Persoonlijk vind ik het vrij gemakkelijk om het onderscheid te maken tussen politiek bedrijven en dienstbaar zijn aan politiek.”

## Oekaze-Kok – nee

Echter, als je het contact niet definieert in een gesprek – “niet star volgens een ‘Handboek Soldaat’, dat werkt nooit, je moet het laten leven” – dan gaat het verkeerd. “De kwetsbaarheid zit in het feit dat Kamerleden die rolverdeling, die functionaliteit of die dienstbaarheidskant niet begrijpen. Dus als je gesprekken voert in de huidige context, maak je je als ambtenaar kwetsbaar, omdat je op voorhand niet weet of het betreffende Kamerlid snapt hoe het zit. En ook daarin moet je dan weer wat selectief zijn. De een wel, de ander niet. Maar die Oekaze-Kok, nee.”

Als voorbeeld van het onderscheid tussen politiek en ambtenarij noemt Kalden een ingewikkelde discussie tussen Geke Faber (oud-staatssecretaris LNV) en Jan Pronk, in het bijzijn van enkele ambtenaren. “Pronk zei: ‘Nou moeten jullie je mond houden, want nu is het alleen politiek.’ Alsof politieke en ambtelijke opvattingen strijdig zijn. In besluitvormingstermen natuurlijk wel, maar niet in

*“De ruimte voor vergissingen in het politieke domein is er bijna uitgeperst. De Tweede Kamer moet jou al heel erg aardig vinden, wil je nog een vergissing mogen maken.”*

meningsvorming. Dan was het: daar hebben jullie geen verstand van, daar moet je politicus voor zijn. Volgens mij ben je als ambtenaar pas optimaal dienstbaar als je ook snapt wat die politicus doet, hoe die in elkaar zit en waar die wel en niet bij functioneert. Ik vind zo’n oekaze echt een gestold wantrouwen.”

## De risicoregelflex: schandelijk

Nog zo’n verschuiving is dat elk incident tegenwoordig direct wordt vertaald in een nieuwe regel, zonder toetsing op de deugdelijkheid in het bredere geheel: de risicoregelflex. “Kenmerkend voor de huidige politieke verhoudingen is dat als zich ergens een incident voordoet, er geen Kamervraag is die luidt: was dit nu een incident en een uitzondering op de regel? Nee, het wordt ogenblikkelijk, in de eerste vraag, verheven tot regel. Het is overal aan de orde, het is schandelijk, het moet niet meer. Incidenten als inspiratie voor het grotere geheel, prima, maar incidenten tot regel verheffen? Nee.”

Als Kalden ergens onvrede over heeft, is dit het wel: “Het beperkte vermogen om na te denken over de effecten van incidentgedreven veronderstellingen. De reflectie op de effecten van het eigen handelen, of van de eigen opvattingen, de ruimte voor reflectie en het organiseren van reflectie daarover, is een van de grootste tekortkomingen in het huidige publieke domein, ambtelijk en politiek.”

## Inlevingsvermogen

Kalden stond bekend om zijn uitstekende inlevingsvermogen. Dit bleek bijvoorbeeld toen LNV-staatssecretaris Geke Faber vanwege een ruzie met Visserij havens wilde blokkeren. “Bij de visserij accepteerde men haar niet: ze hadden het gevoel dat de visserij haar niet interesseerde. Ik heb toen een oplossende rol gespeeld, omdat ze wisten dat ik geen visser ben, maar wel snap wat vissers drijft, waar ze in de gevarenzone terecht komen en dat ze soms dingen doen die helemaal niet moeten. Een topambtenaar moet dus kunnen verbinden, en zich kunnen verplaatsen in de ander. Een van mijn motto’s is: als je handelt met respect en interesse voor de ander, komt alles goed.”

## De grens van mobiliteit is affiniteit

Naast gevoel voor mensen is het belangrijk om affiniteit te hebben met wat je doet. Dat leidinggevend bij de rijksdienst puur op proces zouden moeten sturen en zich niet mogen bemoeien met de inhoud, vindt Kalden dan ook vloeken in de kerk. “Als je geen affiniteit hebt met de velden waarvoor je verantwoordelijk bent, kan het niet goed gaan. De ander, of het nu een ambtenaar is, een collega of iemand van buiten, merkt dat direct. Een van de mooiste uitspraken, van Tjibbe Joustra, vind ik: ‘De grens van mobiliteit is affiniteit.’”

## Maatschappelijke sensitiviteit

Kalden vindt het belangrijk dat bij de plaatsing van (top-) ambtenaren zowel de politieke als de maatschappelijke maat wordt gehanteerd, voor een optimale effectiviteit. “Politieke sensitiviteit en maatschappelijke sensitiviteit zijn niet strijdig. Sterker nog, ik zou ze onlosmakelijk met elkaar verbonden achten. Laat ik in het LNV-domein blijven: om goed te kunnen acteren, moet je begrijpen wat de levensmiddelenfabrikanten in het Centraal Bureau

Levensmiddelenhandel (CBL) nastreven of wat bijvoorbeeld Wakker Dier drijft. Als dat voor jou teruggebracht wordt tot de pure, feitelijke, analytische kant, gaat het verkeerd. Want het leven laat zich niet door analyses bepalen.”

## Opleiden kan helpen

Om het politieke veld te leren lezen, kan opleiden helpen. “Als iedereen in jouw omgeving de mening van de belanghebbenden volstrekt irrelevant vindt, wordt het lastig. Zo ook als je uitsluitend een politieke weging nodig vindt zonder een inschatting van de bijbehorende maatschappelijke ontwikkelingen. Om een vakman of -vrouw te worden, is opleiding nodig. Zonder terug te willen vallen op de oude leerling-gezel-meesterstructuur, vind ik dat mensen vanaf binnenkomst moeten leren over de rijkheid aan rollen en verantwoordelijkheden.”

Zaken concreet maken door ze te laten zien, heeft zijn voorkeur. Zelf heeft Kalden een paar keer het genoegen gehad gastcolleges bestuurskunde te verzorgen. “Maar dan was mijn praktijk enorm afwijkend van de studiepraktijk.” Hij is daarom groot voorstander van de ontmoeting met de ander. “Een keer met iemand meewandelen of ergens op bezoek gaan is prima.” Zelf vond Kalden al zijn functies hartstikke leuk en relevant, hoe verschillend ook. “Er waren veel meer hoogtepunten dan dieptepunten. En die koester ik.”

### Chris Kalden in een notendop

Chris Kalden studeerde diergeneeskunde in Utrecht en kwam na de ontmanteling van het ministerie van CRM terecht bij het ministerie van L&V. Na onder andere als project-DG belast te zijn geweest met de herstructurering van de varkenshouderij, werd Kalden in 1999 DG van het ministerie van LNV voor de primaire land- en tuinbouw, het natuurbeleid en ICT-aangelegenheden. In 2002 volgde hij Tjibbe Joustra op als SG van dit ministerie. Deze functie verruilde hij in 2007 voor directeur Staatsbosbeheer. Hoewel hij als (top)ambtenaar verschillende ministers diende, liep zijn periode als SG grotendeels parallel met het ministerschap van Cees Veerman.

(Bron: Parlement.com)



*Bekijk het  
interview  
online*

# Gerd Leers

---

*“Blijf je idealen volgen en voeden;  
hoe moeilijk ook de confrontatie en hoe  
weinig er ook van overblijft”*

**Geboren**

Kerkrade, 12 juli 1951

**Functies**

Minister van Immigratie,  
Asiel en Integratie, kabinet-  
Rutte I.

**Periode**

Oktober 2010 tot  
november 2012

**Interviewers**

Paul 't Hart en  
Erik-Jan van Dorp

**Er zijn volgens Gerd Leers twee typen bestuurders: de bureaucratische, die zich keurig aan de regels houdt, en de ondernemende – zoals hijzelf, die graag buiten de lijntjes kleurt. “Ik keek bij een probleem niet naar wat níet kon, maar hoe het zo te kneden was dat het wél kon.” Menselijkheid tonen was hem niet vreemd: “Ik laat gerust zien dat ik een mens van vlees en bloed ben. Dat het mij ook pijn doet als ik mensen pijn doe, maar dat het dan niet anders is.”**

## **Van onderzoeker naar de politieke arena**

Alles wat hij doet, doet hij voor honderd procent. Dus toen Leers in 1982 de politieke arena betrad, deed hij dat met hart en ziel. “Ik werkte als onderzoeker en adviseur bij het Economisch Technologisch Instituut Noord-Brabant toen ik voor mijn woonplaats Goirle werd benaderd voor een functie in het kerkbestuur én in de politiek. Beide heb ik enthousiast aanvaard.” Met zijn inzet speelde hij zich herhaaldelijk in de kijker: na acht jaar fractievoorzitterschap van het CDA in Goirle werd Leers gevraagd als bestuurslid voor het CDA in Noord-Brabant en vervolgens als Tweede Kamerlid.

Leers kwam binnen in het kabinet-Lubbers II, in de periode ‘laat Lubbers z’n karwei afmaken’. “De setting was nog ouderwets: het fractiebestuur met voorzitter Elco Brinkman zat op een verhoging en de gewone fractieleden zaten daaronder. We hadden een gigagrote fractie, met 54 zetels. In de twaalf jaar dat ik in de Tweede Kamer zat, van 1990 tot 2002, heb ik de kneepjes van het politieke vak goed geleerd.” Leers werd een bekend Kamerlid, onder meer vanwege de aanleg van de Betuwelijn – een onderwerp uit zijn portefeuille waarover hij elke letter las – en de bouwfraudeaffaire.

## **Limburgs hart**

Veel deed Leers voor Brabant, maar steeds met een schuin oog op Limburg. “Ik ben geboren en getogen in Kerkrade, dus ook Limburg ging me erg aan het hart.” Zo werd hij in 2002 burgemeester van Maastricht. Hij was zeer geliefd en werd in 2004 zelfs uitgeroepen tot ‘beste burgemeester van Nederland’. Zes jaar later stapte hij echter op vanwege vermeende belangenverstrengeling bij de aankoop van een vakantiewoning in Bulgarije. “Er hing een motie van afkeuring in de lucht: hoewel onderzoek aantoonde dat er ‘geen sprake was van niet-integer gedrag’, zou de ophef het aanzien van Maastricht schaden. Ondanks dat onduidelijk was of die motie het ging halen, besloot ik zelf te vertrekken. Ik wilde niet dat de gemeente verdeeld zou raken over mijn persoon.” Het plan was om terug het bedrijfsleven in te gaan, maar Leers werd gevraagd om minister te worden. “Een lastige afweging, mede vanwege de nog verse politieke discussie rondom Maastricht. Toch heb ik na ampele overweging ingestemd.”

## **Ver(der)gaande versplintering**

Terug in Den Haag (oktober 2010) bleek er veel veranderd. Zo was er een verdergaande versplintering in de politiek,

en was de PVV toegetreden. “Het politieke spel werd ook harder gespeeld, met veel fellere confrontaties. En er lag een nadrukkelijker focus op de waan van de dag, om in de kiezersgunst te komen.” Ook viel het Leers in toenemende mate op dat er een groot verschil is in werkelijkheid tussen de Haagse vierkante kilometer en de maatschappij erbuiten. “Den Haag heeft zijn eigen agenda, behandelt zijn eigen zaken volgens zijn eigen voorkeuren. Dit was in mijn eerdere Haagse periode natuurlijk ook al zo, maar toen was het geaccepteerd. Nu zag je echter steeds duidelijker dat mensen aandacht voor hun positie opeisten. De politiek kon daar niet mee omgaan.”

Over die ‘Haagse kaasstolp’ heeft Leers een analyse, die hij uitsprak tijdens zijn Thorbeckelezing (2005) als burgemeester: “Ik gebruikte toen de metafoor dat Den Haag een grote witwasmachine is – mijn familie komt uit de wasmachinewereld, vandaar. Je gaat er met al je idealen gekleurd in, maar komt er grijs uit. Dat heeft alles te maken met de fractiediscipline, met daaroverheen de coalitiediscipline en vervolgens de Kamerdiscipline, waarbij alles in stukjes is geknipt om maar iedereen aan het woord te laten. Die drie disciplines slaan de behandeling van een onderwerp dood en maken ook dat er in Den Haag een heel ander ritme is dan in de boezem van de samenleving.”

## Ondernemend politicus en burgemeester

De bestuurder ziet een duidelijk onderscheid tussen zijn jaren als Kamerlid en zijn jaren als burgemeester. “Als Kamerlid ben je van alles en iedereen, en ben je breed georiënteerd. Als burgemeester ben je van je stad, met een sterke focus op die gemeenschap.” Als Kamerlid voelde de bewindsman zich als een vis in het water, vooral op de momenten dat hij in verbinding stond met de mensen ‘buiten’. “Dat vond ik prettig. Ik ben een mensenmens en

sterk gericht op wat ik kan betekenen voor anderen.” In beide functies was hij nooit een procedureman, maar juist een ondernemer. “Altijd richtte ik mij op de vraag hoe iets zo gekneet kon worden dat het wel kon.”

*“Den Haag is eigenlijk een grote witwasmachine. Je gaat er met al je idealen gekleurd in, maar alles komt er grijs uit.”*

## Apetrots

Apetrots is hij op de Bouwfraude-enquête, die hij samen met Rob van Gijzel trok. “Die hebben we toch maar mooi van de grond gekregen, tegen de bestaande bureaucratische regels in.” Hij bewondert Pieter Omtzigt, die aangeeft dat de Kamer en het kabinet vaak veel te eng met elkaar verbonden zijn. “Dat was toen ook al zo: je werd niet geacht buiten de lijntjes kleuren. Zo gauw ik een streepje buiten het lijntje zette, deed de bewuste minister zijn beklag bij de fractievoorzitter. Ik kwam dan te dichtbij, en dat wilde hij niet. Dat was best lastig.”

## Wel of niet in zee met de PVV

Vlak voor de benoeming van Leers tot minister speelde het CDA-congres (2 oktober 2010) waarbij gestemd werd over het wel of niet in zee gaan met de PVV van Geert Wilders. Die stemming verliep chaotisch met groene, gele en blauwe stemboekjes en een kleurenblinde congresvoorzitter. Leers was een van de sprekers. “Ik vond oprecht dat je de grote groep kiezers rond Wilders niet moest uitsluiten. Dat zou hem alleen maar grond geven om in de toekomst nog meer zetels te vergaren. Ik dacht

altijd: laat die man maar meedoen, maar wel als bijrijder. Houd zelf het stuur vast als je met hem samen in een auto kruipt.”

## Immigratie en Asiel

Van de leden stemde 68 procent vóór regeringsdeelname van de PVV en 32 procent tegen. Conclusie: het CDA ging regeren met de VVD, met gedoogsteun van de PVV. En zo kwam de weg vrij voor een nieuw kabinet. Leers kreeg een telefoontje van Maxime Verhagen: of hij Immigratie en Asiel wilde doen, en ook echt specifiek die portefeuille. “Ik vroeg Verhagen direct hoe hij daar nou bij kwam, want mijn expertise zat op heel andere vlakken. Nooit had ik met juridische zaken of immigratie- en asielbeleid te maken gehad.” Maar Verhagen redeneerde dat Leers veel draagvlak had, zowel landelijk als in de regio Maastricht. En er was voor de moeilijkste portefeuille iemand nodig die dat draagvlak als een gunfactor van de kiezer meenam naar Den Haag én het klappen van de zweep kende: Leers dus.

*“Eenmaal in Den Haag ben je alleen maar bezig met de Kamer.”*

## Afwegingen – eerherstel en kroon op het werk

Leers kreeg 24 uur bedenktijd, en maakte daarin veel afwegingen. Allereerst dat hij was vertrokken als burgemeester en dat zeer onterecht vond. “Ik heb de eer aan Maastricht gegeven; wilde niet dat de stad verdeeld raakte omwille van mijn persoon. Als burgemeester heb ik juist altijd geprobeerd om eenheid te creëren. Bovendien suggereerden mensen dat ik niet integer had gehandeld, wat absoluut niet aan de orde was en ook is vastgesteld

in een integriteitsonderzoek van het Bureau Integriteit Nederlandse Gemeenten (BING). Het ministerschap was voor mij dus ook een eerherstel.” Daarnaast voelde het als een kroon op zijn werk: “Als je na je burgemeesterschap op je zestigste nog gevraagd wordt als minister, is dat een mooie afsluiting van je politieke carrière.”

## Afwegingen – de kwestie Wilders

Ten slotte was er nog de kwestie rondom Geert Wilders – de lastigste overweging. Leers realiseerde zich dat de PVV'er met name in de portefeuille Immigratie en Asiel geïnteresseerd was. “Mijn winkel was de snoepwinkel van Wilders. Hij wilde daarin de rechtvaardiging vinden om mee te doen met het kabinet.” Leers moest het dus goed met Wilders kunnen vinden. “Maar in de periode ervoor had ik Wilders regelmatig op de korrel genomen. Ik vond hem in politieke zin absoluut geen prettig persoon om mee te werken. Toch moet je dan een primaire relatie met hem aangaan. Ik heb toen tegen Verhagen gezegd dat dit nog niet zo gemakkelijk was.”

Voor Leers' definitieve beslissing werd daarom een geheim gesprek tussen Leers en Wilders gearrangeerd, op Schiphol. Dat gesprek gaf voor Leers uiteindelijk de doorslag om de portefeuille Immigratie en Asiel te aanvaarden. Hij zag genoeg kans van slagen, maar kwam achteraf wel van een koude kermis thuis: “Want toen ik een keer echt steun nodig had van mijn fractievoorzitter en ook van premier Mark Rutte, kwam die niet. Toen moest de snoepwinkel maar open voor meneer Wilders. Dat was frustrerend.”

## Alleen bezig met de Kamer

Door de overstap naar Den Haag kwam de oud-burgemeester in een totaal andere wereld terecht. Vooral de andere focus was wennen. “Als burgemeester heb je telkens je hele stad voor ogen, met alle mensen en



met portefeuilleonderdelen van uiteenlopende aard, vooral veiligheid en bestuur. Eenmaal in Den Haag ben je alleen maar bezig met die Kamer. Zestig procent van je tijd gaat op aan de Kamer, met overleggen, debatten en Kamerstukken. Je bent de hele dag bezig voor dat relatief kleine groepje mensen op een vierkante kilometer. Het land ingaan en grote problemen aanpakken is nauwelijks aan de orde. Dat vond ik opmerkelijk.”

## Naadje van de kous

Om overeind te blijven in Den Haag, richtte Leers zich op vier pijlers. De eerste was inhoud: “Als Kamerlid, en ook als burgemeester, baseerde ik me vooral op inhoud.” Van alle portefeuilles die Leers deed, wilde hij het naadje van de kous weten. Hij stopte daar veel tijd in. Zijn beste verdediging in de Kamer was in de begintijd dan ook veel lezen en zich de materie eigen maken. “Dat was niet gemakkelijk, omdat ik nauwelijks kennis had van het vakgebied, dat vaak vol zat met allerlei juridische complicaties. Mijn ambtenaren spijkerden mij daarom regelmatig bij op dossiers.”

## Oppositie en coalitie verbinden

De tweede pijler was het verbinden van oppositie en coalitie. Daarvoor liet Leers zijn PA in gesprek gaan met de coalitiepartijen en hun woordvoerders om scherp te krijgen waar hun politieke pijn precies zat en wat er nodig was om hen mee te krijgen. De oppositie, die in toenemende mate keihard toesloeg, vormde de derde pijler. “Ik was de beheerder van de snoepwinkel, maar over mijn hoofd heen probeerden ze natuurlijk Wilders aan te pakken. Door hun pijlen op mij te richten, probeerden ze de hele coalitie onderuit te halen.” Aan die drie zaken had Leers zijn handen meer dan vol. Daarnaast waren er de bezoeken aan instanties zoals het Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA) en de

Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND), en bijvoorbeeld vertegenwoordigers van kerken. Daar was echter weinig tijd voor, en dat vond Leers niet gemakkelijk.

Tot slot was er nog een vierde echelon dat zijn aandacht vroeg: de eigen partij, met het bewindspersonenoverleg, de contacten met de partij, partijleden en de congressen. “Dat liep allemaal door elkaar heen. Maar de basis bleef voor mij dat ik de inhoud probeerde te snappen: waar gaat iets over? Wat is de achtergrond, wat wordt daarover geadviseerd en waarom? Voor mij was dat de enige manier om overeind te blijven. Want zonder inhoud word je speelbal van het politieke getouwtrek.”

*“Proberen de inhoud te snappen was voor mij de enige manier om overeind te blijven.”*

## Geen eer te behalen

Leers wist al snel dat hij het op de portefeuille Immigratie en Asiel niet goed kon doen en niet slecht: er was geen eer te behalen. “Met name Ruud Lubbers speelde daar sterk op in. Regelmatig zei hij aan mijn tafel: ‘Ja jong, jij moet de vlam uitdraaien. Want hier is geen eer aan te behalen en dit gaat jou uiteindelijk ook opbreken.’” Dit wakkerde echter juist Leers’ eergevoel aan. Hij had wel degelijk de ambitie om er toch iets van te maken. “Ik hoopte dat als je de eerste twee jaar de grond bewerkt en beplant, je de laatste twee jaar langzaam maar zeker zicht krijgt op jonge scheuten. Toen mijn termijn al na twee jaar werd afgebroken, was dat dus teleurstellend.”



*Formateur Mark Rutte ontvangt kandidaat-bewindspersoon Gerd Leers, beoogd minister van Immigratie en Asiel voor het kabinet-Rutte I, op 11 oktober 2010.*

## Dossier Mauro

Heikele kwesties waren er genoeg. Zoals het dossier Mauro, in 2011. De jonge asielzoeker zou na negen jaar worden teruggestuurd naar zijn geboorteland Angola, maar mocht dankzij het kinderpardon toch blijven. De zaak leverde een storm van publiciteit op en staat bij Leers in zijn geheugen gegrift. “Die periode stond bol van de overleggen binnen de coalitie, zoals met PVV-Kamerlid Sietse Fritsma. Gun me dit nou, dacht ik, laten we voorkomen dat zo’n Mauro een enorm probleem wordt. Ik wilde het graag klein houden.”

## De gunfactor was op

De pech was dat er in diezelfde periode meerdere dossiers speelden, waaronder dat van het Afghaanse meisje Sahar. Voor haar lukte het Leers om een speciaal beleid te ontwikkelen, omdat ze te verwesterd was. “Ook Fritsma kreeg ik daarin mee, door te praten, te zoeken, te trekken. Alleen had dat wel zijn prijs, want Fritsma kon niet én Sahar én Mauro én Pietje Puk een verblijfsvergunning geven. Al snel werd duidelijk dat Sahar wel kon, maar Mauro niet. ‘Met Mauro gaan wij niet akkoord’, zei Fritsma. Toen was de gunfactor op.”

## Twee houdingen

In de pers werd gespeculeerd dat Leers het persoonlijk moeilijk had met dossiers zoals Mauro. Logisch, vindt hij. “Je kunt als minister twee houdingen hebben: puur zakelijk en stringent, gebaseerd op feiten. Of menselijk, waarbij je zaken niet zwart-wit beschouwt, maar ook oog hebt voor de gevoeligheden erin. Mijn weg was altijd te laten zien dat ik ook maar een mens van vlees en bloed ben. Dat ik een dossier moet behandelen binnen een lastige constellatie. En dat het mij ook pijn doet als ik mensen pijn doe, maar dat het dan niet anders is.”

## Afgesloten

Op 5 november 2012 viel het kabinet en was Leers’ ministerschap voorbij. Het besef dat hij voor een onmogelijke opgave had gestaan, hielp hem dit te accepteren. “We zaten in een bijzondere periode in de staatsgeschiedenis, met een kabinet met een gedoogpartner, wat op het terrein van migratie een eerste voorhoedeontwikkeling was. Ik heb daar een rol in gespeeld, en dan is het niet zozeer een kwestie van goed of slecht, maar een momentopname met zijn specifieke kwaliteiten. Voor mijzelf is het goed zo, ik heb het afgesloten. Het was ook een ervaring die mijn leven heeft verrijkt.”

*“Als Kamerlid ben je van alles en iedereen.*

*Als burgemeester ben je van je stad.”*

## Een roeping die veel kost

Eén ding weet Leers zeker: het vak van politicus is een roeping die verantwoordelijkheid vraagt en veel inspanning kost. “Natuurlijk is er de persoonlijke ambitie om iets te willen betekenen voor de maatschappij. Als je niet de vechtersmentaliteit hebt om over een lat heen te willen springen, word je nooit een goede hoogspringer. Maar de politiek is een lastige omgeving. Mijn roeping was een klus waarvoor op dat moment geen andere oplossing denkbaar was dan dat ik die op me nam. Je maakt geen vrienden in Den Haag, absoluut niet. Je houdt er niets aan over, ook aan de hele politiek niet. Want we zijn wel allemaal lotgenoten, maar als het avontuur voorbij is, is dat meteen weg.”

Voor Leers was het een voortdurend gevecht om zijn principes en zijn houding in overeenstemming te krijgen met wat er van hem werd verwacht. “Een minister van V&W

heeft op negentig procent van zijn terrein instrumentele afwegingen te maken. Heel zakelijk; daar spelen principes geen rol bij. Op mijn terrein kwam ik bijna dagelijks voor keuzes te staan die in confrontatie gingen met mijzelf. Dat maakte mijn werk zo bijzonder, maar ook lastig.”

## Haagse wasmachine

Natuurlijk vraagt Leers zich weleens af of hij opnieuw ja zou zeggen als hij het nog eens mocht doen. Zeker als hij aan de Haagse wasmachine uit zijn Thorbeckelezing denkt, waar alles gekleurd ingaat en grijs uitkomt. “Toch denk ik dat de drive om je maatschappelijke betrokkenheid in te zetten zo groot is, dat die het uiteindelijk wint. Daarom is mijn advies aan al die mensen die in het kabinet komen: blijf je idealen volgen, hoe moeilijk uiteindelijk ook de confrontatie en hoe weinig er ook van overblijft.”

## Kleuring en inspiratie

Leers heeft altijd aan zijn idealen vastgehouden en zo kleuring ingebracht. Daarvoor was het belangrijk om zijn bevoegdheid steeds opnieuw te voeden: door met de thuisomgeving te praten over de kernwaarden van zijn leven. “Praat over wat jou drijft, anders ga je er echt aan. Dan gaat de wasmachine zo tekeer dat je niets overhoudt. Door toch een beetje kleuring en inspiratie overeind te houden, heb je meer kans dat het zinvol is geweest wat je gedaan hebt. Anders was het een mooie tijdbesteding, maar heeft die niet echt iets opgeleverd. En dat zou jammer zijn.”

## Gerd Leers in een notendop

Gerd Leers (CDA) studeerde na zijn hbs A planologie en ruimtelijke economie aan de Katholieke Universiteit Nijmegen, waar hij in 1975 afstudeerde. Daarna was hij geruime tijd werkzaam op het snijvlak van bestuur en bedrijfsleven. In 1990 kwam hij tussentijds in de Tweede Kamer, waar hij zich bezighield met handelsbeleid en grote infrastructurele projecten. Hij was een geducht tegenspeler van de verkeersministers. In 2001 kaartte Leers met Rob van Gijssel de bouwfraude aan. Vanaf 2002 was hij een populaire burgemeester van Maastricht, die krachtig optrad tegen criminele activiteiten. Hij stapte in 2010 op toen een deel van de raad het vertrouwen opzegde vanwege een integriteitskwestie. In oktober van dat jaar werd hij vrij onverwacht minister van Immigratie en Asiel (en sinds 16 december 2011 tevens van Integratie) in het kabinet-Rutte I. Daarbij moest hij schipperen tussen verlangens van gedoogpartij PVV en de realiteit van internationale afspraken over asiel. Van januari 2018 tot maart 2020 was hij waarnemend burgemeester van Brunssum.

(Bron: Parlement.com)



*Bekijk het  
interview  
online*

# *Dineke Mulock Houwer*

---

*“In het proces rondom de Schipholbrand  
was er niemand meer die nog iets positiefs  
zei, en daar heb ik nóg last van”*

**Geboren**

Amersfoort, 20 maart 1942

**Functies**

Directeur-generaal  
Arbeidsomstandigheden en  
later Sociale Zekerheid en  
Arbeidsmarkt en Toezicht,  
ministerie van Sociale Zaken  
en Werkgelegenheid.  
Directeur-generaal Preventie,  
Jeugd en Sancties, ministerie  
van Justitie.

**Periode**

September 1991 tot  
april 2007

**Interviewers**

Paul 't Hart en  
Roel Bekker

**Nee, ambtenaar wilde ze niet worden. Zo'n keurslijf benauwde haar; ze had vrijheid van handelen nodig. Toch diende Dineke Mulock Houwer, één brok ondernemerszin en zelfstandigheid, jarenlang als topambtenaar. "Ik ben iemand die in mijn banen zelf wel de nodige ruimte maakt. Van de overstap naar de ambtenarij heb ik uiteindelijk nooit spijt gehad, omdat het mij in een dynamische en interessante wereld bracht."**

## **Van socioloog in het veld naar ambtenarij**

Mulock Houwer begon als socioloog in het veld bij een landelijke stichting in het welzijnswerk, waar ze al snel directeur werd. Vervolgens werd ze secretaris van de adviesraad Emancipatiecommissie en belandde ze in de ambtenarij: "Het was mijn eerste stap naar de overheid, maar dat voelde niet als zodanig. Die raad was inhoudelijk onafhankelijk en het ondersteunend bureau was redelijk zelfstandig (buiten het ministerie geplaatst), dus mijn vooroordeel over ambtelijke gebondenheid was geen belemmering om 'ja' te zeggen. Bovendien was die functie mij op het lijf geschreven." Bij de overstap naar de volgende functie, (eerste) directeur Emancipatiezaken binnen het ministerie van CRM, was er weer even de oude reflex van vrees voor vrijheidsbeperking. "Maar iets in mij zag voldoende ruimte en kansen."

## **Comfortabele positie**

Als relatieve buitenstaander maakte ze op senior-niveau haar entree bij het departement, en dat hielp enorm. "Ook het feit dat ik als directeur startte op het departement en een goede relatie had met staatssecretaris Jeltien Kraaijeveld, werkte goed. Als ik bijvoorbeeld iets moest 'bevechten' bij DG's, gaf het mij zekerheid dat ik een rechtstreekse lijn had met de staatssecretaris. Ik zat dus in een comfortabele positie. Nu had ik bij CRM wel een DG (Maatschappelijke Ontwikkeling) boven mij, Gradus Hendriks, maar hij vond deze maatschappijvernieuwend directie een interessante aanwinst en steunde ons. Onze directie bestond uit voornamelijk pittige vrouwen en we kregen een warm bad bij CRM."

## **Emancipatie: een nieuw beleidsterrein**

Haar vrees om in een vast stramien te belanden van 'dienen van de minister' en 'dienen binnen bestaande processen van beleids- en besluitvorming' bleek ongegrond. Al vanaf dag één bij CRM merkte de topbestuurder dat er volop ruimte was voor eigen initiatief. "Emancipatiebeleid was een compleet nieuw terrein, dus we zaten niet in vastgeroeste systemen. Alles moest juist nog worden opgebouwd, zowel de organisatie als het beleid. Bovendien was de Emancipatiecommissie, waar ik vandaan kwam, een grote inhoudelijke steun. De staatssecretaris stimuleerde ons en de relatie met de andere (top)ambtenaren was uitstekend. Wij waren soms te radicaal, maar men vond het mooi dat wij aan iets nieuws werkten en zo bevlogen waren. CRM had destijds de naam van verandering en vernieuwing en was een stimulerend departement."



## Het veld als goede voorbereiding

Terugkijkend ervaart Mulock Houwer dat ze een relatief gunstige startpositie in haar ambtelijke carrière had. Vaak benadrukt ze dat het nuttig is voor een mens om te beginnen in het veld, zoals zij in het welzijnswerk: “Je ervaart dan de positie waarin je afhankelijk bent van de subsidieverlener, van de kritische vragen die daarbij horen en van de politieke invloeden. Daar werken aan concrete verbeteringen, op afstand van de centrale sturing, is een relevante leerervaring: daar gebeurt het immers. Stapje voor stapje van veld naar centrale sturing groeien heeft mij veel voordeel opgeleverd, zowel in latere contacten met emancipatieorganisaties als nog later bij de grote uitvoeringsorganisaties van bijvoorbeeld SZW en Justitie.”

## Gunstig klimaat om te scoren

Eenzijds kwam Mulock Houwer met een inhoudelijke ambitie bij CRM, anderzijds ook met een strategisch/organisatorische ambitie om de bestaande systemen van de centrale overheid goed te gebruiken. Zij ervoer daarin geen spanning: “Ik kwam met ruime managementervaring binnen. Er waren toen nog weinig vrouwen die ‘grotere organisaties’ gerund hadden. Daarbij zaten we in een maatschappelijke situatie waarin emancipatie ‘hot’ was, ook internationaal in VN-verband en in de EU. Het was een prioriteit in het regeerakkoord, we hadden een sterk adviesorgaan, de Emancipatiecommissie (later Emancipatieraad), die veel gemakkelijker dan wij ambtenaren met stevige uitspraken naar buiten kon komen. Het klimaat was dus heel geschikt om te scoren.”

## Verschillen binnen de organisatie

De directie Emancipatiezaken was ‘een club vrouwen (en een enkele man)’ met uiteenlopende types: van activistische feministen die dachten vanuit de overheid de

hele wereld te kunnen veranderen, tot de wat meer terughoudende, pragmatische mensen. Dit gaf soms flinke spanningen. “Ik ging heel bewust voor haalbaarheid: zaken waarmee ik het inhoudelijk eens was, probeerde ik via overreding van de bewindspersoon verder te brengen. Tegelijkertijd wist ik bij andere onderwerpen: we leven in 1979, dat kan nog even niet.”

*“De leidraad in mijn hele carrière was: weet waarover het gaat en zorg dat je een goed onderbouwd verhaal hebt.”*

Mulock Houwer moest dus dealen met haar eigen mensen – een vaardigheid die ze bij de Emancipatiecommissie al had geleerd. “De spanningsvelden verenigen was een grote uitdaging. Toch is het goed gegaan, omdat ik voldoende aandacht had voor beide vleugels, veel sympathie had voor en steun van de radicalere types en omdat we stapsgewijs veel voor elkaar kregen.”

## Overheveling directie Emancipatie naar SZW

In 1981 werd de directie Coördinatie Emancipatiebeleid van CRM overgeheveld naar SZW. Destijds een unicum in Haagse kringen, maar de tijd vroeg erom. “Hedy d’Ancona zei: ‘Als ik staatssecretaris word voor Emancipatie, wil ik dat doen vanuit SZW, om meer te kunnen inzetten op de harde kant van de gelijke posities van mannen en vrouwen.’ Ik was het met haar eens. De welzijnsaspecten en culturele veranderingen waarop bij CRM de nadruk lag, waren onmisbaar. Maar we moesten hoognodig intensief inzetten op de harde sectoren, vooral op economische zelfstandigheid, sociale zekerheid en arbeidsmarkt. Dat was best een avontuur.”

## Invechten bij SZW

Na het warme bad bij CRM moest de directie Emancipatiezaken zich dus invechten bij SZW. Hoe ging dit? “Omdat emancipatiebeleid als facetbeleid met alle beleids-terreinen en departementen te maken had, was er al eerder een interdepartementale coördinatiecommissie Emancipatiebeleid opgezet. Ik was daar voorzitter van. De leden hadden als ondersteuning op hun eigen departement een werkgroep of commissie emancipatie. Het gevolg was een vergroting van het aantal actieve meedenkers. Natuurlijk zijn we als nieuwe directie meteen gaan samenwerken met de emancipatie-unit van SZW. De inbreng van die collega’s was voor ons waardevol; zij kenden de cultuur van SZW immers goed.”

## Politiek breekijzer

Wat erg hielp, was een bewindspersoon die als politiek breekijzer optrad: d’Ancona. “Zij deelde gewoon met een glimlach aan de heren DG mee wat ze van plan was met het emancipatiebeleid en waarom, en dat ze uiteraard op hun volle medewerking rekende. d’Ancona had precies voor ogen wat ze wilde. Daarbij lag er een goed regeerakkoord, waaraan wij informeel hadden bijgedragen. Dit kon, omdat een paar mensen van mijn directie d’Ancona goed kenden en haar al adviseerden vóórdat het regeerakkoord werd gesloten. Dat hoorde toen geloof ik niet, maar dat is dan een soort politiek buitenspel.”

## Kennis als troefkaart

De ambitie van staatssecretaris d’Ancona zorgde voor gunstige condities om verder te kunnen binnen SZW. Daarnaast zette Mulock Houwer haar troefkaart in: goed beslagen ten ijs komen, een principe dat zij altijd hoog hield. “Zorg dat je goed kunt vertellen waaróm je iets wilt.

Je moet niet zomaar roepen: ‘We moeten nu allemaal dit, of we moeten allemaal dat.’ We hadden in mijn directie deskundige medewerkers, ook op het gebied van sociale zekerheid en de arbeidsmarkt. Kennis is zó belangrijk. De leidraad in mijn hele carrière is geweest: zorg dat je weet waarover het gaat en zorg dat je een goed onderbouwd verhaal hebt.”

## Een nieuwe staatssecretaris: Annelien Kappeyne van de Coppello

Toen d’Ancona na negen maanden staatssecretaris-af was, ontstond er binnen de directie Emancipatiezaken grote vrees over wie haar zou opvolgen. d’Ancona had immers net een aantal pittige nieuwe lijnen uitgezet die op de rails moesten worden gezet. Tot grote opluchting werd het Annelien Kappeyne van de Coppello, die het uitstekend kon vinden met d’Ancona. “Zij was het volledig eens met de ingeslagen weg en besloot die voort te zetten. Dat was voor ons heel prettig.”

## Miss Emancipatie

Kappeyne van de Coppello kwam niet terug in het volgende kabinet en Mulock Houwer merkte dat ze toe was aan een nieuwe uitdaging. “Ik werd te veel ‘Miss Emancipatie’. Ik vond dat ik de meest interessante tijd achter de rug had, met als fundament (en bekroning) de *Beleidsnota Emancipatie* in 1985. De emancipatie-ideologie daarin was veel te progressief voor het toenmalige kabinet, maar Kappeyne was vasthoudend en met de hulp van SZW-minister Jan de Koning en premier Ruud Lubbers is die nota door de ministerraad gekomen.” Ze werd door Klaas de Vries, die voorzitter werd van de parlementaire enquêtecommissie Bouwsubsidies, gevraagd om hoofd te worden van de op te bouwen staf. “Dat leek me wel spannend.”

## Naar de parlementaire enquêtecommissie Bouwsubsidies

Van een plek in de uitvoerende macht koos ze dus voor een tijdelijke rol bij het indringend bevragen van diezelfde uitvoerende macht. “Ja, dat was wel een gok.” Het was in veel opzichten ook een grote stap: “Zo verloor ik aan formele positie, heette ik geen directeur meer (met bijbehorende faciliteiten) en had ik een kleine staf, maar dat vond ik toen niet bepalend. Bovendien was de gunstige formule dat SZW bereid was mij ‘uit te lenen aan het parlement’ en na afronding een andere functie bij SZW aan te bieden. Het leek me interessant om van dichtbij te zien hoe het politieke systeem werkt. Van de bouw wist ik weinig, van de subsidieregelingen ook niet. Ik was voornamelijk gemotiveerd voor iets nieuws.”

## Positie verwerven en je bewijzen

Na een goed gesprek met De Vries begreep ze direct dat ze zich wél moest bewijzen. “Ik zou het niet cadeau krijgen. Eerst heb ik me verdiept in wat de commissie precies voor ogen stond. Ik was gewend om goed te willen snappen wat de ‘opdrachtgever’ wil. Zo werd me beter duidelijk wat voor deskundigen ik nodig had in die kleine staf. Ik kwam uit op onder andere juristen, onderzoekers met ervaring in de volkshuisvesting en bouwkundigen van de TU Delft die de regelingen goed kenden.”

## Nergens de beste in, maar kundig genoeg

Ondertussen las ze de stukken van de Kamer, voor de benodigde politieke context. Ook sprak ze veel met De Vries en nam ze alle relevante regelingen globaal tot zich. “Ik had tijd nodig om mijn organisatie op te bouwen en tegelijkertijd mee te denken over de aanpak en de te stellen

vragen. Ook hier gold dat ik niet de concurrent van mijn deskundige medewerkers kon en wilde zijn, maar dat ik het wel moest snappen. Dat heb ik geleerd in mijn verschillende functies: ik ben nergens de beste in, wat ik ook niet móet zijn, vind ik. Maar ik kon het zodanig snappen, dat ik wel de juiste vragen stelde en het zag als iets niet klopte of niet overtuigend was.”

*“Tijdens al mijn functies wist ik: ik ben nergens de beste in. Maar ik snapte de materie zodanig dat ik de juiste vragen kon stellen en het zag als iets niet klopte.”*

## Zinvol en leerzaam

De functie als hoofd van de staf van deze Parlementaire Enquêtecommissie vond Mulock Houwer zinvol en leerzaam. “Het was een heel andere omgeving. Onderdeel van het parlement, maar ik had wel weer een sturende rol en het vereiste innovatie, organisatie en flexibiliteit. En als socioloog en onderzoeker met een bestuurlijke aanleg vond ik het hele stelsel interessant. Dit paste mij goed, maar als ik was gevraagd om een jaar de reclassering te reorganiseren, had ik dat misschien ook een welkome tussenstap gevonden. Zo nu en dan in een heel ander klimaat en ander kader werken, is ontzettend leerzaam. Je wordt anders te zeer onderdeel van het systeem. Je raakt besmet en ontwikkelt automatismen.”

## Naar buiten gaan is essentieel

Mulock Houwer adviseert ambtenaren die al een poos in de ambtelijke hiërarchie en de ambtelijke cultuur werken, zo nu en dan iets anders te gaan doen. “Wisselen van departement is goed, nuttig en leerzaam. Maar kijk ook eens daarbuiten. Voor mij was dat ‘buiten’ de parlementaire commissie Bouwsubsidies. Maar ook de Onderzoeksraad voor Veiligheid was een interessant buiten geweest. Of, zoals ik later ben gaan doen bij Top Management Consultants: onder andere tien maanden waarnemend DG van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) zijn en een jaar bestuurder van de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa). Dat was uiterst boeiend. Je leert ervan en je wereld wordt breder. Je gaat ook steeds beter de verhoudingen begrijpen tussen de politieke cultuur, departementale ambtenaren, de adviesorganen en de zelfstandige bestuursorganen (ZBO’s). Dat is zo’n interessante wereld.”

## Een luisterende houding, maar wel sturend

Tallose bewindspersonen kwamen op Mulock Houwers pad. Welke kwaliteiten waardeert zij als topambtenaar bij (nieuwe) bewindslieden? “Wie zich opstelt als ‘de baas die wel even vertelt hoe het moet’, creëert weerstand bij zijn ambtenaren. Wie zich presenteert als de grootste deskundige omdat hij ‘uit de sector komt’, wakkert een gevoel van concurrentie aan. Wel moet een bewindspersoon duidelijk iets willen, goed luisteren en kritisch doorvragen vanuit een constructieve, positieve opstelling. Sturen is essentieel, want de doelstellingen moeten helder zijn. En ook moet er wederzijds vertrouwen zijn. Ambtelijke ruimte en ‘leuke dingetjes verzinnen’ is natuurlijk leuk. Maar het is prettig als bewindspersonen duidelijk maken dat het regeerakkoord en hun visie leidend zijn en vertellen hoe zij in elkaar zitten en waar ze juist wel of niet voor gaan.”

## Ongemak rond twee ministers

Na de Bouwenquête kwam Mulock Houwer terug bij SZW, waar zij vanaf 1990 DG Arbeid werd. Na verschillende andere DG-portefeuilles stapte ze in 2000 over naar Justitie. Daar kwam ze, in haar functie als DG Preventie, Jeugd en Sancties, in de unieke situatie dat Justitie twee ministers telde: Piet Hein Donner van Justitie en Rita Verdonk voor Vreemdelingenzaken en Integratie (overgeheveld van BZK, red.). In hoeverre was dit ambtelijk lastig? “Bij Justitie heerste toch de sfeer dat er maar één echte minister was: Donner. Want hij was een knap jurist, hij was interessant en hij was ook formeel de baas. Maar Verdonk was niet zomaar een staatssecretaris; zij was een volwaardig minister. Bij Justitie en ook bij andere departementen was geen ervaring met twee ministers.”

De situatie bleek niet eenvoudig: “Het was volstrekt duidelijk in de cultuur van het departement dat Donner hoger werd gewaardeerd dan Verdonk. Ging het in de ministersstaf over raakvlakken van beide portefeuilles, zoals de gevangenis en de vreemdelingenbewing, dan werd het meteen een breder probleem van het hele departement. Maar de top van het departement was geneigd alleen naar Donner te kijken. SG Joris Demmink probeerde daarin terecht te sturen, zodat Verdonk toch voldoende gehoord en ondersteund werd.”

## De Schipholbrand – cellentekorten

De zwaarste periode in haar DG-schap was zonder twijfel die rondom de Schipholbrand, in 2005. De brand verwoestte cellencomplex K op Schiphol-Oost: een detentie- en uitzetcentrum voor vreemdelingen. Elf mensen kwamen om het leven. Al maanden voordien zat het Directoraat-Generaal Preventie, Jeugd en Sancties in een moeilijke situatie. Vanwege cellentekorten was de enorme instroom van vreemdelingen niet te plaatsen en werd er steeds aan- en bijgebouwd. De Dienst Justitiële



*Directeur Emancipatiezaken Dineke Mulock Houwer (links) in overleg over het beleidsplan emancipatiezaken, op 3 februari 1986. Op de foto ook Annelien Kappeyne van de Coppello (midden) en Ien Dales (rechts).*

Inrichtingen (DJI) was razenddruk om alles in goede banen te leiden. “Natuurlijk waren er discussies over de veiligheid. Daarover werd jaarlijks verantwoording afgelegd in een stand-van-zakenoverzicht.”

## De Schipholbrand – grote politieke rel

Tijdens de brand werd Mulock Houwer rond vier uur 's nachts gebeld door de hoofd directeur DJI, die al onderweg was naar Schiphol. Zelf ging ze vroeg naar het

departement, waar 's ochtends meteen overleg met beide ministers was. Ze realiseerde zich onmiddellijk dat er een grote politieke rel zou volgen. “Uit mijn tijd als IG bij de Arbeidsinspectie weet ik dat rampen waarbij mensen omkomen, meteen politiek hevig zijn. Per definitie. De Schipholbrand zou breed worden uitgemeten, ook omdat het de vreemdelingenbewaring betrof. Ik wist dat door het grote cellentekort het vreemdelingencomplex helemaal vol zat. Bovendien was er grote maatschappelijke reuring over al die vreemdelingen, al dat bijbouwen en al dat geld dat daarvoor nodig was. Kortom, een onrustig politiek klimaat.”

## Niet persoonlijk

Een DG, hoog in de bestuurlijke laag, kan niet in eigen persoon naar de veiligheid van een inrichting kijken. Mulock Houwer voelde zich persoonlijk dan ook niet schuldig. “Ik had niet iets fout gedaan, zei Donner toen ook tegen mij. Je kunt hoogstens zeggen: is er voldoende voortgangscntrole geweest op die extra eisen voor

*“Zo nu en dan in een heel ander klimaat en ander kader werken, is ontzettend leerzaam. Je wordt anders te zeer onderdeel van het systeem.”*

veiligheid die je moet stellen? Voor zover ik het kon zien, kreeg dat in de uitvoering goede aandacht.” Toch bood ze Donner aan om te vertrekken als hem dit zou helpen. “Ik vond het politieke leven van Donner belangrijker dan de afronding van mijn carrière. Maar Donner wilde er niets van weten. Hij wees op de ministeriële verantwoordelijkheid voor alles wat er op het departement en in de uitvoerende instellingen gebeurt. Maar ambtelijk was het zo, dat zolang niet duidelijk was dat ik fouten had gemaakt, hij geen reden zag waarom ik weg zou moeten. Ik vond dat heel mooi van hem.”

## Geen collegiale steun

De Onderzoeksraad voor Veiligheid, onder voorzitterschap van prof. mr. Pieter van Vollenhoven, onderzocht de Schipholbrand. Mulock Houwer verleende alle medewerking en werkte achter de schermen ondertussen keihard door met haar medewerkers. Binnen het DG was solidariteit, maar daarbuiten voelde ze zich alleen staan. “Ik heb de collegiale steun van DG’s erg gemist. Het leek

ineens of de andere DG’s niet meer bestonden. Ik had een probleem, niet de gezamenlijke top van Justitie. Het was voor anderen wel gemakkelijk dat ik het probleem had. Ik voelde me verantwoordelijk, wilde niet wegduiken. Daarom had ik de leiding over een groot deel van het onderzoeksproces. Het betrof mijn mensen, dus ik moest sturen en ondersteunen.”

## Donner treedt af

Het gevreesde rapport stond vol snoeiharde verwijten over tekortkomingen van de ministeries van Justitie en VROM. Donner en VROM-minister Sybilla Dekker traden af. “Donner hield in de Tweede Kamer een indrukwekkend, principieel betoog. Over wat de samenleving verwacht, en over hoeveel ongelukken wij aanvaarden. Natuurlijk moet er iemand verantwoordelijk zijn voor elf doden. Dat vind ik ook. Maar zijn aftreden voelde alsof we met z’n allen in alles hadden gefaald en er was gevoelsmatig geen sprankje waardering voor ons harde werken. Wij hadden niet het gevoel dat álles fout was, maar in zo’n proces is er niemand meer die iets positiefs zegt.” Geëmotioneerd: “Daar heb ik nóg last van.”

## Nasleep met nieuwe minister Hirsch Ballin

Na Donner werd Ernst Hirsch Ballin minister van Justitie. “We waren werkelijk kapot van het vertrek van Donner. Toch hebben wij ons honderd procent dienstbaar en positief aan de nieuwe minister opgesteld. Tegelijkertijd was de pers volop aan het snuffelen: het aftreden van de minister moest toch maatregelen tot gevolg hebben?” Aanvankelijk was de positie van Mulock Houwer niet in het geding. Maar mogelijk waren er Kamerleden die harder wilden ingrijpen, wat leidde tot roddels in de pers. “Toen de druk te hoog werd, zei Hirsch Ballin dat ik beter kon vertrekken. Terwijl wij het goed konden vinden en hij

waardering had voor mijn aanpak en steun aan hem. Ik wilde bedenktijd.”

## Dankbaar

Jan Willem Weck, de DG ABD, schoot Mulock Houwer te hulp. “Dat was geweldig, want geen enkele collega stak een hand uit. Je hoeft natuurlijk geen partij te trekken, maar je kunt wel solidair zijn met collega’s in de knel.” De topambtenaar koos ervoor zich stevig te verdedigen bij Hirsch Ballin. Een aanvullend onderzoek van twee topjuristen van het ministerie naar het proces van informatievoorziening aan de minister hielp haar: hun rapport was heel mild, met onder andere een advies aan Hirsch Ballin dat het onjuist zou zijn Mulock Houwer weg te sturen. “Ik was en ben hen daar zeer dankbaar voor. Hun rapport haalde de druk van de ketel. Vervolgens hebben we Hirsch Ballin geholpen een heldere brief aan de Kamer te schrijven over maatregelen zoals overplaatsingen of vroegtijdige vertrekkers, zonder namen te noemen. En zo heb ik het gered.”

## Dineke Mulock Houwer in een notendop

Dineke Mulock Houwer studeerde na het gymnasium sociologie in Utrecht. Ze was de eerste directeur voor Emancipatiezaken (DCE) op het vroegere ministerie van CRM. Deze directie werd later onder haar leiding ondergebracht bij het ministerie van SZW. In de periode 1986 tot 1988 werkte ze onder verantwoordelijkheid van commissievoorzitter Klaas de Vries mee aan de parlementaire enquête Bouwsubsidies. Daarna keerde Mulock Houwer terug bij het ministerie van SZW als hoofddirecteur Sociale Verzekeringen en later als DG Arbeidsomstandigheden, vervolgens Sociale Zekerheid en Arbeidsmarkt en Toezicht. In 2000 stapte ze over naar het ministerie van Justitie, waar ze tot 2007 dienst deed als DG Preventie, Jeugd en Sancties. In de periode 2007 tot 2010 gaf Mulock Houwer leiding aan diverse interdepartementale projecten in het kader van de Vernieuwing Rijksdienst.



*Bekijk het  
interview  
online*

# *Jan Pronk*

---

*“Je moet politieke feeling, politieke ervaring  
én een missie hebben”*



**Geboren**

Scheveningen,  
16 maart 1940

**Functies**

Minister van Ontwikkelings-  
samenwerking, kabinet-Den  
Uyl, kabinet-Lubbers III en  
kabinet-Kok I.  
Minister van Volkshuis-  
vesting, Ruimtelijke Ordening  
en Milieu, kabinet-Kok II.

**Periode**

Mei 1973 tot december 1977  
en november 1989 tot  
juli 2002

**Interviewers**

Carla van Baalen  
en Roel Bekker

**Ontwikkelingsbeleid was echt zijn onderwerp. Jan Pronk was ten diepste begaan met de problematiek van armoede in de wereld en zeer deskundig op het gebied van ontwikkelingssamenwerking. De bevlogen PvdA-politicus had daarbij een missie, die hij tijdens al zijn ministerschappen voor ogen hield: “Als minister moet je er voor de mensen zijn. Zij moeten iets aan je hebben, de zwaksten voorop.”**

## Minister met een missie

Een goede minister heeft volgens Pronk politieke feeling, politieke ervaring én een missie. Pronk: “En die missie hoort te zijn: je sterk maken voor de mensen, met de zwakste partij als je ijkpunt. Die les leerde ik van Joop den Uyl tijdens de oliecrisis. Er waren hevige discussies: Ruud Lubbers wilde de gasprijs verhogen, terwijl Den Uyl juist schetste: ‘Die ongehuwde bijstandsmoeder in Groningen op driehoog-achter kan zo’n hogere gasrekening nooit betalen.’ Voor Den Uyl vormden de gevolgen van je beleid voor de zwaksten in de samenleving het referentiekader. Zo knap!”

## Gepokt en gemazeld in ontwikkelingsdenken

Zelf ambieerde Pronk geen politieke carrière. Toch werd hij op 31-jarige leeftijd minister in het kabinet-Den Uyl: “Ik was wetenschappelijk medewerker van Jan Tinbergen,

toen die in 1969 de Nobelprijs voor de Economie kreeg. Ik was dus helemaal gevoed, gepokt en gemazeld in het ontwikkelingsdenken. Vanwege mijn speeches voor Tinbergen in het land en wat politieke activiteiten als PvdA-voorzitter in Krimpen aan de Lek werd ik benaderd om Kamerlid te worden. Er was een nieuwe woordvoerder Ontwikkelingssamenwerking nodig.” Pronk greep die kans om het ontwikkelingsbeleid politiek beter vorm te geven.

## Leerschool Nederlandse politiek

“Ik werd gekozen en zat ineens in de Kamer, vanuit Nieuw Links, de vernieuwingsbeweging destijds in de PvdA.” De kabinetsformatie die volgde, met Marinus Ruppert en Jaap Burger, vond hij een feest: “We vergaderden iedere dag, ook met het fractiebureau, dus ik maakte het hele proces van binnenuit mee. Een ware leerschool Nederlandse politiek! Mijn voordeel was dat ik een technocratisch deskundige was én al politiek voetenwerk had gedaan bij de PvdA-afdeling in Krimpen aan de Lek. Dat bestond uit actief langs de deuren gaan en campagne voeren.”

## Ontwikkelingssamenwerking

Hét politieke hangijzer destijds was de volkshuisvesting. Dus toen Pronk in het Torentje werd uitgenodigd, was de algemene gedachte dat hij minister van Volkshuisvesting moest worden. “Ik vond dat ik dat niet kon, maar ik kon ook geen nee zeggen. In de auto op weg naar informateur Burger wist ik dus niet wat mij gevraagd zou worden. Ik hoopte op Ontwikkelingssamenwerking, mijn vak, en ik vreesde Volkshuisvesting. Ik wist dus niet wat ik zou zeggen. Maar dat was ook niet nodig, want Burger vroeg of ik minister zonder portefeuille wilde worden. Nou, dat maakte mij niets uit.”

## Den Uyl-aanhanger

Pronk bewonderde Den Uyl. “Ik ben echt een Den Uyl-aanhanger, vanwege de manier waarop hij handelde, zowel intellectueel als politiek. En dat terwijl ik hem eerst, op afstand, maar een eigenwijze man vond. Maar hij won mij binnen een week voor zich. Ik leerde van hem dat het heel verstandig is om de hele dag alles op te schrijven. Hij zat áltijd met die multomappen voor zich, tot zijn dood aan toe.” Pronk volgde Den Uyls voorbeeld en noteerde elk gesprek. “Zo ben je bij alle vergaderingen helemaal bij de les.”

## Twintigduizend bladzijden

“Je móet dingen opschrijven, zodat je kunt terugkijken. Het helpt je reflecteren en is dus buitengewoon nuttig. Ik ben er tot 2017 mee doorgegaan en heb een dikke twintigduizend handgeschreven bladzijden verzameld en gedocumenteerd in een kaartsysteem. Voor elk land: geen personen, maar wel thema’s en onderwerpen. Bij landenbezoeken nam ik mijn eerdere aantekeningen van gesprekken met politici mee, als aanvulling op de – overigens fantastische – briefings van mijn medewerkers. Nu nog gebruik ik die documentatie dagelijks.”

## Wantrouwen

Pronk kende zijn onderwerpen volledig en kon inhoudelijk iedere ambtenaar van repliek dienen. Zo ook minister Kees Boertien, die hij – als jong kamerlid – hekelde over zijn ontwikkelingsbeleid. Het leverde Pronk een confrontatie op met topambtenaar Jan Meijer van Ontwikkelingssamenwerking, én wantrouwen: “Toen ik het departement belde om meer informatie, kreeg ik Meijer aan de lijn, die me de mantel uitveegde. Hoe ik durfde?! Echt: buitengewoon arrogant. Eerst kroop ik in m’n schulp, later bleef ik Boertien natuurlijk bekritisieren.

Maar de hele Kamer was loyaal aan Boertien en Meijer zou later mijn DG bij Ontwikkelingssamenwerking worden.”

## Van wantrouwen naar vertrouwen

Toen er na een van de allereerste stafvergaderingen op het ministerie een paragraaf voor de regeringsverklaring moest komen, bood Pronk aan die zelf te schrijven. “Want ik vertrouwde natuurlijk geen mens.” Daarna keerde het tij, illustreert deze anekdote over de relatie tussen ministers en ambtenaren: “Meijer vroeg of ik het goed vond dat hij het stuk even las. Dat kon ik hem natuurlijk niet ontzeggen. Tot mijn grote verbazing bracht hij een verbetering aan. Hij verbeterde het. Hoe of wat weet ik niet meer. Ik kon alleen maar constateren: ‘Verrek, beter.’ Zo won hij mij voor zich. Hij was deskundig en loyaal.”

*“Voor een minister zonder politieke ervaring is het zó moeilijk! De Kamer benadert je ook anders als je een van hen bent geweest.”*

## Je bent je eigen DG

Meijer zei ook tegen Pronk: ‘Je bent je eigen DG.’ Een opmerking die hij nooit is vergeten. “Het was waarschijnlijk ook kritisch bedoeld, omdat ik me misschien te veel met zaken bemoeide. Maar dat was mijn manier van werken. Mijn uitgangspunt was: ontwikkeling is alles. Ontwikkeling is niet alleen economie, ontwikkeling is niet alleen politiek, het is álles.” Als minister van Ontwikkelingssamenwerking wilde hij de stem zijn van de zwakke landen: “Veel van wat wij vanuit Nederland doen, heeft gevolgen voor het buitenland, voor

ontwikkelingslanden. Die zitten niet aan tafel, dus moet ik hun belangen verdedigen bij welke beslissing ook.”

## Een foutje

Van Den Uyl kreeg Pronk een fantastische scholing als politicus. Bijvoorbeeld toen hij een foutje maakte: “In mijn begintijd in de Kamer hield ik een enthousiaste toespraak in Rijswijk, vol kritiek op D66, PvdA en Nieuw Links. In de zaal zat Jan Vis. Wist ik veel wie Jan Vis was! (Jan Vis was destijds een NRC-journalist, maar ook D66’er, red.). Mijn verhaal kwam op de voorpagina van NRC. Nou, dat was dus een fout. Toen ik bij Den Uyl moest komen, verwachtte ik op mijn donder te krijgen. Maar hij vroeg: ‘Jan, hoe komen we hier samen uit?’ Geen woord van kritiek. Fantastisch! En we kwamen eruit.”

*“Je móet dingen opschrijven, zodat je kunt terugkijken. Het helpt je reflecteren en is buitengewoon nuttig.”*

## Het Kamerlidmaatschap als noodzakelijk voorportaal

Pronk leerde met vallen en opstaan een departement te leiden, zijn ambtenaren te vertrouwen en politiek te bedrijven. De balans viel positief uit. “Ik had het grote voordeel dat ik twee jaar Kamerlid was geweest. Echt, voor een minister zonder politieke ervaring is het zó moeilijk! De Kamer benadert je ook anders als je een van hen bent geweest.” Met collega’s, en vooral met minister-president Lubbers, kon de bewindsman uitstekend opschieten. “Lubbers en ik waren jaargenoten in Rotterdam. Ik was praeses van studentenvereniging SSR, hij van Sanctus

Laurentius. Samen met Onno Ruding en Neelie Smit-Kroes zaten wij in 1960 in de Rotterdamse studentenraad. We kenden elkaar dus allemaal al.”

## Hoe krijg je ze mee?

Vaak had Pronk te maken met keiharde onderhandelingen. Steeds was dan de kunst: hoe krijg je de ander mee? “Onderhandelen, continu praten, ja, hoe moet dat? Ik had maar één beleidslijn voor mezelf, geleerd in mijn studententijd als toeristengids: zorg dat je altijd precies weet wat er speelt. Sta het eerst op van iedereen en ga als laatste naar bed.” Met die insteek zat Pronk in 1973 wekenlang de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties voor over de nieuwe internationale economische orde. “Ik wilde exact weten wat er allemaal gebeurde. Wie praat met wie? Je wordt bedreven in het meekrijgen van iedereen.”

## Je moet niet zelf gaan schrijven

Wekenlang voorzitter zijn was ontzettend intensief. Ter ondersteuning had Pronk daarom twee persoonlijke assistenten. Wat hij al snel leerde: je moet niet zelf gaan schrijven. “Later heb ik die les ook aan studenten meegegeven tijdens colleges over het leiden van multilaterale onderhandelingen: zorg dat geen enkele tekst de jouwe is. Doe je dat wel, dan word je afgeschoten. Je moet mensen voor jou laten schrijven, dat is hun werk. Kom nooit zelf met een tekst, zelfs geen non-papers; onofficiële documenten die als discussiedocument worden gebruikt om toekomstig beleid te onderzoeken. Non-papers kunnen, maar ze komen niet van jou.”

## Verhoudingen binnen het kabinet

Soms ging het in het kabinet hard tegen hard en dreigden ministers op te stappen. Zoals minister van Defensie Henk

Vredeling, rondom een leverantie van straaljagers: “In het Catshuis stond hij met de deurknop in zijn hand en zijn regenjas aan te roepen: ‘Ik ga weg, ik doe niet meer mee!’ Die beelden vergeet je nooit meer. Maar goed, hij bleef.” Ook Lubbers is weleens weggegaan. “Den Uyl wist dan niet of hij nog een minister van EZ had. Ach, het zijn anekdotes, maar de persoonlijke verhoudingen waren prima en we kwamen er altijd uit. Zelfs met Dries van Agt, behalve dan op het laatst.” Het kabinet-Den Uyl haalde toen de eindstreep niet omdat Van Agt (KVP) en de andere ARP- en KVP-ministers hun ontslag aanboden vanwege een kabinetsgeschil over de grondpolitiek.

## De goede mensen om je heen

Pronk was geen partijpoliticus en vond het daarom niet nodig dat medewerkers tot de eigen partij behoorden. Zo benoemde hij in de jaren zeventig een VVD'er tot PA. “Ik vond die jongen erg goed en wilde laten zien dat het mij niet om partijpolitiek ging. Ook in latere jaren kwam ik tot de conclusie dat het belangrijk is om geen assistent vanuit je eigen fractie te hebben. Want zo iemand kijkt vanuit de ogen van de fractie, in plaats van met een open blik. Later heb ik bijvoorbeeld Bram van Ojik van GroenLinks tot hoofd Voorlichting benoemd. Ja, ik had echt goede mensen om mij heen.”

## Van buitengewoon hoog niveau

Ook zijn ambassadeurs in de rest van de wereld waren van buitengewoon hoog niveau. Emile Schiff en Coen de Ranitz bijvoorbeeld, en Age Robert Tammenoms Bakker, voormalig ambassadeur in Washington en Moskou, die bekend stond om zijn diepgravende analyses van het land waarin hij werkte. “Dergelijke informatie was bijzonder nuttig. BZ had een fantastische informatievoorziening vanuit de wereld.” Zelf droeg Pronk daaraan bij door zijn club ontwikkelingsambtenaren uit te breiden met

deskundigen, zoals artsen en landbouwexperts. Zijn personeelssterkte werd met honderd mensen verhoogd: “Dat waren externe ambtenaren; mensen die niet via de eigen paden kwamen.”

## Het liefst net afgestudeerden

Pronk zocht altijd de net afgestudeerde jonge mensen, omdat hij gaandeweg merkte dat veertigers vaak een beetje zijn vastgeroest. Zes jaar lang zag hij dit als SG van de United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), de conferentie van de Verenigde Naties, in Genève: “Al die veertigers zaten aan hun eigen carrière te denken, aan hun inkomen. Zij zaten daar zo prachtig in Genève, ze wilden er nooit meer weg. Voor mij was dit een van de redenen om er juist weg te gaan. Ik wilde terug naar het leven en naar de politiek. Jonge mensen weten nieuwe dingen en hebben een andere kijk. Daar wilde ik mee werken.”

## Zeventien uur werken per dag

Standaard werkte Pronk zo'n zeventien uur per dag. “Een privéleven heb je als minister niet. Je gaat 's avonds gewoon door totdat je naar bed gaat.” Om dit vol te houden, was Pronk geheelonthouder geworden en deed hij aan hardlopen – vanuit het departement vaak een half uur het Haagse Bos in. Op zaterdag waren er vergaderingen en toespraken, en 's zondags moest er worden gelezen. “Ik had soms wel zeven dikke tassen vol paperassen om door te akkeren en op te reageren. Allemaal buitengewoon interessant. Maar je leerde ook documenten lezen. Je leerde trucjes, zoals hier en daar op bladzijdes een opmerking maken. Je kon niet alles helemaal doorlezen.”

## Loyaliteit en conflicten

Pronk ontmoette veel loyaliteit, maar er waren ook weleens conflicten. Zoals in de jaren negentig met medewerkers van Hans van den Broek. “Ik had al in de jaren zeventig met BZ-minister Pieter Kooijmans uitonderhandeld dat de minister van Ontwikkelingssamenwerking zou worden ingeschakeld bij wapenleveranties aan ontwikkelingslanden. Dit na een verkeerd gelopen levering van korvetten (fregatten, red.) aan Indonesië. Maar in de jaren negentig kwamen Hans van Mierlo en Van den Broek die afspraak niet na. Ze beloofden mij te informeren, maar gingen stelselmatig vertragen. Dat is echt een truc: vertragen. Op mijn eigen medewerkers heb ik natuurlijk vat, maar op die van BZ niet.”

*“Mijn uitgangspunt was: ontwikkeling is alles. Het is niet economie, het is niet politiek, het is alles.”*

## Gezag, waar haal je het vandaan?

Wel of geen gezag hebben is voor Pronk een kwestie van persoonlijkheid, ervaring en kennis. “Als een topbestuurder dingen niet weet, blijven zijn ambtenaren wel loyaal, maar ze vinden het bijzonder vervelend.” Zaken voor elkaar krijgen is voor een minister eveneens essentieel: “Ambtenaren vinden het buitengewoon belangrijk hoe sterk hun departement is in onderhandelingen met departementen in dezelfde laag. Lopen zij vast, dan gaat de discussie hogerop, naar de DG en soms naar de minister. Wordt de strijd ook daar verloren of weggegeven, dan is dat uitermate vervelend. Ook ministers moeten dus onderhandelingen winnen om hun medewerkers te

kunnen inspireren. Je hoeft niet altijd te winnen, maar wel behoorlijk wat. Dat straalt af op je ambtenaren.”

## De stijl van de premier

Pronk diende in de kabinetten-Lubbers III, -Kok I en -Kok II. Kenmerkend waren de goede debatten, zonder grote conflicten. Wel leidde Lubbers anders dan Wim Kok. “Lubbers was de ‘kan-ik-even-met-je-meedenken’-persoon, Kok liet zich totaal niet afschepen. Kok was ook een goede onderhandelaar. We wisten: als hij moet onderhandelen met Lubbers, verliest hij niet. Want hij was de minister van Financiën. Kok werd ook niet moe. Hij zou nooit zijn stem verheffen en hield vol. Lubbers verloor debatten soms van Kok omdat hij aan het eind van de avond moe werd. Totdat het mis ging, tijdens de WAO-crisis.” De Wet arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO) werd flink gekort, nadat de PvdA dit besluit tien jaar had tegengehouden (red.). “Toen hebben we alles moeten toegeven wat we niet wilden toegeven. Maar pas nadat we tot de conclusie waren gekomen dat het echt niet anders kon.”

## Hoe viel de zalmnorm in de PvdA?

In het kabinet-Lubbers ging het continu over de financiën. Dit veranderde onder Kok I, toen Gerrit Zalm minister van Financiën werd. “Toen kon je gewoon inhoudelijk praten en hoefde je maar twee keer per jaar echt om de centen te vechten.” De zalmnorm – het idee om de overheidsuitgaven los te koppelen van de overheidsinkomsten en financiële meevallers te gebruiken voor het aflossen van de staatsschuld – viel bij de PvdA direct goed. “Kok stond er ook achter. Zalm had dit eerst met hem besproken, dus het was een gezamenlijk voorstel. De zalmmethodiek betekende voor iedereen opluchting. En de bilateraaltjes met Zalm gingen altijd heel soepel. Als een warm mes door de boter. Acht jaar lang.”



*Minister Jan Pronk overlegt tijdens het vragenuurtje op 20 november 2001 met minister-president Wim Kok. Aan de orde zijn de uitspraken van Pronk over de oorlog in Afghanistan.*



## Soms zijn ambtenaren té deskundig Van geluid ga je niet dood

Voor Pronks laatste ministerschap gaf Kok hem twee keuzes: V&W of VROM. Hij koos intuïtief voor VROM. “Ontwikkelingssamenwerking is de zachte sector, altijd tegen EZ en Financiën, dat ligt mij wel. Milieu is ook de zachte kant, tegen V&W en EZ. Dus dat ging ik doen.” VROM bleek een zeer deskundig departement. Té deskundig. “Mensen waren zo deskundig dat ze niet meer wegwamen. Dat was de makke van VROM. Een gedreven geluidsfunctionaris in de directie Geluid komt nooit meer van Geluid af. Die gaat geloven dat er maar één probleem is in de wereld, en dat is geluid. Op BZ moest je juist na vier jaar wegwezen. Dat was soms té, maar bij VROM zat men vastgeplakt.”

## Vrouwen aan de top

In een compleet mannenbolwerk benoemde Pronk al vrouwen in de jaren zeventig. Ook jonge vrouwen, tot op directeursniveau. “Maar hoe goed ook de samenwerking, zij kwamen niet hogerop. Pas later kwam er een inhaalslag.” Op VROM trof Pronk alleen maar mannen en slechts één vrouw, Annet Bertram. “Dus toen DG Kees Vriesman wegging, heb ik zelf Ineke Bakker binnengehaald.” Met die twee vrouwen veranderde het hele klimaat: “Twee vrouwen in een groep mannen is anders dan één. Er wordt dan niet alleen maar mannelijke taal gesproken, het gedrag is anders.” Ook na het vertrek van SG Roel den Dunnen benoemde Pronk bewust een vrouw: Marjanne Sint. “Ze heeft het uitstekend gedaan.”

Milieu was een activistische omgeving. “In het kabinet werd eindeloos gesproken over de geluidsoverlast van Schiphol. Natuurlijk was dat een probleem, maar ik wilde ook andere zaken aan de orde stellen, zoals de gezondheidsconsequenties van nieuwe chemische producten. ‘Van geluid ga je niet dood’, zei ik in een persconferentie. Nou, opstand! Hordes mensen stonden aan mijn deur: ‘Meneer de minister, van geluid ga je wél dood.’” Alle ministers van Milieu in Europa waren activisten, hijzelf inclusief. “Elke regering had een linkse communist en die was minister van Milieu. Je ging elkaar zien als bondgenoten, met een soort gemeenschappelijke vijand. Dat waren thuis de ministers van EZ. Je hielp elkaar dus ook.”

## Bezint eer gij begint

Wat is zijn advies aan iemand die voor het eerst minister wordt? “Je moet van politiek houden en kunnen besturen. Kies een terrein dat je kent en zorg dat je daar alles van weet. Durf je kwetsbaar op te stellen. Vecht waar nodig, maar blijf niet aan je zetel plakken. En: wees bereid die zeventien uur per dag te geven, jaar in en jaar uit. Uiteraard levert dit een conflictmogelijkheid op met het thuisfront. Dat wij het hebben volgehouden, is dankzij mijn vrouw. Zij zorgde voor de kinderen. Daar ben ik haar heel dankbaar voor. Mijn advies: bespreek dit van tevoren met elkaar. En bezint eer gij begint. Ga ervoor, maar besef dat een ander daar heel gauw de dupe van is. Heel gauw.”



## Jan Pronk in een notendop

Jan Pronk, zoon van een hervormd onderwijzers-echtpaar, studeerde economische wetenschappen in Rotterdam. Na zijn afstuderen ging hij bij econoom Jan Tinbergen aan de slag als wetenschappelijk medewerker van het Nederlands Economisch Instituut. Bij de Tweede Kamerverkiezingen in 1971 werd hij lid van het parlement. In 1973 was Pronk korte tijd lid van het Europees Parlement. In mei 1973 trad hij als minister van Ontwikkelingssamenwerking toe tot het kabinet-Den Uyl.

Pronk was een bevlogen en vaak emotioneel betrokken PvdA-politicus, die gold als exponent van de linkervleugel van zijn partij. Hij was zeer begaan met de problematiek van armoede in de wereld en deskundig op het gebied van de ontwikkelingssamenwerking. Vooral tijdens het kabinet-Den Uyl was hij mikpunt van kritiek vanwege de steun aan de bevrijdingsbewegingen in Afrika en aan Cuba. Na een periode in de Kamer en een functie bij de UNCTAD keerde hij terug in Den Haag.

Als medeauteur van het rapport *Schuivende Panelen* droeg hij bij aan een koerswijziging van de PvdA. In 1989 werd hij wederom minister van Ontwikkelingssamenwerking, in het tweede kabinet-Kok minister van VROM. Hij kreeg veel waardering als voorzitter van de Wereldmilieuconferentie. Na de openbaarmaking van het NIOD-rapport over Srebrenica op 10 april 2002 stelde Pronk in het openbaar dat hij als minister moest aftreden. Op 16 april trad het hele kabinet af.

(Bron: Parlement.com)



Bekijk het  
interview  
online

# *Martin van Rijn*

---

*“Hartstikke mooi dat je beleid erdoor is, maar  
het gaat uiteindelijk over de uitvoering”*

**Geboren**

Rotterdam, 7 februari 1956

**Functies**

Directeur-generaal Management en Personeelsbeleid, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.  
Directeur-generaal Gezondheidszorg, ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.  
Staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, kabinet-Rutte II.  
Minister van Medische Zorg en Sport, kabinet-Rutte III.

**Periode**

2000 tot december 2007,  
november 2012 tot oktober  
2017 en maart tot juli 2020

**Interviewers**

Paul 't Hart en Jouke de Vries

**Dossierkennis opbouwen en knetterhard werken: dat zijn de geheime wapens waarmee Martin van Rijn de beleidsarena's in zijn carrière betrad.**

**“Je hoeft niet uit de sector te komen om daar iets te kunnen betekenen. Je moet alleen wel bereid zijn je dossiers te vreten en er keihard aan werken om je de kennis, kunde en geschiedenis eigen te maken. Je moet je helemaal onderdompelen in zo'n beleidsterrein.”**

## Altijd Rotterdammer

Zijn wieg stond in Rotterdam-Zuid. En al woonde hij later in Hoogvliet en Den Haag, Van Rijn vindt: ‘Rotterdammer ben je altijd.’ Zijn vader was scheepstimmerman bij Wilton-Fijenoord en zijn moeder was huisvrouw. Zelf wilde hij de publieke sector in: “Bij de keuring voor militaire dienst werd gevraagd waar je wilde werken. Sommigen antwoordden: ‘die fabriek’ of ‘de spoorwegen’, maar ik zei: ‘het stadhuis.’ ‘Kun je daar werken dan?’, vroeg de kolonel verbaasd.”

## Politiek doet ertoe

Zijn politiek-bestuurlijk bewustzijn ontkiemde in 1972: de tijd van Joop den Uyl, van ‘de verbeelding aan de macht’ en van Keerpunt 1972. “Ik ontdekte dat de politiek ertoe

doet en perspectief kan geven. Ik kon als eerste in de familie studeren vanwege de Mammoetwet – althans, dat voelde sterk zo. Je moest zelf veel voor je studie doen, maar je woon-, leef- en werkomstandigheden deden er ook toe. Vanuit de politiek kun je de toekomst van mensen in positieve zin veranderen. Dat vonkje bewustzijn heb ik altijd gehad.”

Van Rijn studeerde economie in Rotterdam. Vooral de staatkundig economische richting, met openbare financiën, conjunctuurleer en economische politiek, had zijn interesse: hij bestudeerde graag miljoennota's en begrotingen. Ook de combinatie met de staatsrechtelijke kant vond hij fascinerend. De econoom in spe kwam uiteindelijk niet op het stadhuis terecht, maar bij de stafclub van Frans Rutten. Deze SG bij EZ en hoogleraar in Rotterdam selecteerde jaarlijks twee topstudenten voor zijn stafclub Economische Politiek. Zo ook Van Rijn in zijn laatste studiejaar.

## Machtig mooi

Na zijn afstuderen kwam hij via via bij het ministerie van VROM in dienst, dat economen aantrok voor kwesties over huursubsidie en aanverwante zaken. Vooral de begrotingstijd vond hij machtig mooi: “Dat bij de begrotingsbehandeling jouw antwoord op Kamervragen vijf minuten later ineens beleid werd, dat de staatssecretaris of minister jouw informatie in zijn antwoord of beleidsstuk gebruikte of uitsprak in een speech: fascinerend! Wel voelde ik een enorme verantwoordelijkheid om geen fouten te maken.”

Zijn eerste leidinggevende was Auke Steensma, een klassieke, bijna adellijke, hogere ambtenaar. Van hem leerde hij hoe je een goede nota moest schrijven. Daarbij was Steensma een meester in mensen op de juiste plek zetten. Zo moest Van Rijn plaatsvervangend hoofd worden van de afdeling Woningcorporaties, een toezichtclub vol

oudere inspecteurs. “Ik voelde me verbannen naar Siberië, maar heb achteraf nergens zoveel over management geleerd als op die plek.”

## Heet hangijzer

Heet hangijzer was het ontoereikende toezicht op de woningcorporaties. Volgens rapporten van de Rekenkamer moest de capaciteit van de afdeling worden verdubbeld. “Er was een enorm programma opgesteld om professionalisering en modernisering te bewerkstelligen, inspectiebeleid op te zetten, oudere inspecteurs aan te sturen en te praten met woningcorporaties. Een geweldige tijd, ook al werd ik door Steensma in het diepe gegooid.”

## Indrukwekkende hervormingstijd

Van Rijn werkte voor ministers Marcel van Dam, Gerrit Brox, Hans Alders en Johan Remkes en maakte onder Enneüs Heerma een indrukwekkende hervormingstijd mee: woningcorporaties moesten zelfstandige bedrijfjes worden zonder overheidssubsidie en gemeentelijke steun. “Het hele denken over de positie van de woningcorporaties veranderde.”

Die verzelfstandiging van de Nederlandse woningcorporatiesector was het eerste grote hervormingsdossier voor Van Rijn. Uit oogpunt van bezuinigingen werden de Woningweteningen van het Rijk aan de woningcorporaties afgeschaft. In ruil werden de subsidieverplichtingen verrekend met de schulden van de corporaties bij het Rijk. “Door een ander financieringssysteem in te voeren, konden we bezuinigingen in de rijksbegroting inboeken zonder veel beleid in te leveren. Dat was een groot bijkomend voordeel. Althans, zo werd het toen ervaren.”

## Werken aan systeemverandering

Schroeven aan een stelsel vraagt erom dat je zicht hebt op veel aspecten. Kijk je alleen naar een beleidsinstrument, dan weeg je de voors en tegens binnen die ene context. Maar bij een systeemverandering telt ook wat de politiek en het werkveld ervan vinden, hoe de organisatie werkt en wat de timing is. “Er zijn maar weinig momenten in de tijd waarop alle schuivende panelen zodanig gepositioneerd zijn dat je er doorheen kunt kijken. Pas als alle processen met elkaar kloppen en je ‘windows of opportunities’ hebt gecreëerd, kun je zaken veranderen. Je moet dus op veel fronten kijken, helpen en sturen.”

*“Een bewindsman of -vrouw heeft het recht om opvattingen te krijgen die gehoord moeten worden, los van wat hij of zij ermee doet.”*

## Schaken op veel borden

Kansen creëren voor verandering vereist dus schaken op veel borden. Een van die borden was voor Van Rijn de begroting. Een andere was de woningcorporatiesector, die voor een grote opgave kwam te staan. Dat betekende: veel praten met de koepelorganisaties, die in het begin tegen waren. “Uiteindelijk gingen we met alle spelers om tafel om alle veranderingen, gevolgen en mogelijke voetangels en klemmen te bespreken. Het draaide dus om afstemmen, uitzoeken en overtuigen. Zo heb ik op het congres van de Nationale Woningraad de kant van het Rijk uitgelegd, om de brancheorganisaties te overtuigen – en dat was best een uitdaging.”

## Verdiepen in de inhoud

Diepgaande kennis van de woningsector was voor Van Rijn een noodzakelijke voorwaarde voor een succesvolle hervorming. Hij las daarom intensief over alle aspecten van de sector, inclusief de historische fundamenten. “Ik ben jaloers op mensen die een proces kunnen sturen zonder de inhoud te doorgronden, want dat scheelt bakken met tijd. Maar ik heb het nooit gekund en gewild: want hoe kun je zonder inhoudelijke kennis nu een proces sturen? En: ik wil geen beslissingen nemen over moeilijke zaken als ik ze zelf niet snap. Niet dat mijn aanpak per definitie de enige weg is; ik begreep gewoon nooit hoe het anders kon.”

Een topambtenaar moet volgens de oud-bewindsman dus het naadje van de kous weten. Maar je hebt ook de plicht om de feiten op tafel te leggen, vindt hij. Ook al kan er daarna best anders worden besloten, omdat niet alles rationeel werkt. “In sommige arena’s wordt bestuurd op feiten, in andere op emoties, door de omstandigheden of door crises. Maar je moet de feiten presenteren.”

## Doorgeslagen mobiliteit

Langere tijd op één plek zitten verhoogt het kennispeil, té lang blijven zitten is niet goed. Net zo min als mobiliteit om de mobiliteit, vindt Van Rijn. De ABD, opgericht vanuit de mobiliteitsgedachte, neigde daarin door te slaan: “Als het doel alleen is dat mensen na drie jaar doorschuiven, dan is de blik te procesmatig: puur gericht op welke typen mensen op welke plekken horen. Maar iemands levensloop, interesses en ervaring moeten ook meetellen. Inmiddels is die balans gecorrigeerd.”

## Geen zwarte kunst

De gemiddelde mobiliteitstermijn van ABD-topmanagers is drie tot vier jaar. Volgens Van Rijn lang genoeg om adequaat de diepte in te gaan, mits je bij elke overstap ‘knetterhard’ werkt. Zelf switchte hij van jarenlang bij Volkshuisvesting naar achtereenvolgens BZK, VWS en pensioenuitvoeringsorganisatie PGGM. Elke stap vroeg erom veel inhoudelijke meters te maken. “Het is geen zwarte kunst. Je hoeft niet uit de sector te komen om daar iets te kunnen betekenen. Je moet alleen wel bereid zijn al je dossiers grondig te lezen: er keihard voor werken om je de kennis, kunde en geschiedenis eigen te maken. Je moet veel lezen, voor- en tegenstanders horen en doorvragen. Je helemaal onderdompelen in zo’n beleidsterrein.”

## Ambtenaar van PvdA-huize

In de beginperiode van zijn ambtelijk werk was Van Rijn tevens voorzitter van de PvdA in Den Haag. Dit maakte hem tot een ‘ambtenaar van PvdA-huize’. Zelf merkte hij niets van dat stempel: “Ik deed mijn best om mijn PvdA-schap te scheiden van mijn werk. Of het ergens een rol heeft gespeeld, weet ik niet. Waar ik zeer voor waak, is dat de ideologie bepalend wordt voor de voors en tegens van een bepaald standpunt. Als ambtenaar en als mens wil ik weten hoe het zit. Als de ideologie mij iets voorschrijft, word ik ongemakkelijk. Ik wil zelf zo zuiver mogelijk zijn.”

## Ideologie van de sociaaldemocratie

Mogelijk maakte de keuze van de departementen waar Van Rijn voor werkte, dat hij zijn PvdA-schap niet hoefde te profileren: bij zowel volkshuisvesting, gezondheid als pensioenen komt de ideologie van de sociaaldemocratie al sterk naar voren. “Het zou kunnen. Toen ik naar branchevereniging Aedes ging, zei Lodewijk Asscher tegen mij: ‘Je hebt alle sociaaldemocratische mijlpalen

alweer geslagen nu.’ Op alle terreinen waarin ik als PvdA’er geïnteresseerd ben, moeten mensen, emoties, geld en systemen met elkaar kloppen. Bij wonen, zorg en pensioenen is dat natuurlijk bij uitstek het geval.”

Maak je beleid op dit type terreinen, dan zijn er altijd onbedoelde bijwerkingen: door het menselijk aspect is de uitvoering per definitie anders dan hoe de regels zijn bedacht. Ook zijn er verschillende tijdsassen van politiek en beleid. En die zie je meer en meer schuren, door krachten zoals de media. “Mensen hebben meer mogelijkheden om zelf zaken te zien en keuzes te maken. Er is meer individualisering, ook in de meningsvorming, in de beeldvorming en aan de mediakant. Je ziet snellere ‘loops’ en snellere feedback.”

## Bouwen, bouwen, bouwen

De tophervormer ontmoette in zijn carrière diverse departementale culturen. Bij Volkshuisvesting heerste een ‘can do-mentaliteit’: er moesten woningen worden gebouwd. Bouwen, bouwen, bouwen was het adagium, dus ‘eerst doen, dan denken’. Zo ook bij VWS, met een sterk professioneel veld van artsen en ziekenhuizen. BZK was juist een bestuurdepartement: niet met geld of doelen, maar om de bestuurskracht van Nederland te faciliteren. “Dat was natuurlijk een totaal ander mechanisme. Bij BZK ging men denken, en dan misschien nog een keer denken... Doen was wel eng.”

## Het vak van topambtenaar

Wat is in de ogen van Van Rijn de kunst van het dienen van bewindspersonen? “Voorop staat dat je als topambtenaar de ministers niet naar de mond praat omdat je elkaar al langer kent. Een bewindsman of -vrouw heeft het recht om opvattingen te krijgen die gehoord moeten worden, los van wat hij of zij ermee doet.” Ook essentieel: adviezen

moeten inhoudelijk kloppen, én je moet oog hebben voor de positie van de minister. “De ambtelijke ratio verschilt per arena. Daar moet je dus verstand van hebben. Verder moet je zorgen dat jouw organisatie de vragen die je waarschijnlijk krijgt, kwalitatief goed kan beantwoorden. En je moet het eerlijk zeggen als je het antwoord niet weet.”

## Alle begrip

Als bewindsman bij VWS las Van Rijn alles, omdat hij de interpretaties goed wilde doorgronden. Dat kostte veel tijd. Voordeel was dat hij bij VWS iedereen kende vanuit zijn tijd als ambtenaar. Hij kende de sterktes en zwaktes van de afdeling en de mensen. Dit hielp in zijn oordeel én in zijn rol als bewindspersoon. “Ik had begrip voor het feit dat sommige zaken nu eenmaal veel tijd vergen, terwijl ik dat begrip misschien helemaal niet zou moeten hebben. Hierdoor ging ik soms aan de buitenwereld uitleggen waarom dingen liepen zoals ze liepen, terwijl ik ook met meer afstand ‘schande’ had kunnen zeggen.”

## In politieke problemen

Ook bij de invoering van de wet voor de persoonsgebonden budgetten (pgb) ging Van Rijn uitleggen waarom processen misliepen. Toen het betalingssysteem van de Sociale Verzekeringsbank haperde, nam de staatssecretaris de verantwoordelijkheid op zich. “Uitvoeringsproblemen kun je deels voorzien en deels niet. Je weet dat politieke moeilijkheden nooit over het beleid gaan, over de zwarte woorden op wit papier. Ze gaan altijd over de uitvoering. Dus hartstikke mooi dat een beleid of wet er is. Maar spannend wordt het altijd pas in de periode erna.”



*Minister Martin van Rijn en minister Hugo de Jonge staan op 25 juni 2020 de pers te woord in de hal van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.*



De eerste twee jaar van zijn staatssecretariaat ervoer hij het samenwerken in de politiek als fantastisch. “Ik vond dat met zulke grote hervormingen in de zorg, er een bredere overeenstemming moest zijn dan alleen die met de coalitiemeerderheid. Dit betekende veel praten met de constructieve vijf, zoals dat heette. Het samen met andere politieke partijen klussen aan en hervormen van het idee was een machtig mooie periode.”

## Praten over beleid met gewone mensen

Van Rijn legde graag werkbezoeken af om met gewone mensen, maar ook met de professionals in verpleeghuizen, ziekenhuizen en de wijkverpleging, te praten over problemen en beleid. “Je kreeg informatie die je anders niet tot je kreeg. Dat mensen mij als klankbord zagen, dat ik hen hoorde en begreep, vond ik ontzettend mooi.” De persoonlijke kant van de politiek (de vader van Van Rijn werd opgevoerd in het AD met serieuze klachten over de zorg in het verzorgingstehuis waar zijn moeder verbleef, red.) viel hem zwaarder. “Omdat die voor een deel oneerlijk is. Bij mijn vader had ik maar één grote zorg: of hij niet onderdoor ging aan de situatie rondom mijn moeder.”

## Minister van PvdA-huize in Rutte III

In het kabinet-Rutte III, tijdens de coronacrisis, was Van Rijn tijdelijk minister van Medische Zorg. Best bijzonder, als PvdA'er. “Op 19 maart 2020 belde Mark Rutte mij: of ik kon komen helpen. Ik wilde erover nadenken, en moest er niet even overleg plaatsvinden met de PvdA? ‘Ja, vast wel’, zei Mark, ‘maar jij moet eerst zelf nadenken of je wilt.’ Ik antwoordde dat als het nu alle hens aan dek is, ik als een van die ‘hens’ dan maar aan dek moest. Pas later denk je na over de gevolgen en over wat de PvdA ervan vindt. Emotioneel had ik het besluit al genomen nadat de vraag

was gesteld.” Zijn introductie in de Trêveszaal was kort en krachtig. “Rutte zei: ‘Dit is Martin van Rijn, jullie welbekend, en hij is volwaardig lid van de ministerraad. We gaan niet zitten bedenken wat hij wel of niet mag horen, hij is gewoon een van ons. Punt.’”

*“Creëer in tijden van crisis openheid en veiligheid. Alles moet en mag tegen elkaar gezegd kunnen worden.”*

## Terug in de ‘war room’

En zo kwam Van Rijn terug op zijn departement, in de ‘war room’. Met hetzelfde meubilair als vroeger en met grotendeels dezelfde ambtelijke top. Waar dag en nacht onder hoogspanning werd gewerkt. Eén opmerking van Van Rijn had diepe impact: “Dat er in heel korte tijd veel beslissingen te nemen waren, waarvan pas later blijkt of ze goed zijn, maar dat ik daar verantwoordelijk voor was, en niet zij. Veel ambtenaren vertelden me later dat ze daar enorm blij mee waren. Dat het hen ontzettend hielp om hun werk te doen.”

Van Rijn bracht rust en overzicht, stelde prioriteiten en gaf zijn mensen een ‘license to operate’, zoals bij de aankoop van mondkapjes. Toen er wereldwijde schaarste aan beschermingsmiddelen voor zorgverleners was, zei hij: “We hebben drie uitgangspunten: we gaan kopen, we gaan kopen en we gaan kopen.” Doordat hij veel mensen uit het veld kende, kon hij snel de krachten bundelen, overleggen en beslissen. Iedereen wilde de handen ineen slaan en samen de crisis te lijf gaan.

## Openheid en veiligheid

Volgende generaties bewindslieden adviseert hij om in tijden van crisis openheid en veiligheid te creëren. Alles moet en mag tegen elkaar gezegd kunnen worden. Ook belangrijk: ken het werkveld en de mensen die er rondlopen door en door, zodat je in totempo mensen bij elkaar kunt halen en samen besluiten kunt en durft te nemen. “Het gekke is wel dat het dagelijkse crisismanagement zodanig heftig is, dat je geen tijd hebt, of neemt, om over een andere aanpak na te denken. Je moet vaak gewoon gaan.”

*“Investeren in relaties is gedreven door de inhoud en alles willen snappen.”*

## Een sprint én een marathon

Terugkijkend was de coronacrisis ambtelijk een sprint én een marathon. Een sprint omdat er snel mondkapjes, beademingsapparatuur en dergelijke moesten komen. En een marathon omdat zo'n situatie lang kan duren en dus een andere werkwijze en uithoudingsvermogen vraagt. Fascinerend vindt hij de verschillende aspecten die moeten worden afgewogen naarmate een pandemie voortduurt: van de medische kant, de epidemiologische kant en de naleving en handhaving van maatregelen, tot de media.

## Gewoon dóen

Tijdens een crisis komt er veel improvisatietalent en creativiteit boven in de hele samenleving. Zoals bij fabrikanten die ontdekten dat je ventilatoren kunt ombouwen tot beademingsapparaten. “En die dat dan gewoon dóen, fantastisch! Ook mooi is dat de netwerkant

gaat werken. Zo stuurden we alvast een vliegtuig naar China, wetend dat we de landingsrechten met een telefoontje konden regelen. Het goede en het slechte in de mens komt boven: van ‘hoe gaan we dit samen fixen?’ tot mensen die waardeloze mondkapjes te koop aanbieden voor de dubbele prijs. Maar ook: toen ik mijn Duitse collega vroeg om IC-capaciteit, was dit binnen een dag geregeld.”

## Een nieuwe werkelijkheid

Door de coronacrisis is een nieuwe werkelijkheid ontstaan met thuiswerken en thuisonderwijs. Van Rijn pleit ervoor hier niet in door te slaan. “Natuurlijk, er is veel meer mogelijk dan we denken. Misschien kunnen we wel alle kinderen van Nederland digitaal rekenles geven door de tien beste leerkrachten die we hebben. Maar ik denk dat het verstandiger is om een mix te maken van de oude en de nieuwe werkelijkheid, dat die tot een beter resultaat leidt. Ik zou vooral op die heel pragmatische weg de winst zoeken.”

## Investeren in relaties

Netwerken onderhouden is volgens de politicus essentieel, met een focus op inhoud. “Neem de Actieagenda Wonen. Dit is een product van Aedes en 33 andere organisaties op het gebied van bouwen en wonen – van huurders en verhuurders tot makelaars en bouwers. Dit is gelukt omdat we dezelfde agenda hadden. Je kunt zo'n agenda niet in je eentje schrijven, daarvoor moet je praten met huurders, projectontwikkelaars, bouwers, zorg- en welzijnsinstellingen en gemeenten en provincies. Investeren in relaties is inhoudelijk gedreven: je moet alles willen snappen. Even een kopje koffie drinken is niet genoeg.”

## Martin van Rijn in een notendop

Martin van Rijn was van 23 maart tot 9 juli 2020 tijdelijk minister van Medische Zorg in het kabinet-Rutte III. Hij doorliep een ambtelijke loopbaan, eerst bij het ministerie van VROM en daarna bij BZK en VWS, waar hij DG Gezondheidszorg was. Daar had hij een groot aandeel in de totstandkoming van de Zorgverzekeringswet. Als staatssecretaris in het kabinet-Rutte II voerde hij – samen met minister Edith Schippers – grote hervormingen door in de zorg, die gepaard gingen met bezuinigingen en decentralisatie. In dat kader bracht hij nieuwe wetgeving tot stand, zoals de Wet langdurige zorg (Wlz) en een nieuwe Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Vanaf januari 2008 was Van Rijn CEO van pensioen-uitvoeringsorganisatie PGGM. In 2015 kwam hij vanwege de chaos bij de toekenning van persoonsgebonden budgetten politiek in zwaar weer. Op 1 december 2017 werd hij voorzitter van de Raad van Bestuur van de Reinier Haga Groep. Sinds 1 september 2020 is hij voorzitter van Aedes, de koepel van woningcorporaties.

(Bron: Parlement.com)



*Bekijk het  
interview  
online*

# *Marjanne Sint*

---

*“De sleutel tot gezag en respect is ook dat je  
oprechte interesse hebt in wat mensen doen”*

**Geboren**

Amsterdam, 24 juli 1949

**Functies**

Secretaris-generaal  
ministerie van  
Volkshuisvesting, Ruimtelijke  
Ordening en Milieu.

**Periode**

Augustus 2000 tot  
januari 2007

**Interviewers**

Paul 't Hart en  
Erik-Jan van Dorp

**Welke topfunctie ze ook vervulde: Marjanne Sint gaf jonge talenten graag een kans. Nooit vergat ze de lovende woorden van DG Sieb Miedema aan haar adres: ‘Complimenten voor juffrouw Sint, dit is een heel heldere notitie’. Sterker nog, die inspireerden haar om zijn voorbeeld te volgen: “Als je aan de top van een organisatie zit, heb je ‘een la met koekjes’. Het is ongelooflijk belangrijk om af en toe zo’n koekje uit te delen aan mensen die dat verdienen. Ook nu doe ik dat nog.”**

## Politiek hart

De politieke carrière van Marjanne Sint – afgestudeerd econoom – verliep nogal atypisch. Ze startte bij het Rijk, stapte over naar het bedrijfsleven, kwam terug als partijvoorzitter van de PvdA, werd directeur bij het ministerie van BZK en werkte als gemeentesecretaris in haar geboortestad Amsterdam. Als ‘zij-instromer’ kwam ze vervolgens terug als SG van het ministerie van VROM, om daarna verder te gaan als bestuursvoorzitter van een groot ziekenhuis. Maar nog steeds ligt het hart van de kritisch reflecterende en zelfbewuste manager bij de politiek: “Mijn hart gaat sneller kloppen van ingewikkelde politiek-bestuurlijke vraagstukken.”

## Waarom de Rijksoverheid?

Dat haar loopbaan begon bij de Rijksoverheid, moet volgens Sint in de context van de tijd worden gezien. Ze studeerde af in 1973, een periode waarin ‘de verbeelding aan de macht’ was: in het land bruiste het van de utopische idealen en het kabinet-Den Uyl hing in de lucht. Voor studenten was het gebruikelijk een baan in de publieke sector te zoeken. “De private sector lag minder voor de hand. Ook met mijn achtergrond in de macro-economie en openbare financiën was de Rijksoverheid de meest logische keuze.” Al snel kon Sint aan de slag als beleidsmedewerker bij de directie Regionale Economische Politiek van het ministerie van EZ.

## Het soortelijk gewicht van een departement

Die functie was naar eigen zeggen “inhoudelijk niet heel ingewikkeld”, maar zat tegen de politieke en ambtelijke top aan, wat het “fantastisch en spannend” maakte. Drie jaar later, toen Sint overstapte naar het ministerie van CRM, deed ze een ontdekking: “Daar realiseerde ik mij dat het soortelijk gewicht van een ambtenaar samenhangt met het soortelijk gewicht van het departement. En dat EZ, met zijn leidende rol en grote budgetten voor infrastructuurversterkend beleid, een veel hoger soortelijk gewicht had dan het net opkomende CRM. Dus hoewel ik dezelfde persoon was, kelderden mijn status en aanzien in het ambtelijk apparaat.”

## Een la met koekjes

Ze raakte onder de indruk van DG Sieb Miedema: hoe hij de belangen van Limburg en die van het Rijk met elkaar in harmonie probeerde te brengen, hoe humaan hij was en hoe hij mensen stimuleerde door ze complimenten te geven. Zo schreef Miedema op een perspectievennota die

Sint met de ambtenaren van het gouvernement in Limburg opstelde: ‘Complimenten voor juffrouw Sint. Dit is een heel heldere notitie’. ‘Zo’n pluim uitdelen is ongelofelijk belangrijk als je jonge talentvolle mensen een kans wilt geven. In mijn latere loopbaan deed ik dat zelf ook vaak. Ik zeg altijd: als je aan de top van een organisatie zit, heb je een ‘la met koekjes’. Het is zó belangrijk om af en toe een koekje uit te delen aan mensen die dat verdienen, en te zeggen ‘Dit was echt top, hartstikke mooi, compliment.’ Dat doe ik nu nog steeds.”

## Wie krijgt de schuld?

Toen Sint in april 1987 partijvoorzitter van de PvdA werd, waren het roerige tijden: de linker- en rechtervleugel stonden soms lijnrecht tegenover elkaar. De partij leed grote verliezen bij de gemeenteraadsverkiezingen (1990) en de provinciale verkiezingen (1991). De WAO-hervormingen die volgden, ontketenden een crisis bij de PvdA die het einde van Sints voorzitterschap inluidde. “Politiek is een hard vak: als de partij uit de gunst raakt, is het prettig als er ergens een schuldige is aan te wijzen. Ik heb toen afgewogen: laat ik het erop aankomen dat het congres mij wegstemt of treed ik zelf af? Voor mijzelf en voor mijn gevoel van eigenwaarde is het belangrijk geweest dat ik de beslissing zelf nam en dus ben afgetreden.”

## Ambtelijke neutraliteit, maar dan anders

Sint bleef in de politiek en werd directeur Interbestuurlijke Betrekkingen en Informatievoorzieningen bij het ministerie van BiZa. Nog altijd is zij SG Jozias van Aartsen dankbaar dat hij haar benoeming heeft aangedurfd. “Van Aartsen vond het belangrijk dat er naast DG Geert Jansen van het CDA en hemzelf met zijn VVD-achtergrond een PvdA'er op die portefeuille kwam. Politieke kleur speelde dus wel een rol, maar vooral in het vinden van een

evenredige verdeling in achtergronden. Van Aartsen vond dat de ambtelijke top van BZK een afspiegeling moest zijn van de verschillende politieke stromingen, juist omdat het daar gaat over het binnenlands bestuur.”

## Ruimte, maar met begrenzing

Van Aartsen gaf mensen volop ruimte, mits je hem op de hoogte hield. Sint bewonderde dat. Illustratief is het voorval waarbij zij met een rijtje ambtenaren, onder wie Van Aartsen, op de ambtenarentribune een Kamerbehandeling bijwoonde, met minister Ien Dales achter het spreekgestoelte. “Iemand schreef een korte notitie en stuurde die rechtstreeks naar de minister. Maar Van Aartsen stond op, boog zich voorover en zei: ‘Zeg vriend, ik heb dit niet gezien. Wil je dat eventjes terug laten

*“Er wordt niets zo onderschat als de waarde van goed en onkreukbaar openbaar bestuur voor de welvaartsontwikkeling van een land.”*

halen? Want ik wil weten wat je zegt.’ Zonder boosheid, maar hij liet er geen misverstand over bestaan: als het politiek belangrijk is, dan kijkt de SG mee. Die les heb ik altijd onthouden en ook zelf toegepast: je krijgt bij mij heel veel ruimte en je mag heel veel doen, maar houd mij op de hoogte.”

## Het algemeen belang

Het interessantst vond – en vindt – Sint de ingewikkelde politiek-bestuurlijke vraagstukken. “Nog altijd gaat mijn hart daar sneller van kloppen. Niets wordt zo onderschat als de waarde van goed en onkreukbaar openbaar

bestuur voor de welvaartsontwikkeling van een land.” Het algemeen belang staat daarbij voorop: “Ik ben gefascineerd door de processen, de mechanismen en de ingewikkeldheid van het verzoenen van verschillende belangen, zodat je toch het algemeen belang kunt dienen. Het schrikt mij niet af dat processen soms tergend langzaam gaan en stroperig zijn. Tenminste, dat lijkt vaak zo. Als je terugkijkt, zie je pas hoe hard er wel degelijk vooruitgang is geboekt. Als je er middenin zit, denk je: we staan volkomen stil.”

## Vrouw in een mannenwereld

Nog lang na haar aantreden bij de rijksdienst werkte de topambtenaar in een mannenbolwerk. “Na Helen de Maat was ik in 2000 pas de tweede vrouwelijke SG. Maar door mijn economieachtergrond, mijn werk in het bedrijfsleven en doordat ik altijd fulltime ben blijven werken, was ik het gewend om in een mannenwereld te functioneren. Zeker als je jonger bent en je sekse nog een grotere rol speelt dan wanneer de verpakking wat ouder wordt, leer je daarmee omgaan. Het belangrijkste was: zorgen dat je goed bent in je vak. Bovendien stond ik er nooit erg bij stil dat ik in een mannenwereld zat.”

## Genderbewustzijn

Wel maakte Sint genderbewustzijn tot een belangrijk thema in haar leiderschap, met name tijdens haar Amsterdamse periode als gemeentesecretaris en daarna als SG. “Het besef drong toen sterk tot mij door dat je niet alleen een topambtenaar bent, maar ook een rolmodel. En dat je dus de verantwoordelijkheid hebt om talentvolle, jonge vrouwen te spotten. Daarom heb ik in mijn SG-tijd de bijeenkomst *Toptalent ontmoet Rolmodel* georganiseerd. De rolmodellen waren mensen uit de top van de rijksdienst, óók mannen; de toptalenten waren allemaal vrouwen. Via

speeddategesprekken kregen talentvolle jonge vrouwen stageplekken of ruilplekken. Zo merkten meer mensen hun talenten op en konden ze snel doorstromen.”

## Persoonlijke relaties

Het onderhouden van persoonlijke relaties had bij Sint eveneens topprioriteit: bij de gemeente Amsterdam, maar later ook als SG van VROM en tijdens haar bestuursvoorzitterschap in het ziekenhuis. “Je moet gewoon naar mensen toegaan. Ik stelde me dan voor als gemeentesecretaris en vroeg directeuren mij uit te leggen wat hun dienst doet. Hoe processen werken en waar de dilemma’s zitten. En hoe het met de wethouder gaat. Zelf naar mensen toegaan werkt beter dan ze allemaal naar het stadhuis aan de Amstel te laten komen. Zo ingewikkeld is dat toch niet? De sleutel tot gezag en respect is ook dat je oprechte interesse hebt in wat mensen doen.”

## Wanneer grijp je in als topmanager?

Als gemeentesecretaris hield Sint zich onder meer bezig met de ‘deconfiture’ (mislukking) van het informatiesysteem voor de sociale dienst: het lukte Amsterdam maar niet om grip te krijgen op de buitensporig hoge aantallen bijstandsuitkeringen. De hamvraag voor Sint was of de ambtelijke leiding van de sociale dienst in staat was de controle terug te krijgen. Nee, bleek uit analyse. Dus was het tijd om als topmanager in te grijpen: “Ik heb de portefeuillehouder in het college aangespoord om op te treden. Natuurlijk kon hij op mijn steun rekenen en op die van de wethouder en de directeur Personeel & Organisatie, maar het moest van hém uitgaan. Deed hij niks, dan betrof het niet langer een ambtelijk probleem, maar een politiek probleem.”



## Volendam en Enschede

Niet elk incident vereist bemoeienis van de ambtelijke top. Maar toen Sint in augustus 2000 SG VROM werd, speelden er al twee ‘politiek hete’ zaken: de vuurwerkramp in Enschede (mei) en een half jaar later (december) de brand in Café de Hemel in Volendam. “Met dergelijke dossiers heb je ook als SG absoluut te maken. Sowieso omdat er verschillende dienstonderdelen bij betrokken waren, zoals Inspectie en Milieu, maar natuurlijk ook omdat het politiek complex was. Bovendien zat er bij Enschede een interdepartementale component aan, omdat het toezicht op ‘aan munitie gelijk te stellen stoffen’ eigenlijk bij Defensie lag.”

## De onhoudbare positie van de minister

Ook de Schipholbrand (2005) had een grote politieke impact. Sint kreeg, net als de andere intimi op hoog ambtelijk niveau, het conceptrapport van de Onderzoeksraad voor Veiligheid onder ogen. “Toen wist ik direct dat de positie van justitieminister Piet Hein Donner onhoudbaar was. De twee betrokken ambtelijke diensten – de dienst Justitiële Inrichtingen en de Rijksgebouwendienst – hadden te goeder trouw gehandeld, maar er waren wel elf mensen omgekomen. Je kon gewoon inschatten dat daarvoor bewindspersonen politieke verantwoordelijkheid moesten nemen. Niet omdat ze schuldig waren, maar omdat dit zo groot was.”

Behalve Donner trad ook VROM-minister Sybilla Dekker af. Sint voerde een gesprek over dit onvermijdelijke lot met haar. Dat zij zelf voor diezelfde afweging had gestaan, hielp enorm: “Met de WAO-crisis was mijn positie als PvdA-partijvoorzitter onhoudbaar geworden, ook al was het volstrekt onrechtvaardig dat ik de schuld kreeg van die crisis. Ik kon dus uit eigen ervaring spreken: hoe onrechtvaardig het voelt om te moeten opstappen, en dat het toch moet.”

## Aftreden, maar hoe?

Bij een noodzaak tot aftreden ontstaat er ‘een staatsrechtelijke discussie onder fijnproevers’: ga je vóór het debat, ga je erna, laat je je wegsturen door de Kamer of ga je optreden in plaats van aftreden? “De koninklijke weg is mijns inziens zoals demissionair defensie-minister Jeanine Hennis-Plasschaert het (in 2017, red.) deed: je gaat het debat aan met de Kamer tot en met de eerste termijn en dan trek je je conclusies. Als SG moet je met je minister praten over wat nu de beste weg is. Aftreden, het Kamerdebat aangaan? In het geval van de Schipholbrand wetend dat het ging om de dood van elf mensen.”

*“Je krijgt bij mij heel veel ruimte en je mag heel veel doen, maar houd mij op de hoogte.”*

Bij Hennis-Plasschaert ging het om een ongeluk met een mortier tijdens een oefening in Mali, en met die ontplloffende munitie ook over de dood van mensen. “Als mensen onder de hoede van de Rijksoverheid door een rottige samenloop van omstandigheden het leven laten, weet je dat er geen sprake kan zijn van óptreden. Zo ook bij het dossier van de Schipholbrand. De uitkomst was dus absoluut zeker van tevoren: die beide bewindslieden waren verantwoordelijk, maar zeker niet schuldig. Op de ochtend voor het Kamerdebat kondigden zij hun aftreden aan.”

## Ambtelijke versus ministeriële verantwoordelijkheid

Met name het aftreden van Donner had een grote impact in CDA-kringen. Zo ontstond daar de discussie of niet ook de twee topambtenaren van enerzijds de dienst Justitiële Inrichtingen en anderzijds de Rijksgebouwendienst moesten aftreden. Maar Sint ging hier dwars voor liggen

*“We zaten op een rijdende trein die over een spoor reed, maar hadden niet in de gaten dat een trein daarnaast een andere afslag aan het nemen was.”*

en sprak er indringend over met Pieter Winsemius (tijdelijk opvolger van Dekker op VROM): “Die twee mensen droegen helemaal niet de verantwoordelijkheid op het moment dat de Schipholzaken speelden. Het kan niet bestaan dat een topambtenaar die part noch deel heeft aan hoe bijvoorbeeld de penitentiare inrichting op Schiphol gebouwd was, moet aftreden. Topambtenaren zijn geen ministers: ze dragen geen politieke verantwoordelijkheid, maar ambtelijke verantwoordelijkheid.”

## 9/11 – het nieuws wordt bekend

Nog een groot crisismoment in Sints beginperiode als SG is 9/11. “Die aanslag gebeurde rond drie uur ’s middags, Nederlandse tijd, maar ik hoorde het pas later. Wie het wel direct wisten, waren de chauffeurs van de dienstauto’s die beneden in de wachtruimte zaten te wachten op een nieuwe rit. Zij zagen het op televisie gebeuren, maar durfden niet naar ‘boven’ – zo noemden ze dat – te bellen om te zeggen dat er iets bijzonders was gebeurd. Pas toen het tweede vliegtuig in de torens vloog, een uur later ongeveer, bereikte ons ‘boven’ het nieuws.”

## 9/11 – reactie van het kabinet

Sint had om vier uur nog een vergadering bij BZK, waar ze plichtsgetrouw naartoe ging. Maar al snel stelde ze voor de vergadering te staken, omdat ze er met haar

hoofd niet bij was. Terug bij VROM besloot ze na nog wat televisiebeelden te hebben gezien, VROM-minister Jan Pronk te vragen hoe het kabinet op de aanslag ging reageren. “Pronk zat alleen op zijn kamer, met net zoveel emoties als ik zelf had. Ik vroeg hem of het kabinet niet bij elkaar kwam. Hij keek me aan en zei: ‘Dat vind jij dus ook?’ Ik vond dat minister-president Wim Kok een verklaring op de televisie moest geven. Dit was zo groot!”

## 9/11 – ministerraad bijeen

Pronk had Kok er al over gesproken, maar Kok wilde eerst een verklaring in de Kamer afleggen, en dat werd pas de volgende dag. “Ik vond dat te laat, het moest nú, waarop Pronk nog een keer met Kok belde.” Uiteindelijk riep Kok toch de ministerraad bij elkaar. Vanwege de uitzonderlijke omstandigheden vroeg hij elke minister één ambtenaar mee te nemen. “Zodoende ben ik met Pronk meegegaan naar de Trêveszaal, mijn enige keer ooit trouwens. Alle ambtenaren zaten ambtelijk naast hun bewindspersoon, maar we hadden geen rol in die dialogen. Kok oefende wat hij ongeveer ging zeggen en sprak dat vervolgens om acht uur ‘s avonds uit.”

## Moord op Fortuyn

Minstens zo schokkend was de moord op Pim Fortuyn, op 6 mei 2002. “Ik was toevallig voor zessen thuis. De radio stond aan, en om twee minuten over zes werd de moord op Pim Fortuyn wereldkundig gemaakt. Dat was choquerend, ik was verbijsterd. Ik had al grote bedenkingen over dat taartincident, eerder. Je kunt het hartgrondig met iemand oneens zijn, maar je benadert iemand niet persoonlijk op zo’n bedreigende manier.”

Sint werd overdonderd door hoe fel en antilinks de reactie op de moord was. PvdA-fractievoorzitter Ad Melkert moest de gordijnen dichtdoen en de politie van Den Haag had



*Secretaris-generaal Marjanne Sint op het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu, op 1 september 2004.*

de grootste moeite om het Binnenhof te beschermen tegen een woedende menigte. “Op zich waren mensen natuurlijk terecht woedend. Want Fortuyn had zich in die periode, eerst met Leefbaar Rotterdam en vervolgens, in de aanloop naar de verkiezingen van 25 mei, opgeworpen als de vertolking van de enorme onderstroom van onvrede die zich had opgehoopt.”

## Wat je niet ziet, bestaat niet

De maatschappij vertoonde een groeiende tweedeling. Toch werd ondanks allerlei verkenningen een Paars III-kabinet voorbereid. “Achteraf gezien was dat enorm aanmatigend. We lazen totaal verkeerd wat er echt in de samenleving en onderstroom speelde. Noch de politiek, noch de SG’s of DG’s zagen dat. Zelfs een ministerie van SZW, dat contacten heeft met organisaties die midden in de samenleving staan, zag het niet. Dus we zaten op een rijdende trein die over een spoor reed, maar hadden niet in de gaten dat een trein daarnaast een andere afslag aan het nemen was.”

## Een andere politieke wind

Bij de verkiezingen op 25 mei 2002 behaalde de LPF 24 zetels. Het was Sint meteen duidelijk dat er een kabinet van VVD, CDA en LPF zou komen, en geen gedoogkabinet. Nog voordat VVD’er Henk Kamp formeel zou worden benoemd tot minister van VROM, peilde Sint bij hem of haar PvdA-achtergrond, gezien de gewijzigde maatschappelijke verhoudingen, voor hem acceptabel was. Ze liet hem weten dat ze niet blind was voor de verkiezingsuitslag en dat als haar politieke kleur voor hem of voor het kabinet een probleem was, ze haar functie zou neerleggen.

“En toen zei Henk, me kaarsrecht strak aankijkend: ‘Ik vind het belangrijk dat mijn SG politiek gevoel heeft. De PvdA is voor mij niet besmet, en ik beoordeel mijn mensen altijd op hun daden.’ Oké, dacht ik, met deze minister kan ik wel verder. Voor mij was dat natuurlijk een geweldige opluchting. Maar ik vond gewoon dat ik dat punt vóór andere gespreksonderwerpen op tafel moest leggen. Dat hoort ook bij je rol.”

## ‘Ontpronken’

Op de eerste dag van Kamps ministerschap, op 23 juni 2002, heette Sint hem in de grote hal, ten overstaan van honderden ambtenaren, welkom. Ze benadrukte dat hij erop kon rekenen dat alle aanwezigen hun uiterste best zouden doen om zijn politieke agenda te realiseren. Later spraken mensen haar erop aan dat ze wel een fors statement had gegeven. “Dat was ook zo. Want daarvoor was Pronk minister van Milieu, dus het departement moest ‘ontpronken’.”

Sint wilde vooral ook aan haar eigen ambtelijk apparaat het signaal afgeven dat er een andere politieke wind waaide. En dat zij als links departement toch déze minister van dit kabinet in staat moesten stellen om zijn politieke agenda waar te maken. “Ik wilde in het openbaar tegen mijn mensen in het departement zeggen: ‘Wij realiseren ons dat de politieke agenda duidelijk verschoven is en dat het onze professionaliteit als ambtenaren is om daarin mee te gaan.’ In die zin is het ambtelijk apparaat neutraal.”

## Marjanne Sint in een notendop

De econoom Marjanne Sint begon haar carrière als beleidsmedewerker op het ministerie van EZ. Na hoofdredacteur te zijn geweest bij Intermediair en manager bij uitgever VNU volgde ze in april 1987 Max van den Berg op als voorzitter van de PvdA. Samen met Wim Kok stuurde zij aan op een gematigder en realistischer koers van haar partij, die in 1989 leidde tot hernieuwde regeringsdeelname. Onder haar voorzitterschap brak de PvdA met het stelsel van decentrale vaststelling van de kandidatenlijsten. In 1991 werd zij na interne kritiek 'slachtoffer' van de crisis in de PvdA over de ingrepen in de WAO. Na haar aftreden werd zij directeur bij het ministerie van BZK en daarna gemeentesecretaris van Amsterdam. Sint was van 2000 tot eind 2006 SG van VROM. Na haar vertrek zette ze haar carrière voort in de gezondheidszorg, waar zij bestuursvoorzitter was van de Isala-klinieken in Zwolle. Zij begeleidde de invoering van de Jeugdwet.

(Bron: Parlement.com)



*Bekijk het  
interview  
online*

# *Koos van der Steenhoven*

---

*“Fouten maken mag, alleen niet met opzet  
en geen twee keer dezelfde”*

**Geboren**

Den Haag, 2 juli 1949

**Functies**

Secretaris-generaal  
ministerie van Onderwijs,  
Cultuur en Wetenschap(pen).  
Waarnemend secretaris-  
generaal ministerie van  
Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties.

**Periode**

September 2003 tot juni  
2010 en december 2012 tot  
juli 2013

**Interviewers**

Paul 't Hart en  
Zeger van der Wal

**Op 32-jarige leeftijd was Koos van der Steenhoven PA, waarna hij opklom tot SG van het ministerie van OCW. Dat hij als CDA'er een van de weinige top-ambtenaren was met een duidelijke politieke kleur, zat hem nooit in de weg. Hij hing de vuile was buiten met zijn honderddagenplan en introduceerde de matrixorganisatie, bedoeld om een verkokerde aanpak van stelseldirecties tegen te gaan. Zijn mantra's, zoals 'Fouten maken mag, alleen niet met opzet en geen twee keer dezelfde', gebruikt hij nog steeds.**

## PA bij Hans de Boer

Met het diploma politicologie van de Vrije Universiteit Amsterdam en enige politieke ervaring op zak werd Van der Steenhoven al jong PA bij Hans de Boer – eerst staatssecretaris van het ministerie van CRM, daarna minister in het tussenkabinet-Van Agt III. Met zijn 32 jaar moest hij zich enorm invecchten. “In het departement werd ik niet voor vol aangezien. Men vond het lastig dat iemand regelmatig bij De Boer in en uit liep en adviezen gaf waarnaar ook nog werd geluisterd.” De voormalig PA denkt dat die spanning er nog altijd een beetje is. “Als SG kreeg ik later zelf veel te maken met PA's. Het was iedere keer weer even wennen en met elkaar goed de posities markeren.”

## De PA anno 2021

Anno 2021 is de PA een belangrijke kracht in de top van het ministerie. “Zelf stelde ik het erg op prijs als ambtenaren mij serieus namen – ondanks dat ik daar als jong ventje, net van de universiteit, steeds de kamer van de minister of staatssecretaris binnenliep.” Daarom legde hij als SG zelf altijd direct contact met de PA's en betrok hij ze overal bij. Zo gaf hij de PA's toegang tot alle overleggen waar zij bij wilden zijn.

Je als ambtenaar tegen PA's verzetten, noemt hij een verloren strijd. “Je hebt er juist veel baat bij om de PA's te laten meedoen in het overleg, het agendaoverleg en het ochtendberaad. Het geeft de politici vertrouwen in de manier waarop de ambtelijke top vergadert als zij daar zelf niet bij kunnen zijn. Andersom kun je bij een assistent ook 'politieke feeling' ophalen door te vragen wat hij of zij denkt dat de minister of staatssecretaris ergens van zal vinden.”

## Functioneren als vijfde 'colonne'

Wat hem bij de ministeries van begin af aan opviel, is dat slechts een paar ambtenaren vaak de lijnen bepaalden. Bij CRM werden zij op hun beurt sterk gedomineerd door een centrale directie met planners en controllers, veelal met een politieke invalshoek. Deze invloed vanuit de staf werd in het ambtelijk apparaat beschouwd als een vijfde 'colonne'. Er werd op gereageerd met reorganisaties. “Had je bijvoorbeeld last van de directie Planning en Coördinatie – die zich overal mee mocht bemoeien – dan maakte je die directie overbodig door een reorganisatie uit te voeren.” Een politiek probleem werd dan opgelost door specifieke mensen weg te sturen onder het mom van een reorganisatie. “Zo konden ze met weinig discussie en minder kosten mensen, of althans hun ambtelijke posities, laten verdwijnen. Op die manier gebeurt dit nog steeds.”



## Van PA richting SG

Dat hij na zijn assistentschap (tot 1985) terecht kwam in een ambtelijke carrière richting de functie van SG (2003), ging 'een beetje vanzelf'. Eerst werd hij door Jan Riezenkamp, plaatsvervangend SG naast Wolter Lemstra, gevraagd zitting te nemen in een ombuigingsteam voor het uitrollen van bezuinigingen. "Tijdens deze leerzame periode maakte ik kennis met hoe de verhoudingen lagen bij het versleutelen van allerlei taakstellingen." Daarna vroeg Riezenkamp hem om bij het ministerie van WVC directeur Radio, Televisie en Pers te worden. In de ogen van SG Lemstra was dit een veel te grote stap: "Zo'n jong gastje uit zijn eigen bureau SG dat plotseling directeur werd van een zware beleidsdirectie. Terwijl ik dat juist heel leuk vond."

## Ambtenaar met politieke kleur

Als CDA-lid was Van der Steenhoven een van de weinige hoge ambtenaren met een expliciete politieke kleur. Nooit zat dit hem in de weg, mogelijk omdat de bewindslieden waarvoor hij werkte regelmatig zelf van CDA-huize waren. Het kwam alleen even kort ter sprake bij de intrede van minister Ronald Plasterk op het ministerie van OCW. "Ik was inmiddels SG en vroeg Plasterk of hij wel wist wat mijn achtergrond was. Maar hij had juist graag iemand van een andere partij, omdat die anders naar zijn standpuntbepalingen en politieke lijn keek dan een partijgenoot. Bovendien moest Plasterk binnen de PvdA als smaldeel van het kabinet ook de CDA-lijn in de gaten houden. Hij had er dus wel baat bij dat zijn SG daar goed was ingevoerd."

## 3-5-7-principe van het ABD

Tijdens zijn loopbaan zag Van der Steenhoven de ABD ontstaan en veranderen. Een van de ontwikkelingen was de komst van het 3-5-7-loopbaanbeleid tijdens het

kabinet-Balkenende IV. Bij dit beleid ligt het zwaartepunt de eerste drie jaar op het uitvoeren van taken en het realiseren van afgesproken opgaven, tussen de drie en vijf jaar is het tijd om te oogsten en te focussen op wat je nog wilt bereiken, en na vijf tot zeven jaar volgt de voorbereiding van een nieuwe loopbaanstap.

*"Zo'n jong gastje uit zijn eigen bureau dat plotseling directeur werd van een zware beleidsdirectie – een veel te grote stap volgens de SG. Terwijl ik dat juist heel leuk vond."*

Ondanks kritiek uit de media is hij zelf nog altijd positief over dit 3-5-7-principe. "Mijn stelling is dat de vernieuwingskracht toeneemt naarmate mensen frisser naar een portefeuille kunnen kijken. Het zorgt voor dynamiek en mobiliteit als er af en toe iets nieuws wordt bedacht, wat lastiger wordt naarmate mensen langer op hun post zitten. Een ambtenaar die 22 jaar of langer op dezelfde portefeuille zit, heeft alles al meerdere keren gezien. Ook is zijn netwerk volledig uitgekristalliseerd. Het is dan niet te verwachten dat er nog eens 'out of the box' naar het beleid wordt gekeken."

## Roulerende mensen

Dat met het 3-5-7-model ook deskundigheid verloren gaat, wordt in zijn ogen nu vaak uitvergroet. "Ik ben van de school die vindt dat politicologen en bestuurskundigen zich niet zozeer moeten bekwamen in een bepaalde discipline, maar sterk moeten zijn in het aanvliegen van problemen die zich voordoen in de maatschappij of in een organisatie, en die moeten helpen oplossen. Daarom

ben ik ervoor dat mensen rouleren.” Toch begrijpt hij dat bij sommige functies van het model wordt afgeweken. “Als je een heel goede directeur Wetgeving hebt op een terrein waar dit een belangrijk onderdeel is, is het een risico als je na vijf jaar iemand krijgt die zich nieuw in dat wetgevingsstelsel moet inwerken. Daar kan zo’n directeur wat mij betreft wat langer blijven zitten.”

## De verhoudingen bij taakstellingen

Hij ontdekte al vroeg hoe bij het realiseren van taakstellingen de verhoudingen liggen: je moet ze zien aankomen en weten hoe de verdeling van de totale ‘schade’ plaatsvindt. “Hiermee werden intern uiteraard spelletjes gespeeld en dan hadden wij ons bureaucratisch apparaat flink aan het werk.” Als voorbeeld noemt hij de eerder aangestipte ombuigingstaakstelling. Van de vijftig miljoen gulden bij het ministerie van CRM kwam veertig miljoen op het bordje van de staatssecretaris terecht, zodat minister André van der Louw dit niet op zich hoefde te nemen.

“Er ontstaat dan eerst intern gedoe, want de ene DG wordt wat gevrijwaard en de andere wordt extra belast, met als gevolg een verdedigend opgemaakt dossier waarin staat dat het allemaal niet kan en dat het veel te veel is. Daarna volgt er alsnog besluitvorming. Soms in het eigen ministerie, maar bij flinke politieke stampij ook wel in het kabinet, want uiteindelijk wordt in samspraak met de minister van Financiën en de minister-president bepaald hoe het geld wordt verdeeld.”

## Spel van de verdeling

Met het ‘spel’ van de verdeling kreeg hij als SG op het ministerie van OCW ook te maken. Daar lieten de ministers het overleg over begrotingszaken met het ministerie van Financiën over aan de SG. Die deed dan

samen met de directeur Financieel-Economische Zaken het voorbereidende werk. Hij herinnert zich een moeilijke politieke keuze die zowel minister Plasterk als zijn beide staatssecretarissen Marja van Bijsterveldt en Sharon Dijksma raakte. “Alle drie verdedigden ze persoonlijk hun portefeuille. Plasterk liet het een beetje begaan, gaf mij als SG opdrachten en kwam uiteindelijk met een beslissing die door de SG intern was voorgekookt. Een tamelijk harmonieuze manier van de pijn verdelen, die alleen lukt als de DG’s zich schikken naar de eventuele uitkomst. Als er een groot bureaucratisch gevecht over ontstaat, moet de SG de DG’s tot de orde roepen. De SG is immers de baas.”

## Orde op zaken stellen

Hoe je in de SG-rol het benodigde overzicht of gezag ontwikkelt om op moeilijke momenten knopen door te hakken, hangt volgens Van der Steenhoven erg af van je persoonlijkheid. Als je geluk hebt, dwing je al direct bij binnenkomst respect af waardoor de DG’s tegen de SG gaan opzien. Bij hemzelf was dit, zowel als SG bij OCW als bij zijn waarnemend SG-schap bij het ministerie van BZK, niet het geval.

Bij OCW verkreeg hij zijn positie omdat het er bij zijn binnenkomst chaotisch was. Zo werden er vanuit het ministerie anonieme brieven geschreven naar kranten en naar de Tweede Kamer, waarin stond dat de ambtelijke top door integraal management losstond van het ambtelijk apparaat. Ook speelde in die periode de hbo-fraudezaak volop, waarbij dubieuze subsidieconstructies aan het licht kwamen. Aan hem, de nieuwkomer, de taak om orde op zaken te stellen. “Ik nam honderd dagen de tijd om te praten met alle verantwoordelijke directeuren en DG’s, alles goed uit te knobbelen en de piketpalen wat te verplaatsen. Mijn aanpak werd zonder aarzeling opgevolgd, omdat men wel aanvoelde dat het zo niet verder kon. Dan heb je een andere manier van werken.”

## Mandaat van Maria

Voor het herstellen van de orde tijdens die institutionele crisis kreeg hij het mandaat van minister Maria van der Hoeven. Waar de bewindspersoon de SG meestal alleen opdracht geeft om de zaken te regelen en zich verder afzijdig houdt, was Van der Hoeven bij de departementale reorganisatie nadrukkelijk aanwezig. Zo gingen Van der Steenhoven en Van der Hoeven samen naar de Kamer, gaven ze samen persconferenties en presenteerden ze samen plannen. “Eenzijds omdat de Tweede Kamer erbij betrokken was vanwege uitspraken en ingediende moties over de bestuursstructuur en bestuurscultuur op het ministerie van OCW. Anderzijds hield Van der Hoeven alles wat zich binnen haar politieke verantwoordelijkheid afspeelde sowieso bijzonder goed in de gaten. Ze was een keihard werkende minister die alles las en niets over haar kant liet gaan.”

## Support van je minister

De SG vond de bemoeienissen van – oneerbiedig gezegd – ‘micromanager’ Van der Hoeven prettig. “Ik was met een zware opgave binnengekomen en dan wil je absoluut de dekking en de support van je minister hebben. Bovendien was ik er voorstander van dat de minister interesse had in wat er in het ministerie en bij reorganisaties speelde.” In overleg met haar en zijn adviseurs trad hij met het verhaal over de chaos op OCW naar buiten, wat een flinke discussie opleverde in het SG-overleg (het wekelijkse beraad van de SG’s van alle ministeries op woensdagmiddag in het ministerie van AZ). “Maar wij hadden daar bewust voor gekozen. Van der Hoeven nam de leiding van het apparaat niet over, maar gaf wel duidelijk politieke instructies. Ik heb bij alle ministers altijd de vrijheid gevoeld om datgene te doen wat ik het beste vond voor het departement.”

## Jamby-affaire

Een van de kwesties die in zijn begintijd op het ministerie van OCW speelden, was de Jamby-affaire. Voormalig minister Loek Hermans van Onderwijs had met softwarebedrijf Jamby van Adam Curry een deal gemaakt tijdens een werkbezoek. Tegen de aanbestedingsregels in gaf Hermans de DG opdracht om de deal in elk geval te laten doorgaan, waarop de DG besloot de factuur in vier stukken te hakken. De accountantsdienst protesteerde en de toenmalige SG besloot op basis van juridisch advies om de drie uitvoerende ambtenaren onder de DG te ontslaan. Een uitermate gevoelige zaak omdat zowel de minister als de DG bij de deal betrokken waren. “Dit had een ongelooflijke consequentie voor het gevoel van veiligheid en eerlijkheid in het ambtelijk apparaat en voor wat er leefde op de gangen.”

*“Ik heb bij alle ministers altijd de vrijheid  
gevoeld om datgene te doen wat ik het beste  
vond voor het departement.”*

## Fouten maken mag

Tijdens zijn ‘honderddagenplan’ verdiepte Van der Steenhoven zich in de structuur, de posities en de cultuurelementen op het departement. Hij voerde gesprekken met de betrokken DG, de drie ontslagen ambtenaren en andere belangrijke spelers, zoals groepen die zich bezighielden met cultuurverbetering. “In cultuurveranderingsconferenties leerde ik waar het fout kan gaan en tijdens werkconferenties keken we waar verbetering was aan te brengen. Daar komen mijn mantra’s vandaan: ‘Fouten maken mag, alleen niet met opzet en geen twee keer

dezelfde', en: 'Wees assertief in je advisering, maar niet te eigenwijs'. Zaken die voor de hand liggen, maar daar op dat moment niet, en die we in het cultuurprogramma vervolgens hebben uitgerold."

*"De matrixorganisatie is verstandig, maar je moet hem regelmatig vernieuwen en wellicht op een gegeven moment weer afschaffen."*

## Succesvolle reorganisatie

Dat de reorganisatie slaagde, is deels te danken aan het verbeteren van kleine zaken die iedereen direct merkte. "Bijvoorbeeld door meteen na de bestuursraadvergadering op maandagmorgen een lunch te houden met alle directeuren, waar zij direct te horen kregen wat er die ochtend door de DG's was besloten." Een tip die Van der Steenhoven graag aan toekomstige SG's meegeeft: kleine ingrepen kunnen al een enorm effect hebben op een veranderde werkwijze.

Zijn andere tip bij een cultuurverandering is om vol te houden: "Toon durf, geef het goede voorbeeld door eerlijk en rechtvaardig te zijn, en houd vol." OCW was destijds opgesloten in zichzelf, het beleid werd op kamertjes achter bureaus gemaakt. 'Van buiten naar binnen' werd het nieuwe adagium. "We deden wedstrijdjes wie het best van buiten naar binnen kon organiseren, met allerlei leuke plannen, en gaven de medewerkers hiervoor flink de ruimte. Dit werkte, maar als je het niet goed onderhoudt, valt het weer terug."

## De matrixorganisatie

Omdat de stelseldirecties verkokerd waren, introduceerde hij ook de matrixorganisatie. Hij hield de stelsels oftewel kolommen in stand, en liet daar aparte 'themadirecties' dwars doorheen gaan. "Neem de lerarensalarissen, een onderwerp dat speelt in diverse stelsels. Als je dit per stelsel wilt oplossen en niet met elkaar communiceert, krijg je een verkokerde aanpak. Terwijl ook de politieke agenda vraagt om dwars door de stelsels heen te overleggen over zaken zoals arbeidsvoorwaarden en aantrekkingskracht voor leraren." De directeuren van de themadirecties koppelde hij telkens onder een van de DG's, zodat de bestuursraad, het hoogste besluitvormingsorgaan binnen de organisatie, in omvang beperkt bleef. Toch zag Van der Steenhoven de matrix als iets tijdelijks. "De matrixorganisatie is verstandig, maar je moet hem regelmatig vernieuwen en wellicht op een gegeven moment weer afschaffen. Dat heeft mijn opvolger gedaan."

## Negatief in de spotlights

In 2004 kwam Van der Steenhoven als SG bij OCW plots negatief in het nieuws toen in het debat in de Tweede Kamer werd gesproken over afvloeiingsregelingen van enkele OCW-ambtenaren. Deze overeenkomsten waren gesloten door minister Van der Hoeven en de SG, en de Algemene Rekenkamer berichtte er kritisch over. De Tweede Kamer vond de regelingen veel te ruim en bepleitte terugbetaling.

Plotseling kwam PvdA-kamerlid Mariëtte Hamer met een persverslag uit 1992 op de proppen dat in de Kamer werd rondgedeeld. Hierin ging het om het uitdelen van bonussen aan de leiding van het ministerie van WVC. Hamer legde een verband tussen de handdrukken van 2004 bij OCW en de bonussen van 1992 bij WVC. Ze vroeg minister Van der Hoeven of zij die geschiedenis kende en of de SG haar daarover had geïnformeerd. "De minister



*Secretaris-generaal Koos van der Steenhoven op het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, op 16 augustus 2006.*

ontkende dat zij hiervan op de hoogte was, hetgeen uiteraard klopte. Achteraf was het beter geweest als ik haar hierover had geïnformeerd, maar ik had daar na twaalf jaar niet meer aan gedacht. Het kwam ineens op in het debat met een verdachtmaking in mijn richting en werd erg op mijn persoon gespeeld. Dat is afgrijselijk. Je gaat door de grond.”

Veel steun van collega's kreeg hij niet. “Ik heb me toen heel eenzaam gevoeld. Nadat ik uit het ambt was, hoorde ik van andere collega's dat zij zich ook alleen hadden

gevoeld als hen iets overkwam. Er is zelden iemand die een uitgestoken hand aanbiedt.” In het SG-overleg werd besproken of een SG wel met zijn honderddagenplan naar buiten mocht treden. Sommigen waren van mening dat je dit niet behoorde te doen. “Ze vonden dat je daarmee de vuile was buiten hangt, terwijl je die beter binnen kunt houden. Ambtenaren zijn dus niet zelfsprekend in de media, dat is onder alle omstandigheden de minister. Zo is nog steeds de heersende opvatting.”

## De ministeriële verantwoordelijkheid

In ons bestel hoor je volgens Van der Steenhoven in alle omstandigheden in de eerste plaats de minister te dienen en in de tweede plaats de staatssecretarissen. Ook wanneer je als SG veel vrijheid hebt en veel mag, moet de minister als portefeuillehouder volledig eindverantwoordelijk zijn. “Voor mij was bij het bespreken van zaken altijd duidelijk: de minister is de baas. Soms gaf ik adviezen die dwars ingingen tegen wat de minister zelf wilde of beoogde, maar het was aan hem of haar om de verantwoordelijkheid te nemen en die wel of niet naast zich neer te leggen. Jan Riezenkamp zei altijd: ‘Minister, ik begeleid u tot aan de afgrond, maar ik spring niet mee.’ Dat vind ik erg mooi, want het geeft precies aan waar de verantwoordelijkheden van de SG en DG’s ophouden.” Als je in een overleg met collega’s van andere ministeries verder gaat dan wat je minister wil, leidt dit volgens Van der Steenhoven tot grote spanningen in je apparaat, maar ook op het systeem als zodanig.

*“Kleine ingrepen kunnen al een enorm effect hebben op een veranderde werkwijze.”*

## Departementsoverstijgende vraagstukken

Voor departementsoverstijgende maatschappelijke vraagstukken stelt hij een andere aanpak voor. Zo was zijn laatste opdracht voor zijn pensioen om de Wet op de inlichtingen- en veiligheidsdiensten (Wiv) te moderniseren. Hierbij waren zeven departementen betrokken. “Op mijn vraag wie de uiteindelijke verantwoordelijke was, kreeg ik als antwoord dat er zeven ministers verantwoordelijk waren. Dan is er in

mijn ogen maar één verantwoordelijke en dat is de minister-president.”

Hij vroeg en kreeg vrij toegang tot de minister-president, stelde op het hoogste niveau van kennis en invloed van die zeven ministeries een stuurgroep met onvervangbare mensen samen en inventariseerde daarmee de problemen. “Hier kwamen zestig kwesties uit, die ik met een team van jonge honden ben gaan aanpakken. Na twee maanden hadden we het wetsvoorstel ingediend.” Een werkwijze die volgens hem alleen mogelijk is als je het aan de bovenkant goed organiseert en er een grote, vaak politieke noodzaak is om het voor elkaar te krijgen.

## Scheiding van inspectie en advies

Op het ministerie van WVC was het gebruik dat de Inspectie voor de Gezondheidszorg niet zelfstandig en onafhankelijk functioneerde, maar als onderdeel van het directoraat-generaal Volksgezondheid. Dit was een ongewenste situatie. “Mijn idee is dat de inspectie als dienst onder de SG valt, maar zelfstandig en onafhankelijk moet kunnen werken. En dan niet in een adviserende rol, maar met een zo onafhankelijk mogelijke toezichthoudende rol. Zo ontstaat er ook een onafhankelijke advieslijn naar de Tweede Kamer waarvan de minister kennis kan nemen en waarop hij commentaar kan leveren. Als je als inspectie en IG instellingen gaat adviseren, kun je geen goed toezicht meer houden. In die zin ben ik van de preciezen.”

Bij elk ministerie probeerde hij de beleidscyclus volledig te herstellen. Als de inspectie te veraf stond, liet hij die verplicht deelnemen aan de bestuursvergadering op maandagmorgen. “Daar kon de IG horen wat de DG’s bewoog en waarom de dingen gingen zoals ze gingen.” Ook de uitvoering liet hij direct deelnemen aan die beraadslagingen. “Bij het zelfstandig bestuursorgaan (zbo) met de studiefinanciering zat er bij wijzigingen in

het bestel altijd een raad van toezicht tussen de uitvoerder en het ministerie. Daardoor verliep dit niet altijd snel en soepel. We hebben die zbo-status eraf gehaald en er weer een dienst van gemaakt met een DG-uitvoering. Dat zou ik overal zo doen.”

## Rust, ruimte, resultaat en rekenschap

Voor toekomstige topambtenaren noemt Van der Steenhoven ‘de vier r’en’ als belangrijkste competenties: rust brengen in de organisatie, ruimte aan je medewerkers geven om te excelleren en binnen kaders een eigen invulling aan taken te geven, resultaat bereiken en rekenschap afleggen, oftewel goed kunnen verdedigen waarom je dingen hebt gedaan. “Deze invalshoeken heb ik altijd gepredikt.”

Cruciale eigenschappen van leidinggevendenden noemt hij het goede voorbeeld geven om een organisatie met je mee te krijgen, durf hebben om dingen aan te pakken en maatregelen te nemen – vooral als het om personele zaken gaat – rechtvaardig zijn en eerlijkheid uitstralen voor zover het kan. “Het is onrechtvaardig om drie ambtenaren op straat te zetten terwijl ze in opdracht handelen. Als je die mensen in ere herstelt, is dat voor iedereen zichtbaar. En zo zien ze ook dat er nog een rechtvaardige hand is.”

### Koos van der Steenhoven in een notendop

Koos van der Steenhoven studeerde politicologie aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij begon zijn carrière als leraar maatschappijleer. Vervolgens werd hij medewerker van Tweede Kamerleden van het CDA en PA van ministers Hans de Boer en Elco Brinkman, gevolgd door een functie als directeur Radio, Televisie en Pers bij het ministerie van WVC. Van 1987 tot 1992 was hij plaatsvervangend SG van datzelfde ministerie. Hierna bekleedde hij diverse directeursfuncties in het bedrijfsleven. Tussen 2003 en 2010 was Van der Steenhoven SG van het ministerie van OCW en in de eerste helft van 2013 waarnemend SG van BZK. Hij vervolgde zijn carrière bij adviesgroep ABDTOPConsult. Tussen 2010 en 2013 was hij daar directeur, waarna hij tot zijn pensioen in 2017 lid bleef van deze organisatie. Tegenwoordig is hij onder andere voorzitter van de raad van toezicht van het Literatuur- en Kinderboekenmuseum in Den Haag en voorzitter van de raad van commissarissen van de stichting Samen Inkopen Voor Onderwijs (SIVON).

(Bron: Parlement.com en Wikipedia.org)



Bekijk het  
interview  
online

# *Fred Teeven*

---

*“Je mag alles vinden en overal tegenin gaan, maar doe dit met je mond en niet met je handen”*



**Geboren**

Haarlem, 5 augustus 1958

**Functies**

Staatssecretaris van  
Veiligheid en Justitie,  
kabinet-Rutte I en  
kabinet-Rutte II.

**Periode**

Oktober 2010 tot maart 2015

**Interviewers**

Paul 't Hart en Jouke de Vries

**Jarenlang was Fred Teeven actief in de opsporing en vervolging. Eerst bij de fiscale recherche en daarna bij de douanerecherche, waar hij zich bezighield met de hardere criminaliteit. Als officier van justitie en waarnemend advocaat-generaal bij het hof in Amsterdam kreeg hij moeite met de enorme aandacht voor verdachten in het strafrecht, vergeleken met de karige aandacht voor slachtoffers en nabestaanden. “De mogelijkheid om hun positie te verbeteren, was in 2002 voor mij een belangrijke reden om de politiek in te gaan.”**

## Aandacht voor het slachtoffer

In de jaren negentig was het strafrecht volgens Teeven vooral gericht op de verdachte. De aandacht voor het slachtoffer en in het ergste geval de nabestaanden was onderbelicht. Zo kregen de drie verdachten in een rechtszaak over inbraak met geweld drieënhalf uur spreektijd, terwijl het 75-jarige slachtoffer slechts dertig seconden kreeg van de voorzitter van het hof. “Die man had al zijn moed bijeengeraapt om te vertellen wat de gewelddadige inbraak met hem had gedaan. Als je dan zegt: ‘Voorzitter, misschien kunt u die meneer even laten uitpraten?’, krijg je te horen dat je je niet moet bemoeien met de orde. Ik was een beetje klaar met die vorm van rechtspraak.”

Teeven beseftte dat hij hier als officier van justitie wel iets aan kon doen in een concrete zaak, maar dat hij niet de wet kon veranderen. Als VVD-lid keek hij eerst naar minister van Justitie Benk Korthals, maar bij hem vond hij geen gehoor. “Korthals vond in het strafrecht vooral de rechten van verdachten belangrijk.” Pim Fortuyn, tot wiens ideeën Teeven zich aangetrokken voelde, bleek wél ontvankelijk voor zijn standpunt. Fortuyn ging zich eind 2001 uitspreken voor de positie van slachtoffers en Teeven sloot zich aan bij Leefbaar Nederland.

## Verlangen naar avontuur

De jonge Teeven wilde eigenlijk verkeersleider worden, maar zijn ogen lieten hem in de steek. Hij koos voor de controleursopleiding Rijksbelastingdienst en liep stage bij de Belastingdienst. Daar vond hij het vrij saai. Een verlangen naar avontuur, gedegen kennis van btw, indirecte belastingen, accijnzen en invoerrechten én zijn goede cijferlijst voerden hem naar de Fiscale inlichtingen- en opsporingsdienst (FIOD). “Dit leek mij iets avontuurlijker.” Van de 180 studenten gingen er slechts zes naar de FIOD, onder wie naast de latere minister Henk Kamp dus ook Fred Teeven. Zo was hij van zijn negentiende tot zijn aantreden als politicus in 2002 actief in de opsporing en vervolging.

## Officier van justitie

De drang naar meer uitdaging bleef. Na zeven jaar fiscale recherche ging Teeven in de avonden strafrecht en notarieel recht studeren. Daarna kreeg hij als teamleider bij de douanerecherche van de FIOD te maken met de iets hardere criminaliteit, waaronder handel in verdovende middelen. “Leuk werk, spannender en dynamischer dan belastingfraude.” Hans Vrakking, toenmalig hoofdofficier van justitie in Amsterdam, haalde hem in 1993 als buitenstaander naar het Amsterdamse parket. Daar werd Teeven

officier van justitie. “Het waren de roemruchte jaren van ‘de Hakkelaar’, grote zaken zoals die van Cor van Hout en de tijd van experimenteren met de deals en de kroongetuige – inmiddels niet meer weg te denken begrippen.”

## Onder de indruk

Al eind jaren tachtig werd Teeven lid van de VVD. Toch kreeg hij pas in 1994 politieke interesse toen hij in de Tweede Kamer als getuige werd gehoord door de commissie-Van Traa, de parlementaire enquêtecommissie opsporingsmethoden. “Vóór Van Traa was mijn beeld dat Kamerleden zich graag bemoeiden met de hitte van de dag en met alles wat politie en justitie was, maar er niet echt verstand van hadden. Tijdens Van Traa raakte ik onder de indruk van de kundigheid van een groot aantal commissieleden. De meesten hadden zich goed ingelezen in het onderwerp, André Rouvoet bleek een heel goed commissielid en zowel voorzitter Maarten van Traa als vicevoorzitter Thom de Graaf was buitengewoon goed geïnformeerd. Dat vond ik fascinerend.”

## Lange halen, snel thuis

Van het aansluitende rapport was Teeven minder gecharmeerd. “Dat vond ik dan weer van ‘lange halen, snel thuis’. Daar zag ik wat je vandaag de dag nog steeds ziet: dat er naar een resultaat toe wordt geredeneerd omdat er een rapport moet komen, waar de pers vervolgens bovenop duikt. En na veertien dagen aandacht gaan we weer over tot de orde van de dag.” In het rapport had Van Traa volgens Teeven allerlei regeltjes neergezet. “Aan sommige was best behoefte, maar andere regels maakten het werk onmogelijk.” Inmiddels zijn we terug bij het oude: “Eerst was de manier van opsporen wat vrijgevochten, toen kwam Van Traa en werd het overgereguleerd, en op dit moment zoeken we de grenzen weer op. Je ziet nu net zo’n beweging als begin jaren negentig.”

## Spreekrecht voor slachtoffers

Ondanks zijn ‘op-en-neer-beeld’ van de politiek kwam Teeven toch in die wereld terecht. Zijn missie: de wet rondom het spreekrecht voor slachtoffers in de rechtszaal veranderen. Boris Dittrich had voor deze wet al in 1995 een voorstel ingediend, maar dat was nog heel marginaal. “Wij wilden ook spreekrecht voor ouders van minderjarige kinderen die zijn misbruikt. Ik moest die wet in 2012 met stoom en kokend water in zes maanden door twee Kamers jagen vanwege de Amsterdamse zedenzaak rondom Robert M. die toen speelde, zodat de rechter de ouders van deze jonge slachtoffers liet praten.”

*“Je hebt je eigen vrijheid, maar als je aan de vrijheid van een ander komt, moet de overheid zichtbaar en duidelijk ingrijpen.”*

Daarnaast zette Teeven zich in voor een voorschotregeling, waarbij de overheid aan het slachtoffer de schade uitbetaalt en deze vervolgens verhaalt op de dader. Verder maakte Teeven zich hard voor de informatieplicht, waarbij slachtoffer en nabestaanden te horen krijgen wanneer er een zitting is, wanneer er een verlengingszitting van terbeschikkingstelling (tbs) is of wanneer een dader wordt opgeroepen. “Veel betere informatie dus, daar ging het mij om. En allemaal zaken waar geen enkele partij op tegen kon zijn.”

## Ouderwetse, conservatieve liberaal

Teeven typeert zichzelf als een echt ouderwetse, conservatieve liberaal. “Mensen moeten vrij zijn in de inrichting van hun leven. Of je nu homo of lesbienne bent, kiest voor adoptiekinderen of eigen kinderen of drie

ouders voor één kind, dat mag van mij allemaal. De overheid moet zich niet bemoeien met hoe mensen hun leven inrichten. Wat dat betreft zit ik meer op de D66-vleugel dan op de klassieke VVD-vleugel.”

*“Ik ben voor een kleine overheid, maar wel eentje met een ijzeren vuist.”*

Als het gaat om de ordening en veiligheid in de samenleving, ziet hij zichzelf juist aan de rechterkant van de VVD. “Samen komt dit uit op een kort principe: je mag alles vinden en overal tegenin gaan, maar doe dit met je mond en niet met je handen. Je respecteert ieders vrijheid en blijft van andere personen en hun eigendommen af. Dus je hebt je eigen vrijheid, maar als je aan de vrijheid van een ander komt, moet de overheid zichtbaar en duidelijk ingrijpen. Ik ben voor een kleine overheid, maar wel eentje met een ijzeren vuist.”

## Fractievoorzitter Leefbaar Nederland

In 2002 werd Teeven fractievoorzitter van Leefbaar Nederland. Hij stapte zonder ervaring de Kamer binnen en had geen idee hoe hij het moest aanpakken. “Een fractie van twee man inrichten, hoe doe je dat? Je wilt niet schreeuwen, maar toch constructief bezig zijn. Val je dan wel genoeg op, besta je dan wel? Allemaal vragen waarmee ik te maken kreeg.” Het was een politiek turbulente, maar ook bijzondere tijd: Fortuyn was net dood, Leefbaar Nederland had geen campagne gevoerd tot aan de verkiezingen en diverse partijleiders werden beveiligd.

## Worstelen

Achteraf noemt hij zijn periode als lijsttrekker ‘super-ingewikkeld’ en zou hij het niemand aanraden. “Ik zie ze nu ook weer worstelen: de mensen die een paar maanden voor de verkiezingen vanuit het niets fractievoorzitter of lijsttrekker worden, zelfs als ze al langer in de politiek zitten. Ineens moet je overal wat van vinden, ook als je er geen verstand van hebt of er geen interesse in hebt. Die worsteling heb ik ook doorgemaakt.”

Teeven stond na negen maanden weer buiten. Hij pakte zijn oude vak bij het Openbaar Ministerie weer op, maar vond dat nog best lastig. Waar hij binnen die organisatie eerder zijn sporen had verdiend, moest hij ineens bewijzen dat hij het ook na al die politieke aandacht nog kon als officier. Anderhalf jaar zat hij ‘op de reservebank’, in de luwte. Tot hij een compleet nieuw en interessant veld kreeg toegewezen waarin, afgezien van de Tweede Wereldoorlog, nog nooit iemand was veroordeeld: oorlogsmisdrijven.

## Terug naar de politiek

“Ik had mazzel. Ineens kreeg ik een fantastische zaak toegewezen van Frans van Anraat, de man die gifgas leverde aan Saddam Hoessein.” Zijn terugkeer naar de politiek volgde daarna snel. In de zomer van 2006 werd hem gevraagd of hij op de VVD-kandidatenlijst wilde. Opnieuw benutte hij die mogelijkheid om iets te doen voor slachtoffers. Met succes: “Als je kijkt naar de verkiezingen van dat jaar, en zeker naar die van 2010, hoor je Mark Rutte het woord voeren over meer aandacht voor slachtoffers, daders die straf verdienen, en het niet sluiten, maar vullen van de jeugdgevangenis.”

Na de hevige strijd tussen Rutte en Rita Verdonk om het leiderschap van de VVD eindigde Teeven als nummer 6 op de kandidatenlijst. En dat terwijl hij een ‘Verdonkiaan’ was en Rutte tot die tijd nog nooit had ontmoet. “Rutte stond

nummer 1 op de lijst en ik kende hem niet. De nummers 2 en 3, Henk Kamp en Verdonk, waren het inhoudelijk nooit met elkaar eens. Maar ze waren het wél over mij eens, dus dat hielp.” Inmiddels is Teeven al jaren goed bevriend met Rutte.

## Geen ministerspost

De VVD kwam in de oppositie terecht. Een mooie tijd, waarin Teeven vooral leerde hoe je het in het kabinet niet moet doen. “Oppositie voeren is goed voor een Kamerlid. Er zijn nu veel Kamerleden die nog nooit een verkiezing hebben verloren. Voor je partij is het slecht als je nog nooit hebt verloren. Verliezen leert je teruggaan naar waarom je partij bestaat: waarom stemt de kiezer op de partij?”

Als Teeven in het kabinet-Rutte II staatssecretaris van V&J wordt, heeft hij vierenhalf jaar Kamerlidmaatschap in de oppositie achter de rug. Eigenlijk hoopte de inmiddels nummer 3 op de kieslijst op de ministerspost. “Ik dacht, het moet wel heel gek lopen wil ik geen minister worden. Dat heb ik destijds ook weleens hardop gezegd – heel onverstandig.” De post was populair onder de VVD’ers, maar lang niet iedereen kwam ervoor in aanmerking. Wel Ivo Opstelten, iemand met wie hij geen rekening had gehouden. “Achteraf snap ik het, want Opstelten had veel voor Rutte gedaan. Eerst tijdens diens strijd met Verdonk en in 2008/2009 toen de VVD laag stond in de peilingen.”

## Vuilnisman van Vrakking

Teeven komt als staatssecretaris bij Opstelten op het departement terecht. Maar de minister gaat over rechtspraak, opsporing en strafrecht, zaken waar Teeven voor zijn gevoel meer vanaf weet. “Ik vond het ingewikkeld dat ik slechts een klein deel van dat strafrecht kreeg. Gelukkig zat ‘slachtoffers’ wél bij mij, maar verder had ik een portefeuille vol zaken waar ik geen verstand van had,

zoals gevangeniswezen, tbs, jeugdzorg, civiel recht, kansspelen en de auteurswet.”

*“Ik dacht, het moet wel heel gek lopen wil ik geen minister worden. Dat heb ik destijds ook weleens hardop gezegd – heel onverstandig.”*

Op het departement was niet iedereen direct enthousiast over zijn komst. Sommigen zagen hem als ‘die rauwdouwer uit de krochten van de Amsterdamse opsporing’. “Er waren mensen die dachten: we krijgen nu de vuilnisman van Hans Vrakking in de top van het departement, die zijn klusjes opknapte.” Toch ondervond Teeven nauwelijks tegenwerking. “Ik heb uitgelegd dat ik naar de toekomst kijk en dat het mij alleen om het resultaat gaat. Het zal wel, dachten de SG en enkele topambtenaren. Maar na een half jaartje zagen ze dat ik me goed redde in de Kamer en zaken met Kamerleden voor elkaar kreeg, mede doordat ikzelf uit die Kamer kwam.”

## Voetballen in de gang

Ook ging hij soepel om met ambtenaren en topambtenaren. “Ik ben niet moeilijk in de omgang en zei: ‘Spreek je uit, spreek me tegen.’ Opstelten nam ik mee naar een wedstrijd in de Arena en we voetbalden samen in de gang. Het was dan Ajax-Feyenoord, daar moest iedereen om lachen.” Daarbij werkte Teeven zich ‘volstrekt te pletter’. “Naast het hebben van een warm hart vind ik dat je moet weten waar het over gaat. Dus in het begin las ik elke nota van voor naar achter en werkte ik hele weekenden door. Ambtenaren respecteren het als je de inhoud van alle dossiers kent en hard werkt. Al vinden ze je niet zo aardig; dan komt de aardigheid vanzelf wel.”

Uiteindelijk ervoer hij van die ambtenaren een absolute loyaliteit. Soms hielp hij ze door zich te bemoeien met een onderdeel waar Opstelten over ging. “Als ze hun zin niet kregen, zeiden ze tegen de minister: ‘dat is inderdaad uw bevoegdheid, maar de staatssecretaris heeft er opvattingen over.’ Opstelten gaf me dan op mijn donder omdat ik me in zijn portefeuille mengde. Ik vond het grappig hoe de medewerkers dit deden en heb weleens tegen iemand gezegd: ‘Dat heb je knap gedaan. Je hebt gewoon die minister met een U-bocht tegenover mij neergezet.’”

## Zaken voor elkaar krijgen

Teeven was als staatssecretaris een doelgericht bestuurder en deed zijn best om zaken snel en netjes voor elkaar te krijgen. Hij voerde uit wat was afgesproken, ook wanneer hij het zelf niet leuk vond. Zo moest hij het kinderpardon uitvoeren, wat hij zelf niks vond. “Maar het moest opgelost worden.” Ook was het zijn taak om in het kader van de bezuinigingen jeugdgevangenissen te sluiten, terwijl hij altijd had geroepen dat je die juist moest vullen. “Dat zijn de lastige keuzes die soms zorgden voor botsingen met andere partijen. Maar ik zat daar vooral om resultaat te behalen.”

Een slimme manier om als staatssecretaris zaken voor elkaar te krijgen, is volgens de bewindsman door ‘de media eruit te halen’: zorg dat de media-aandacht naar onderwerpen gaat waar tegenmacht en weerstand niet zo erg zijn, en voer zaken waarmee je resultaat wilt behalen, in stilte uit. “Dit kan door geen persvoorlichter aan het werk te zetten als er iets te melden valt, maar alleen brieven naar de Kamer te sturen. Ik verstuurde ze het liefst vrijdagavond om tien uur, als de persvoorlichting al naar huis was en Kamerleden thuis iets anders aan het doen waren. Die strategie had ik van Ernst Hirsch Ballin afgekeken. Jarenlang ging dit goed, tot de persvoorlichting het in de gaten kreeg en erop ging letten.”

## Affaire-Dolmatov

Dat er duizenden mensen onder de politieke verantwoordelijkheid van V&J vielen, gaf oneindig veel mogelijkheden voor incidenten. Een daarvan was de affaire-Dolmatov in 2013. Door een fout van de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) en de Dienst Terugkeer en Vertrek (DT&V) zat de Russische asielzoeker Aleksandr Dolmatov ten onrechte in de vreemdelingenbewaring. “Daar zorgden wij niet goed voor hem en toen beroofde hij zichzelf van het leven. Twee fouten waarvoor wij verantwoordelijk waren. Dan weet je dat je een debat met de Kamer krijgt.”

Teeven vertelde de Kamer in een brief wat er was gebeurd. Kort overwoog hij af te treden, maar hij had ook ideeën over verbeteringen. “Ik vond het tijd voor optreden, niet voor aftreden.” In een urenlang debat gaf hij alle gemaakte fouten toe. Vervolgens ging hij in de aanval door te vertellen dat het allemaal wel meeviel. “Niet slim. Daarna volgde er weer een debat van zes uur.” Hij overleefde de motie van wantrouwen, mede door een nieuwe Wet terugkeer en vreemdelingenbewaring aan te kondigen, waarin de redenen voor bewaring werden aangescherpt. “Als ik dat niet had gedaan, had de PvdA mij niet gesteund. Dit was de prijs die ik politiek moest betalen.”

## Vijanden uit het verleden

De laatste jaren is er veel geschreven over de cultuur bij het ministerie van Justitie. Teeven herkent zich niet in de kritiek. “Ik zie alleen loyale ambtenaren die ontzettend hun best deden.” Het aftreden van zowel Teeven als Opstelten na de veelbesproken Teevenddeal (een deal met drugs crimineel Cees H., red.) kwam volgens hem dan ook niet uit ambtelijke hoek, maar door vijanden van hemzelf uit het verleden. “Ik had in Amsterdam oude vijanden in de criminaliteit, de georganiseerde misdaad en de advocatuur. Zij zagen het niet zitten dat ik ooit Opstelten





*Staatssecretaris Fred Teeven in het gebouw van de Tweede Kamer, op 2 oktober 2013.*

ging opvolgen. Want de kans was redelijk groot dat ik in 2017 minister van Justitie zou worden.”

In die zin bleven zaken die hij in de jaren negentig als officier had behandeld, hem achtervolgen. “Er was mij al eens gezegd dat ik daar mijn leven lang last van zou houden. Ik dacht dat het allemaal wel meeviel, maar eind 2013 kwam ineens die deal opborrelen. Ik had geen idee waar het vandaan kwam en Opstelten vond het totaal

ongevaarlijk.” De ambtenaren steunden hem. Toch werd het departement op 9 maart 2015 in één avond ‘politiek onthoofd’. Opstelten en Teeven dienden hun ontslag in, en ook de ambtelijke top bleef niet buiten schot: “Er ontstond een kettingreactie, waarbij opvolgend minister Ard van der Steur, Kamervoorzitter Anouchka van Miltenburg, de SG en zelfs de DG weg moesten.”

## Knap geframed

Achteraf gezien vindt Teeven dat Opstelten en hij het handiger hadden kunnen aanpakken. Wellicht had aftreden dan voorkomen kunnen worden. “We hadden vanaf de eerste minuut meer openheid moeten geven over wat er was gebeurd. Zelf kon ik dat niet doen, want we zagen dit beiden niet als mijn politieke verantwoordelijkheid: formeel was Opstelten verantwoordelijk voor wat ik 22 jaar daarvoor als officier van justitie had gedaan. En ik had het niet eens zelf gedaan; het was het Amsterdamse Openbaar Ministerie.”

*“Ambtenaren respecteren het als je de inhoud van alle dossiers kent en hard werkt. Al vinden ze je niet zo aardig; dan komt de aardigheid vanzelf wel.”*

De situatie werd “knap geframed” als de deal van Teeven. Maar het was de deal waarvoor Vrakking en het toenmalige college toestemming hadden gegeven. Teeven voelde zich hierdoor genoodzaakt om toch weg te gaan. “Want Opstelten treedt af vanwege de Teevendeal en Teeven zelf blijft zitten waar hij zit: dat is aan staatsrechtgeleerden goed uit te leggen, maar niet aan de kiezer.”

## ‘Met die deal is niks mis’

Van de situatie leerde hij wel dat je moet aftreden ‘volgens de regels’, wat betekent dat je je moet houden aan het communiqué dat de persvoorlichting voor je schrijft. Directeur Voorlichting Anne-Marie Stordiau had voor beide

heren een keurig verhaal geschreven. “Ivo las dit netjes op en was weg. Ik dacht: mooi verhaal, maar ik vertel zelf wel wat ik ervan vind. Toen kwam ik met teksten zoals ‘met die deal is niks mis’ en ‘we hebben het gedaan voor volk en vaderland’. ’s Avonds in het Torentje reageerde Rutte: ‘Was het nou nodig om dat allemaal te improviseren?’ Zelf zei hij na ons aftreden op een persconferentie: ‘Gelukkig hebben we nog mensen zoals Teeven in dit land die zware criminelen aanpakken, want daar moet je geen fluwelen handschoentjes voor hebben.’ Waarvoor hij zich weer in de Kamer moest verantwoorden, want niemand wil een premier die dat allemaal goedkeurt.”

## Warm hart

Sinds zijn afscheid heeft Teeven nog steeds veel contact met mensen uit zijn politieke tijd. “Als staatssecretaris ging ik altijd normaal en met een warm hart met mensen om. Dit betekent niet iedereen zijn zin geven, maar mensen fatsoenlijk laten uitspreken, je voor ze interesseren en eens informeren hoe het thuis gaat.” Na zijn vertrek merkte hij dat dit zich uitbetaalde. Ambtenaren en andere mensen dachten aan hem voor opdrachten en functies. Zo droeg Job Cohen hem voor als nieuwe voorzitter van VOI©E, de branchevereniging van collectieve beheersorganisaties.

Is er opnieuw een terugkeer naar de politiek mogelijk? “Ik heb het een heel leuke baan gevonden. Een fascinerende baan, al slokte die me wel op. Zeg nooit nooit, maar de kans op een terugkeer acht ik niet groot. Als er nog eens een kabinet over rechts komt, wie weet. Maar ik ben nou niet bepaald een modelbewindsman voor een kabinet links van het centrum, toch?”



## Fred Teeven in een notendop

Mr. Fred Teeven maakte als officier van justitie naam als 'crimefighter' dankzij het leiden van diverse onderzoeken naar de georganiseerde misdaad. In 2002 en 2003 was hij fractievoorzitter van Leefbaar Nederland en toonde hij zich een gedegen Kamerlid. In 2010 keerde hij voor de VVD terug in de Tweede Kamer. Als staatssecretaris van V&J verdedigde Teeven in het parlement veel justitiewetgeving. In het kabinet-Rutte II had hij de lastige portefeuille Asielbeleid. Teeven trad in maart 2015 af toen minister Ivo Opstelten viel over de 'bonnetjesaffaire', ook wel de Teevendeal genoemd. Deze affaire ging over de deal die Teeven in 2000 als officier van justitie met een crimineel had gesloten. Kort na zijn aftreden keerde hij terug als Tweede Kamerlid. Teeven wordt gezien als een ongecompliceerde, hardwerkende politicus, die na zijn vertrek uit de politiek als buschauffeur en ondernemer aan de slag ging.

(Bron: Parlement.com)



*Bekijk het  
interview  
online*

# Cees Veerman

---

*“Je moet boerenslimheid hebben, historisch besef en een warm hart”*

**Geboren**

Nieuw-Beijerland,  
8 maart 1949

**Functies**

Minister van Landbouw,  
Natuurbeheer en Visserij,  
kabinet-Balkenende I.  
Minister van Landbouw,  
Natuurbeheer en  
Voedselkwaliteit, kabinet-  
Balkenende II en kabinet-  
Balkenende III.

**Periode**

Juli 2002 tot februari 2007

**Interviewers**

Caspar van den Berg  
en Guido Rijnja

Hij was geen partijtjger en ook geen politiek dier. Nooit streefde Cees Veerman het ambt van landbouwminister na – al kende de voormalige leraar, boer, ondernemer en universiteitsbestuurder de agrarische sector van haver tot gort. “Ik heb me eigenlijk nooit écht minister gevoeld, in de zin van hoe collega-ministers zich gedroegen. Ik voelde me pas minister toen ik besluiten moest nemen die bedrijven en het bestaan van mensen raakten, zoals bij de vogelgriep. Die voelde ik zelf ook.”

## Ministeriële competenties

Met kennis van zaken en de voeten in de klei nam Veerman beslissingen met zijn hart. Competenties die volgens hem vereist zijn voor succesvol ministerschap: “Je moet in de eerste plaats het gebied begrijpen waarover je gaat, in mijn geval natuurlijk de landbouw, de natuur en de voedselkwaliteit. Daarbij moet je half diplomaat en half bulldog zijn. Allereerst vereist dat boerenslimheid, in de tweede plaats ook historisch besef. Je moet weten waar het probleem in het verleden uit is ontstaan. Ten derde: je moet een warm hart hebben, zeg maar de ethische kant van de zaak.” Een mix van hart en hoofd dus: “Het hoofd in de zin van ratio en ook kennis, en het hart om de afwegingen zuiver te houden. Je bent méns, net als de anderen.”

## Bewust één periode

Te vaak zag hij collega-ministers die zich verheven voelden, iets waar hij zelf niets van moest hebben. “Als je minister wordt, gaan mensen je anders behandelen. Je wordt ook een beetje in de watten gelegd. Je gaat bijna denken dat het met jou toch wel heel wat is geworden.” Erg gevaarlijk, vindt Veerman, en steeds gevaarlijker als je langer blijft zitten. Het vak wordt immers routine en problemen worden soortgelijk, met als risico dat je er blasé van wordt. Hij vervolgt: “Bovendien verslijt je zelf. Je wordt ouder en meestal wel gewiekster, maar niet alerter. Ook gaat de frisheid van het benaderen van problemen er een beetje af. Daarom heb ik bewust maar één periode gediend. Ik heb het ambt nooit nagestreefd, maar ik heb het wel met plezier gedaan.”

## Onhandige introductie

Vóór zijn ministerschap had Veerman wel bestuurlijke ervaring, maar geen enkele politieke. Toch speelde hij zich in 2001 in de kijker van aankomend premier Jan Peter Balkenende, die hem bij monde van vakbondsbestuurder Cees van der Knaap uitnodigde voor een ontmoeting. Uiteraard had Veerman bij de speculaties over de invulling van een nieuw kabinet zijn naam in de krant zien staan, maar meer tekenen waren er niet. Op een avond toog hij naar Den Haag. Balkenende vertelde dat hij formateur was en Veerman op het oog had als minister van Landbouw. “Nou ambieerde ik dat niet zozeer, maar ik wilde het als calvinist wel overwegen omdat het op mijn pad kwam. En passant vroeg ik Balkenende: ‘By the way, wie wordt er nou premier?’ Heel pijnlijk natuurlijk, maar ik meende het echt. Die onhandige introductie heeft vanaf het begin een krasje gegeven op onze relatie.”

## Oprechte ambitie

Veerman nam de uitdaging aan vanwege zijn uitgebreide kennis over de landbouwsector en zijn oprechte ambitie om zaken te verbeteren. “Het allerbelangrijkste is dat je goed begrijpt wat er speelt in het vakgebied dat je toebedeeld krijgt. Maar ook dat je als bestuurder moet leveren. Er moet iets anders zijn als je weggaat ten opzichte van toen je begon. Naar de wijsheid van econometrist Jan Tinbergen: ‘Je moet je steentje pakken en dat aan het bouwwerk bijdragen.’ Natuurlijk wordt er ook wel weer eens wat afgebroken, maar per saldo moet die bijdrage positief zijn.” De tweede belangrijke les kwam van CDA-politicus Jan de Koning, die al vroegtijdig voorspelde dat Veerman het ministerschap niet zou ontlopen. “Hij leerde mij dat je mensen één stap verder moet laten zetten dan ze uit zichzelf zouden doen.”

## Voor het algemeen belang

Een andere portefeuille dan de agrarische heeft Veerman nooit overwogen. Zijn hart lag immers bij de landbouwsector; hij wist hoe de hazen er liepen en menkende hem overal. Omdat het vertrouwen tussen de veehouderij, akkerbouw, tuinbouw en overheid hersteld moest worden, was die vertrouwensrelatie een absolute vereiste. “Ik weet nog dat er heel gauw mensen naar me toe kwamen met de vraag of ik even dingen kon regelen. Maar dat kon ik niet en wilde ik ook niet.” Hij maakte duidelijk dat een ons-kent-onsmentaliteit uit den boze was, omdat het algemeen belang vooropstond. “Verzoeken indienen prima, maar mijn beslissing mocht niet worden beïnvloed door het feit dat ik iemand kende. En dat vond ik tamelijk lastig, zeker in het begin.”

## Regeerakkoord als leermoment

Veerman ging aan de slag met een sterke focus op de verhoudingen in en met het veld. Zijn echte politieke doop volgde toen hij een regeerakkoord kreeg voorgeschoteld met daarin de passage dat Nederland tegen de toetreding van nieuwe EU-lidstaten zou stemmen als alle landbouwsubsidies niet werden afgeschaft. Onzinnig, vond Veerman, en hij deelde zijn twijfel met een NRC-journalist tijdens een informeel EU-beraad van landbouwministers. “Ik dacht dat het regeerakkoord een soort strategisch plan was. Maar het was een dictaat: zo moest het. Al snel werd ik op de vingers getikt door staatssecretaris van Europese Zaken Atzo Nicolaï: ik had de onderhandelingspositie van Nederland prijsgegeven! Hoe idioot ik het plan ook vond, het was afgesproken, en het donderde niet of het ging lukken, gaf hij mij te verstaan. Nou, dat was een rauwe bekering natuurlijk. Van mijn kant gebrek aan politieke vaardigheid en politieke ervaring.”

*“De eerste les die ik leerde is: verplaats je altijd in de ander en respecteer die ander, want die staat ook voor zijn zaak. Dat vond ik bestuurskunde. De kunde van het besturen.”*

## Minister zijn

Veerman voelde zich nooit écht minister. Mensen vonden hem zo ‘gewoon’ en ‘toegankelijk’, en daar is hij trots op. Pas bij echt belangrijke besluiten, zoals tijdens de kippen crisis in 2003, voelde hij zich minister. “Ik moest boeren vertellen dat hun honderdduizenden kippen allemaal geruimd moesten worden, voorlopig zonder uitzicht op een vergoeding. Dergelijke moeilijke besluiten voelde ik zelf ook.” Toen de eerste besmette persoon, een veearts, aan de kippengriep overleed, gingen er geruchten dat hij zonder adequate kleding de stal in was gegaan. De familie van de arts kreeg vanuit het departement de boodschap dat hij onvoorzichtig was geweest. Dat bleek echter volstrekt onwaar, het was pure pech. “Ik heb direct, met lood in de schoenen, die familie excuses aangeboden. Dan ben je dus even écht minister en moet je je hart laten spreken.”

*“Je hebt als politicus maar één taak en die is: je best doen voor het land. Als dat niet je drijfveer is, zit je niet op de goede plek.”*

## Politiek-ambtelijke verhoudingen

Veerman zette in zijn loopbaan sterk in op relatie-management. Zo had hij met zijn SG Chris Kalden een zeer hechte relatie. Ze spraken over alles en leefden met elkaar mee. Ook de relatie met de DG’s was hecht, zij het zakelijker. Volstreekte openheid vormde in zijn visie de basis van een effectieve werkrelatie met alle leden van de ambtelijke top. “Ik vraag mensen altijd hun mening te uiten. Vertel in vredesnaam hoe het zit! Belangrijk is ook dat je een een-op-eenrelatie hebt met je hoge ambtenaren, zonder zelf een bedreiging te vormen. Er zaten voortreffelijke mensen in mijn club, maar als er een

niet goed in zijn vel zat, ging ik het gesprek aan. Zoals een goede manager dat doet, gewoon menselijk. Zie daar dat warme hart weer.” Zelf ervoer hij volop warmte toen zijn zoon ernstig ziek werd: “Het hele departement leefde mee.”

## Onder vuur

In de zomer van 2005 kwam Veerman onder vuur te liggen vanwege een zakelijke constructie: hij had onder meer de jaarrekening over 2003 van een van zijn landbedrijven in Frankrijk ondertekend – iets wat een minister niet mag doen. “Ik tekende, maar dat was fout. Stom.” Toch wist hij zich tijdens het debat hierover gesteund door alle fracties. “Ik kreeg niet het gevoel dat ze op mijn huid uit waren.” Alle speeches en argumenten die hij ter ondersteuning van meelevende collega’s ontving, legde hij terzijde. “Ik heb eerlijk gezegd hoe het zit. Mocht de Kamer mij dan de wacht aanzeggen, dan zij het zo.” De zaak liep met een sisser af, maar leidde wel tot een inventarisatie van nevenfuncties van bewindslieden.

## Bestuurlijk besef: het is een ambt

In het huidige politieke klimaat zou Veerman niet als minister willen figureren, omdat de politieke cultuur zo is verhard. “In elk debat hoort een zekere zakelijke ondergrond te zitten. Het is begrijpelijk dat je metaforen en beelden gebruikt en meer met gebaren spreekt dan met je stem. Maar je moet uiteindelijk respect hebben voor zowel de minister als de collega-Kamerleden. Elkaar bijna uitfoeteren hoort niet op die plek, ’s lands hoogste wetgevende vergadering.” Zelf kwam Veerman tot een belangrijk bestuurlijk besef toen hij tegen justitieminister Piet Hein Donner mopperde dat ze maar een rotvak hadden. “Hij attendeerde me erop dat we een ambt hebben. Verroest, dacht ik, dat is waar.”

## Begrotingsbespreking en marge

Veerman ontdekte al spoedig dat de ministerraad niet de beste plek is om zaken voor elkaar te krijgen. Hij herinnert zich de jaarlijkse voorbereidende besprekingen over de begroting, waarvoor hij ambtelijk werd overladen met wat allemaal te vragen en niet te vergeten. En ook de moeizame debatten met minister Gerrit Zalm en een batterij ambtenaren van Financiën. “Dus ben ik een keer buiten de ministerraad om naar Zalm toegestapt. In goed vertrouwen hebben we een deal gemaakt. Terug op mijn departement bleek ik de visserij te zijn vergeten, à tien miljoen euro. Vóór de ministerraad de volgende ochtend ging ik opnieuw naar Zalm, met Johan Remkes als versterking. Uiteindelijk schreef Zalm op zijn sigarettenpakje: tien miljoen voor de visserij. Blijkbaar was me dat gegund. Sommige discussies in de ministerraad tussen ministers en de minister van Financiën verliepen op het scherpst van de snede. En dan kreeg men niks.”

## Partijpolitiek en bredere belangen

Elke donderdagavond tijdens het bewindspersonenoverleg werden de messen geslepen voor de ministerraad. Voor Veerman het dieptepunt van de week: “Daar draaide het allemaal om partijpolitiek.” Bij voorkeur zette hij zich in voor bredere belangen. “Een gulden regel die ik altijd probeer voorop te houden, is dat iedereen iets wil betekenen en in zijn waarde wil worden gelaten. Allemaal willen we ertoe doen. Als je dat gevoel niet begrijpt en niet wenst te respecteren, krijg je niets voor elkaar, anders dan met dwang of grof geweld. De eerste les die ik van oud-FNV-man en hoogleraar Harry ter Heide leerde is: verplaats je altijd in de ander en respecteer die ander, want die staat ook voor zijn zaak. Dat vond ik bestuurskunde. De kunde van het besturen.”

## Competentie: stijl van openheid

Zijn stijl als minister was gericht op openheid en ‘niet escaleren’. Veerman houdt er niet van om anderen te intimideren door houding, gedrag en stemverheffing. Liever strijdt hij met feiten en goed voorbereide argumentaties, is hij gevoelig voor de argumenten van een ander en is hij bereid de positie van een ander te wegen. “Wees open en eerlijk. Zeg gewoon hoe het zit. In de politiek zijn de woorden vaak bedoeld om de gedachten te verbergen. Ik begrijp best dat je niet alles kunt zeggen, maar zeg dat dan. En ik erger me mateloos aan politici die dingen beweren waarvan ze weten dat ze die nooit kunnen realiseren. Helaas is die neiging sterk toegenomen.”

## Belangrijkste adviseurs

Elke politicus bouwt op zijn adviseurs. Voor Veerman waren zijn echtgenote, Chris Kalden en andere DG's, zijn secretaresse, en uiteraard zijn PA de belangrijkste. Zijn PA had bij hem in Tilburg gestudeerd maar was nooit afgestudeerd, en was een jonge VVD'er. Al tijdens het eerste bewindspersonenoverleg kwam er kritiek: alles wat Veerman zei, zou direct naar de VVD gelekt worden. Dat mensen zo konden denken, stuitte Veerman tegen de borst. Hij wees iedereen erop dat het omgekeerde ook waar kon zijn. “Bovendien, als mijn PA geheimpjes van het CDA aan de VVD overbriefft, is dat maar één keer. En dat weet hij ook.”

## Kwetsbaarheid

Veerman pleit ervoor om in de politiek je kwetsbaarheid te tonen. Iedereen maakt immers gegarandeerd een keer een fout. Wie zich dan kwetsbaar opstelt, ontloopt de valbijl sneller. “Geef toe dat je een verkeerde beoordeling hebt gemaakt en dat je gaat proberen de gevolgen van die stomiteit zo klein mogelijk te houden. Maar zoiets komt niet gauw over de lippen van iemand die denkt: ik ben toch maar mooi minister. Als je in de politiek opstijgt van fractieassistent naar Kamerlid, naar woordvoerder, naar fractievoorzitter, is het logisch dat er nog maar één haven is waarin je terecht wilt komen, en dat is het ministerschap. Als je je zo verheven voelt, bestaat het gevaar dat de realiteit je niet meer raakt.”

*“Pas bij echt belangrijke besluiten, zoals tijdens de kippen crisis, voelde ik mij minister. Ik moest boeren vertellen dat hun honderdduizenden kippen werden geruimd. Dergelijke moeilijke besluiten voelde ik zelf ook.”*

## Gewoon blijven

Zelf waakte de topbestuurder ervoor het hoog in de bol te krijgen, geholpen door gezin, vrienden en dorpsgenoten. Elke avond ging hij gewoon naar huis. Een keer waren zelfs alle ministers van Landbouw voor een informele EU-landbouwradaad bij hem thuis te gast voor een grote maaltijd in de openlucht. Het hele dorp leefde mee. Veerman deed zelf boodschappen in het dorp, mensen wisten hem te vinden, kortom hij bleef ‘gewoon’. Eenmaal uit de politiek werden hem functies als burgemeester of commissaris van de Koningin aangeboden. Veerman sloeg ze af. Na vijf jaar openbaar bestuur, twintig jaar het waterschap meebesturen, het zuiveringschap en allerlei bestuurlijke banen vond hij het welletjes. Hij ging een groot familiebedrijf leiden en nam enkele commissariaten op zich. Daarnaast keerde hij terug naar zijn eigen bedrijf, waar zijn kinderen intussen stevig de touwtjes in handen hadden.

## Gezag krijgen in Brussel

Op zijn tijd in Brussel kijkt Veerman met genoegen terug. Hij heeft er zijn ministerschap namens Nederland meerdere malen succesvol kunnen inzetten. Destijds waren er grote veranderingen op komst. Er kwamen nieuwe lidstaten en de landbouwsubsidiereregels stonden zwaar ter discussie. Van oudsher maakten Duitsland en Frankrijk de dienst uit. Zo wilden Chirac en Schröder de landbouwuitgaven plafonneren, maar wel laten meestijgen met de inflatie. Veerman pleitte voor afschaffing. “Als vooruitstrevend land- en tuinbouwland werd Nederland serieus genomen, al vonden ze ons veel te radicaal in sommige opzichten.”





*Minister Cees Veerman tijdens  
een overleg in de Tweede Kamer,  
op 6 februari 2007.*

*“Je kunt sommige mensen een deel van de dag voor de gek houden, maar je kunt niet alle mensen de hele dag voor de gek houden.”*

Zijn inmenging en diplomatie in Brussel was eveneens succesvol bij de afschaffing van de tabakssubsidies. Elk jaar een beetje, bepleitte de Commissie, maar een blokkerende meerderheid was tegen. Veerman ging apart met de Fransen, Italianen, Spanjaarden en Grieken om de tafel zitten en stelde geen geleidelijke, maar een trapsgewijze afbouw voor: nog vier jaar subsidiëren en dan sterk afbouwen. Een vileine gedachte, met het oog op de zittingstermijn van de ministers. Met de consensus van de groep op zak, maar zonder deze troef te spelen, overtuigde hij vervolgens Eurocommissaris Franz Fischler en liet hij de Commissie het voorstel doen. Met succes. “Iedereen blij, en dan stijgt je gezag.” Zijn drijfveer om deze sturende rol te pakken? “Politici moeten niet kletsen, maar leveren. Dat is toch een beetje mijn boerenaard. Het was mooi dat wij dit als Nederlanders voor elkaar kregen. En kijk, straks hebben wij ook wat te vragen.”

## Je best doen voor het land

Veerman voelde zich nooit van de partij of van de sector, maar altijd van het land. Jonge politici raadt hij aan hun eigen plan te trekken, en één ding voor ogen te houden: je bent dienaar van het land en niets anders. “Een auto met chauffeur, slapen in dure hotels, het is allemaal flauwekul. Je hebt maar één taak en die is: je best doen voor het land. Op die plek. Als dat niet je drijfveer is, zit je niet op de goede plek. Als je jezelf ziet als carrièrepoliticus met mooie vooruitzichten in Europa of mooie commissariaten, is dat niet het goede begin.” Zelf is Veerman altijd bij de wetenschap betrokken gebleven en onmiddellijk na zijn ministerschap in deeltijd teruggegaan naar de universiteiten van Tilburg en Wageningen, omdat ook daar zijn hart lag.

## Een verbrokkeld landschap

De toekomstige generatie bewindspersonen wacht flinke dilemma's en vraagstukken, verwacht Veerman, met als grootste politieke probleem: het verbrokkelde politieke landschap, de veranderde politieke mores en de diepe onderstroom van ontevredenheid in de samenleving. “Kijk naar Amerika. Daar stemmen mensen uit afkeer van hun traditionele club, de Democraten, op de tegenpartij omdat ze zich alleen gelaten voelen. En zo lukt het de leider van de Republikeinen om de mensen die het hardst geraakt zijn door de globalisering achter zich te krijgen, omdat hij ze een toekomst voorspelt die hij in geen honderd jaar kan waarmaken.”

## Mensen zijn niet voor de gek te houden

Zou hij een ander het politieke ambt aanraden? “Er moet worden bestuurd, dus moeten er mensen zijn om dat te doen. Maar de huidige selectiemechanismen, zoals jarenlang meelopen in de partij, vind ik verkeerd. Laat er buitenstaanders en vrouwen in. In het begin zullen ze best struikelen, maar ze krabbelen gerust weer op als het flinke lieden zijn. Steun ze en denk niet te partijpolitiek; denk aan het grote belang. Het klimaat bijvoorbeeld, gaat ver boven de partijen uit, net als een vitaal platteland, onze infrastructuur en watermanagement. Pak de grote problemen aan, en doe dat vanaf het grondvlak. De mensen in de straat, aan de voet van de samenleving, zijn niet voor de gek te houden. Je kunt sommige mensen een deel van de dag voor de gek houden, maar je kunt niet alle mensen de hele dag voor de gek houden.”

### Cees Veerman in een notendop

CDA-politicus Cees Veerman was aanvankelijk leraar, nam later het ouderlijk akkerbouwbedrijf over en werd ook boer in Frankrijk. Veerman studeerde economie en promoveerde in 1983 aan de Landbouww Universiteit Wageningen. Hij was gemeenteraadslid en nam zitting in adviesorganen van het CDA. Veerman was als hoogleraar actief op verschillende universiteiten en werd daarna voorzitter van het bestuur van de Landbouww Universiteit. Hij stond in 1996 aan de wieg van veilingbedrijf The Greenery. Veerman was minister van LNV in de kabinetten-Balkenende I, II en III. Hij was een krachtige vakminister die de agrarische sector van binnenuit kende. Mede daardoor kon hij zich goed staande houden in politieke debatten. Gebrek aan politiek gevoel bracht hem enkele keren in problemen, zonder dat zijn integriteit en toewijding ter discussie stonden. Veerman gaf na de zomer van 2006 aan niet terug te keren en verliet de actieve politiek.

(Bron: Parlement.com)



*Bekijk het  
interview  
online*

# Rita Verdonk

---

*“Minister mogen zijn van je land vind ik de meest fantastische en eervolle functie die ik ooit heb gehad”*

**Geboren**

Utrecht, 18 oktober 1955

**Functies**

Minister van  
Vreemdelingenzaken  
en Integratie, kabinet-  
Balkenende II.  
Minister van Integratie,  
Jeugdbescherming, Preventie  
en Reclassering, kabinet-  
Balkenende III.

**Periode**

Mei 2003 tot februari 2007

**Interviewers**

Carla van Baalen  
en Caspar van den Berg

**In 2012 concludeerde Rita Verdonk in een interview met NRC: ‘Ze hebben me toch kleingekregen.’ Terugkeren naar de politiek was de voormalig minister immers niet gelukt, volgens haar omdat de VVD niet luisterde naar wat de burgers wilden. Bijna tien jaar verder kijkt ze juist met een positief gevoel terug op haar politieke loopbaan. “Ik ben later op eigen initiatief met veel hoofdrolspelers uit die tijd in gesprek gegaan. Dat was voor beide partijen goed. Nu zou ik liever zeggen: ik heb het netjes afgesloten.”**

## Groentje in Den Haag

In 2003 arriveerde Rita Verdonk als ‘groentje’ in Den Haag in een voor haar compleet andere wereld. Na diverse functies in het gevangeniswezen en een baan bij KPMG werd ze onverwachts minister van Vreemdelingenzaken en Integratie. Ze was de partijleiding van de VVD opgefallen tijdens een landelijke dag over de privatisering van het gevangeniswezen. Bij een soort tour langs enkele kopstukken van de partij vroeg partijleider Gerrit Zalm haar of ze er weleens aan had gedacht minister of staatssecretaris te worden. “Dat had ik niet, dus ik begon een beetje te giechelen. Maar de volgende dag ondernam ik actie en was ik meteen eerste in de race voor minister van Defensie.”

## Alice in Wonderland

Toen de VVD plots besloot mee te regeren in het tweede kabinet-Balkenende, hoorde Verdonk op een donderdag dat ze geen minister van Defensie, maar minister van Vreemdelingenzaken en Integratie ging worden. “Op zaterdag mocht ik langs bij Jan Peter Balkenende, om te kijken of ik geen dingen deed die niet door de beugel konden. Op dinsdag stond ik al op het bordes, naast de koningin, Piet Hein Donner en andere mensen die ik alleen kende van televisie. Vrienden van mij zeggen nog steeds dat ik daar stond als een Alice in Wonderland, van ‘ojee, wat gebeurt hier allemaal?’”

De kersverse bewindsvrouw kreeg op het departement een warme ontvangst: “Je voorganger zit al te wachten, je maakt kennis met iedereen – zoals de Kamerbewaarders en de catering, allemaal schatten van mensen – en daar zit je ineens, in die grote kamer.” Ze ging direct doen wat in haar aard zit: hard werken. “Dat je minister mag zijn van je land, vind ik de meest fantastische en eervolle functie die ik ooit heb gehad. Ik kon er al mijn energie in kwijt.”

## Vechten voor je plekje

Verdonk kwam terecht op een departement met twee ministers en merkte al snel dat ze haar plekje moest ‘bevechten’. Zo moest ze een samenwerkingsrelatie opbouwen met Donner, die zich dé minister achtte. “Wat ik me goed kan voorstellen, want er was binnen Justitie altijd maar één minister.” Maar ook de SG en de ministersstaf hadden vooral aandacht voor Donner. “Ik bevond mij als sociologe tussen juristen en topjurist Donner. Daar werd toch iets meer gewicht aan gegeven, dus ik moest echt wel vechten voor mijn positie.”

Waar ze voor Vreemdelingenzaken een ervaren DG en ervaren directeuren ‘kreeg’, was Integratie bij Justitie juist een vreemde eend in de bijt. Ook met dat onderdeel van

haar portefeuille moest ze zich invechten en haar plekje vinden. Verdonk besloot vooral planmatig te werk te gaan en hield zich vast aan het regeerakkoord, een A4'tje waarop al haar doelen stonden. "Die punten ben ik als een manager een voor een gaan uitvoeren, met een tijdpad, kritische succesfactoren en stappen om draagvlak te creëren."

## Pizzabijeenkomsten

Samenwerking moet je zelf stimuleren, vond Verdonk. Omdat ze sneller mondelinge dan schriftelijke informatie opneemt, organiseerde ze 'pizzabijeenkomsten' met de beleidsambtenaren, 's avonds van zes tot klokslag acht uur. "Ik ben van het stevig discussiëren, dus de pizza's stonden vaak koud te worden. Voor de ambtenaren was dit een cultuuromslag, maar iedereen ervoer het als fantastische bijeenkomsten. Als ik ambtenaren uit die tijd spreek, hebben ze het er nog over." Verdonk haalde er goede, loyale mensen uit die ze kon toelaten tot haar kleine kring van adviseurs.

## Onverwachte steun

Diverse keren kreeg de minister steun uit onverwachte en zelfs onbekende hoek. Ze noemt het voorval waarbij ze zomaar een dossier van Donner in haar tas vond over de verdeling van de budgetten. "Daarin las ik dat ongeveer de helft van het geld dat ik voor vreemdelingenbewaring en grensbewaking zou krijgen, werd overgeboekt naar de minister van Justitie die een probleem had met bolletjes-slikkers. Zo vond ik vaker dossiers die niet van mij waren, waardoor ik alsnog aan de bel kon trekken." Ze heeft nooit ontdekt wie die dossiers in haar tas stopte, maar was blij met de waarschuwingen.

Achteraf had Verdonk het fijn gevonden als ze vanaf de start van haar ministerschap beter gepositioneerd was

geweest, zowel door de collega-minister als door de top van het departement. Ze had dan minder hard voor haar plekje hoeven vechten. "Als we meer als team hadden gehandeld, had ik een betere start gehad. Maar ik wil het ook niet groter maken dan het is. Ik ben uitstekend in staat om mijn eigen weg te plaveien en dat heb ik ook gedaan."

## Turbulente tijd

De eerste ministersperiode van Verdonk werd een turbulente tijd. In november 2004 – ze was nog geen anderhalf jaar minister – werd Theo van Gogh vermoord. Een jaar later vond in het cellencomplex met gedetineerde illegalen de Schipholbrand plaats. Ook kwam Verdonk op een 'dodenlijst' van radicale moslims te staan en kreeg ze jarenlang persoonsbeveiliging. "De moord op Van Gogh is zo'n moment waarop je nog precies weet waar je was. Ik ontving tijdens een gesprek met de Franse ambassadeur een berichtje: 'Theo is neergeschoten.' Daarna kwam ik samen met Justitie-collega's Donner en Joris Demmink in een razende trein terecht. Er moest plots van alles gebeuren."

*"Ik ben uitstekend in staat om mijn eigen weg te plaveien en dat heb ik ook gedaan."*

## Herdenking Theo van Gogh

Die avond sprak Verdonk bij de herdenking van Van Gogh op de Dam. Een indrukwekkende bijeenkomst waarbij de aanwezigen met een lawaaiprotest hun ongenoegen uitten. "Er waren enorm veel mensen. Ik was natuurlijk niet ieders vriend, en dan sta je daar. Ik maakte het persoonlijk door te vertellen dat ik Theo zelf kende, en te zeggen wat hij altijd tegen mij zei: 'Houd je rug recht' en

‘Let op je veiligheid.’ Dit was na Pim Fortuyn de tweede politieke moord in korte tijd. Daarom heb ik in die speech duidelijk gezegd: ‘Tot hier en niet verder.’ Ik krijg weer kippenvel. Al die mensen, het was zó indrukwekkend.”

## ‘Wat doen we hier nou?’

Mede door deze gebeurtenis leerde ze snel hoe het er in politiek Den Haag aan toeling en dat dit niet altijd strookte met haar eigen gevoel. “Na die bijeenkomst dacht ik: we moeten met een aantal bewindspersonen uit het kabinet het land in, en overall gaan praten om te zorgen dat de situatie niet uit de hand loopt. Maar wat we in de praktijk bleken te moeten doen, was een brief schrijven aan de Tweede Kamer. Ik heb regelmatig opgemerkt: ‘Wat doen we hier nou?’ En dan kreeg ik als antwoord: ‘Ja, maar de Kamer moet worden geïnformeerd.’ Ik vond dat we genoeg ambtenaren hadden om die brief te schrijven, maar dat begreep ik toch helemaal verkeerd.”

*“Minister zijn doe je niet voor jezelf, dat doe je om het voor de mensen in het land wat beter te maken. Dat was en is mijn idealisme.”*

## Spanning tussen hard en zacht

De combinatie van onderwerpen in haar eerste portefeuille – integratie, immigratie, asielzaken en vreemdelingenzaken – vond Verdonk prettig, al bestond er een doorlopende spanning tussen de harde en de zachte, meer menselijke kant. Gesprekken over bijvoorbeeld integratie waren niet altijd gemakkelijk. “Je moet streng durven zijn, en dat was ik. Tijdens een kopje thee zei ik rustig tegen mijn gesprekspartners dat ze eens

moesten optreden tegen eerwraak, gedwongen huwelijken of de verschillen in de positie van man en vrouw. Als ik het over mocht doen, zou ik nu wat meer gebruikmaken van die zachtere kant.”

Ook migrantenorganisaties sprak ze gerust aan op omstreden onderwerpen. Tegelijkertijd stond Verdonk zeven dagen in de week voor ze klaar. “Bij mijn vertrek kreeg ik van zo’n organisatie een grote cactus. Maar toen ik ze twee jaar later weer tegenkwam, zeiden ze: ‘Nu u er niet meer bent, weten we pas wat we missen. U ging er tenminste voor en durfde dingen te zeggen. Nu gebeurt er niets meer.’ Tja, zo kan het gaan.”

## De zaken benoemen

Tot de komst van Fortuyn werd in de politiek alles toegedekt en kon veel niet hardop worden gezegd. Ook Verdonk viel op doordat ze zaken durfde te benoemen. Al maakte dit het uitvoeren van haar functie niet altijd gemakkelijker, ze staat er nog steeds achter. “Ik heb zelf twee kinderen en was oprecht bezorgd over de ontwikkelingen in de maatschappij. Maar de weerstand om vanuit de overheid iets aan de omvang van immigratie en de niet soepel verlopende integratie te doen, was groot. Op basis van de criminaliteitscijfers kijken naar het aandeel van verschillende groeperingen? Dat mocht niet, daar mocht je niet over praten.”

Verdonk besloot het anders aan te pakken. Ze stelde voor om te gaan kijken welke groepen het qua integratie juist goed doen in de samenleving. “Ik dacht, misschien kunnen we zorgen dat ze van elkaar leren, of wellicht gaan wij hierdoor de mensen meer waarderen die het goed doen. Maar toen kreeg ik van mijn partijgenoot Hans Dijkstal te horen dat ik mensen een Jodenster wilde oplakken. Dat was zo bizar.”





*Geflankeerd door haar beveiligers verlaat minister Rita Verdonk op 29 juni 2006 om half zes 's ochtends de Tweede Kamer na een spoeddebat over haar handelswijze rond de Nederlandse nationaliteit van Hirsi Ali.*

## Pieter Omtzigt

In de huidige politiek kijkt Verdonk met veel plezier naar Pieter Omtzigt, iemand die met succes strijd voert om er in de Kamer zaken doorheen te krijgen. “Dat heb ik ook vaak geprobeerd, maar iedere keer werd ik aan de kant geschopt. Hij krijgt het wél voor elkaar.” De politica herkent zijn strijd en heeft veel bewondering voor zijn lange adem: “Ik vind het fantastisch wat hij heeft gedaan. Telkens doorvragen, doorvragen, doorvragen en geen genoeg nemen met zwartgelakte stukken. Zo hoort politiek bedreven te worden.”

Ook Verdonk kwam na haar ministerschap in de Tweede Kamer terecht, als nummer 2 van de VVD, met 620 duizend voorkeursstemmen – ruim 67 duizend meer dan lijsttrekker Mark Rutte. Toch ziet ze de rol van Kamerlid niet als haar ideaal. “Als ik het heel onparlementair zeg, noem ik de Tweede Kamer soms een praatfabriek. Het is niet mijn stijl. Ik ben iemand die echte resultaten wil bereiken. Dit heb ik ook laten zien in de acties die ik kreeg voorgeschoteld in het regeerakkoord: ik heb ze allemaal uitgevoerd en afgewerkt.”

## Luisteren naar de samenleving

Volgens de bewindsvrouw is een minister dan ook iemand die uitvoert wat er in het regeerakkoord staat. Dat is immers de opdracht die je meekrijgt: “Ik ben niet van telkens een nieuw regeerakkoord. Nee, dit is je opdracht, en dat ga je doen.” Daarnaast vindt ze het belangrijk dat je als minister luistert naar wat er in de samenleving speelt. Zo stelde ze destijds twee ambtenaren aan voor het beantwoorden van ingezonden e-mails en brieven. Al die brieven zag en ondertekende ze zelf. “Ik kom nog altijd mensen tegen die zeggen: ‘Mevrouw Verdonk, ik heb nog steeds de brief die u heeft ondertekend.’ Ik vind dat belangrijk, want minister zijn doe je niet voor jezelf, dat doe je om het voor de mensen in het land wat beter te maken. Dat was en is mijn idealisme.”

## Energie en adrenaline

De baan als minister gaf Verdonk veel energie. Ze werkte onvermoeibaar zeven dagen per week en maakte korte nachten. Van 's ochtends half acht tot 's avonds elf was ze van huis. Vier jaar lang zagen zij en haar gezin elkaar nauwelijks. “De adrenaline bleef maar stromen en ik voelde geen moment vermoeidheid. Altijd stond er wel weer iets nieuws klaar om op te pakken.” Tijdens vakanties moest ze ‘afkicken’. “Dan was mijn gezin blij dat ik er weer even voor ze was. Ik mocht dan alleen op bepaalde tijden op mijn telefoon kijken en verder niet. Het heeft me naderhand wel wat tijd gekost om alles thuis weer goed op poten te krijgen.”

## Omgang met ambtenaren

Als minister was Verdonk de meeste tijd kwijt aan debatten in de Tweede Kamer, inclusief voorbereiden en napraten met de ambtenaren. Ook de ministerraad en onderraden

namen veel tijd in beslag. Daarnaast was ze druk met het behalen van resultaten en het zelf aansturen van projecten. “Het was niet altijd gemakkelijk om alle ambtenaren op de juiste route te krijgen. Zo schreven zij in de nieuwe inburgeringswet tot drie keer toe ‘we spreken een gemeenschappelijke taal en hebben gemeenschappelijke waarden en normen’, terwijl ik duidelijk had gezegd dat er ‘Nederlandse taal’ en ‘Nederlandse waarden en normen’ moest staan.”

Verdonk was zich ervan bewust dat niet alle ambtenaren die op Integratie werkten, het met haar aanpak eens waren. “Ik stond natuurlijk vaak in de krant als die harde Rita. Aan de andere kant kreeg ik veel brieven van mensen die schreven: ‘Ik ben het niet altijd eens met wat u doet, maar u heeft wel een consequente lijn en u bent op weg naar een resultaat, dat is wat we nodig hebben.’ Toen heb ik tegen mijn secretaresse gezegd: print eens honderd van die brieven en leg ze op tafel zodat de ambtenaren ze kunnen lezen. Ook op dat soort momenten kwam de spanning tussen die harde en zachte kant duidelijk tot uiting.”

## Loyale ambtenaren

Toch zocht Verdonk ook bewust naar tegenspraak. Die waardeerde ze vooral wanneer het kwam van ‘loyale ambtenaren’. “Ambtenaren die je tegenspreken om je scherp te houden, zijn de beste ambtenaren. Ik houd niet zo van mensen die alleen ‘ja en amen’ zeggen. Daarom die pizzabijeenkomsten, zodat zij tegenspraak konden bieden en ik daarop kon doorgaan. Niet uit narigheid of narrigheid, maar omdat de inhoud scherp moest worden.”

Het kwartje van de loyaliteit viel ook weleens de andere kant op. Zo was er een ambtenaar die vaak een uitdrukking gebruikte die Verdonk nog nooit had gehoord. Tot een Kamerlid haar tijdens een debat in de Kamer een vraag stelde met precies die uitdrukking erin. “Ik riep de

ambtenaar bij me en vroeg: 'Ben jij lid van een politieke partij?' Hij antwoordde eerst dat ik daar niet naar mocht vragen, maar volgens mij kunnen we transparant zijn en mag ik overal naar vragen. Ik vertelde hem over het Kamerlid dat die uitdrukking gebruikte, en toen kreeg hij wel even rode koontjes. Je moet dus ook op je eigen ministerie opletten en zelf scherp blijven op wat er gebeurt."

## Persoonsbeveiliging

Vanaf het najaar van 2004 kreeg Verdonk als eerste Nederlandse politicus persoonsbeveiliging. Iets wat ze ervoer als een behoorlijke inbreuk op haar vrijheid. "Je kon op zaterdagochtend niet meer zomaar even naar de markt, maar moest altijd eerst de beveiligers bellen. Dat dit kon gebeuren, had ik me nooit kunnen voorstellen voordat ik minister werd." Gelukkig stonden man en kinderen achter haar. "Toen ik ze vroeg wat zij ervan vonden, zeiden ze: 'Als je als minister opzijaat voor bedreigingen, wat voor land zijn we dan geworden? Je moet doorgaan en dan zien we wel hoe het loopt.'"

Ze kreeg een beveiligde auto, maar daar mochten haar kinderen niet in. Gingen ze naar een familiefeestje, dan reden de kinderen met de voorverkenningssauto mee, waardoor ze stevast drie kwartier te vroeg op het feestje aankwamen. Na verloop van tijd bracht Verdonk meer tijd door met de mannen ("er was maar één vrouw") van de Dienst Koninklijke en Diplomatieke Beveiliging (DKDB) dan met haar eigen man. "We maakten er maar wat van en beleefden de gekste dingen met elkaar. Zo stonden de DKDB'ers tijdens het huwelijksjubileum van mijn ouders ballonnen op te blazen. Allemaal goede mensen en ze regelden alles perfect, alleen die inbreuk op je vrijheid..."

## Kandidaat-lijsttrekker

Na de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2006 hoorde Verdonk 's morgens op de radio dat Jozias van Aartsen zijn VVD-fractievoorzitterschap had neergelegd. Een half uurtje later werd ze door Zalm en Hans Hoogervorst uitgenodigd voor een bijeenkomst op het ministerie van Defensie. "Om te kijken wat er nu moest gebeuren. Ik was verrast dat ze mij vroegen, want ik zag hen als de smaakmakers terwijl ik gewoon mijn werk deed."

*"Wees erop voorbereid dat er tijdens je ministerschap onverwachte dingen kunnen gebeuren die in een geweldige kracht ontaarden."*

Tijdens een grote partijbijeenkomst, vlak daarvoor, was besloten dat niemand meer vanuit Den Haag 'op het schild' zou worden gehesen, maar dat er voortaan zou worden gestemd. "Zitten we daar en wordt ineens Rutte op het schild gehesen! Ik zei nog: 'We hebben toch pas iets anders afgesproken?', maar dat deed ineens niet meer ter zake. Dit moest snel gebeuren. Maar ik vond dat iedereen het recht had om te stemmen. Met de steun van een aantal mensen uit de VVD heb ik toen besloten me alsnog kandidaat te stellen zodat er twee kandidaten waren en er gestemd moest worden." Uiteindelijk werd Rutte met een kleine meerderheid gekozen tot nieuwe lijsttrekker.

## Kwestie Ayaan

Tijdens deze lijsttrekkersverkiezing diende de kwestie Ayaan Hirsi Ali zich aan. Hirsi Ali had in Zembla gezegd te hebben gelogen bij het verkrijgen van haar Nederlandse paspoort. Verdonk mocht het oplossen. “In de wet staat letterlijk dat je in zo’n situatie wordt geacht het paspoort en dus de Nederlandse nationaliteit nooit te hebben gehad. Ik vond het moeilijk, want we waren vriendinnen en wilden samen iets betekenen voor de vrouwen. Maar politieke spelletjes spelen en uitzonderingen maken is niet mijn stijl, dus ik zag geen oplossing.” Uiteindelijk vertrok Hirsi Ali naar Amerika en werd Verdonk door de halve VVD-fractie als keihard bestempeld.

*“Ambtenaren die je tegenspreken om je scherp te houden, zijn de beste ambtenaren.”*

Terugkijkend noemt Verdonk dit de meest eenzame periode uit haar leven. De helft van de partij liet haar in de steek, ze was een vriendin kwijt en de ambtenaren konden niets voor haar doen. Toch had ze juist aan die ambtenaren veel steun. “Na deze ervaring zou ik iedere nieuwe minister of staatssecretaris willen adviseren: zorg dat je een circuit hebt van mensen met wie je goed kunt praten en die eerlijk durven te zijn, dat geeft rust. Luister daarbij naar je eigen intuïtie en geweten en zorg dat je jezelf recht in de ogen kunt kijken. En wees erop voorbereid dat er tijdens je ministerschap onverwachte dingen kunnen gebeuren die in een geweldige kracht ontaarden.”

## Nare relatie met links

Als iemand die staat voor wat ze doet en niet al te veel wil ‘polderen’, had Verdonk niet altijd een gemakkelijke relatie met de linkse partijen in de Kamer. Die met GroenLinks en D66 was volgens de politica soms zelfs ‘naar’ te noemen. “Meningsverschillen leken soms eerder een persoonlijke vete en werden op de vrouw gespeeld. Vaak zeiden Tweede Kamerleden in de Kamer ook iets anders dan naderhand bij de borrel. Dat begreep ik nooit goed en vond ik lastig.”

Doordat de coalitie altijd achter Verdonk bleef staan, haalden de moties van wantrouwen van de linkse partijen het nooit. “Maar daarna kreeg ik via de media of bij bezoeken aan universiteiten rustig te horen: ‘Waarom bent u nog minister? U heeft al drie moties van wantrouwen!’ Waarop ik dan zei: ‘Ja, dus? Er was geen meerderheid, u weet toch hoe het werkt in ons staatsbestel?’” Soms ging ze op universiteiten de discussie aan over de voorbereiding van het college. “Als studenten dan vertelden hoe die voorbereiding was gegaan, kwam ik erachter dat ze vooraf behoorlijk waren geïndoctrineerd.”

## Warme relatie met rechts

De relatie met rechtse partijen zoals de PVV en de LPF was daarentegen als een warm bad. Van hen ondervond ze veel steun, ook al waren dit eveneens oppositiepartijen. “Ik was altijd blij als iemand van die kant een woordje ging doen. Zij vonden vaak wel dat het strenger moest, maar daar kwamen we altijd uit.”

## Genieten en luisteren

Wat zou Verdonk tot slot willen meegeven aan de mensen die bij een volgend kabinet als een Alice in Wonderland nieuw op het bordes komen te staan? “Als eerste: geniet ervan, want het is een fantastische functie. Kijk iedere vrijdag in de Trêveszaal om je heen en wees blij dat je bent uitverkoren om dit mooie ambt te bekleden. Daarbij: wees alert op politieke spelletjes. Stel je eigen grenzen, blijf authentiek en zorg dat je jezelf in de spiegel kunt blijven aankijken. En tot slot: ga vooral veel de samenleving in. Luister naar wat de mensen willen, hoe zij de samenleving ingericht willen zien. En luister daar iets meer naar dan naar alle mensen op die vierkante kilometer in Den Haag.”

### Rita Verdonk in een notendop

Rita Verdonk is in het post-Fortuyn-tijdperk een spraakmakende politica. Na haar studie sociologie in Nijmegen had ze leidinggevende functies in onder meer het gevangeniswezen. In 2003 werd ze als ‘buitenstaander’ minister van Vreemdelingenbeleid en Integratie in het tweede kabinet-Balkenende, waar ze het boegbeeld werd van het strengere asielbeleid. Ze greep haar toenemende populariteit aan om zich te mengen in de leiderschapsstrijd bij de VVD. Ze werd verslagen door Mark Rutte, maar kreeg bij de Kamerverkiezingen in 2006 als nummer 2 (met 620 duizend voorkeursstemmen) meer stemmen dan de lijsttrekker; een parlementair unicum. Nadat ze bij de VVD een leidende rol claimde, werd ze uit de fractie gezet. De door Verdonk in 2008 opgerichte beweging ‘Trots op Nederland’ bleek uiteindelijk geen succes. In maart 2022 werd Verdonk als nummer 2 op de lijst Hart voor Den Haag als gemeenteraadslid gekozen.

(Bron: Parlement.com)



*Bekijk het  
interview  
online*

# Hans van der Vlist

---

*“Het SG-beraad is in Nederland heel braaf  
en superloyaal: ik denk dat iets meer  
tegenkracht naar de ministers goed is”*

**Geboren**

Lopik, 28 september 1952

**Functies**

Directeur-generaal  
Rechtspleging en  
Rechtshandhaving,  
ministerie van Justitie.  
Secretaris-generaal  
ministerie van Onderwijs,  
Cultuur en Wetenschap.  
Waarnemend secretaris-  
generaal ministerie van  
Veiligheid en Justitie.

**Periode**

Augustus 2005 tot oktober  
2016

**Interviewers**

Paul 't Hart en  
Erik-Jan van Dorp

**Hans van der Vlist werd al jong ambtenaar, en bleef dat ook. Na een paar jaar gemeenteraad raakte hij ervan overtuigd dat zijn toegevoegde waarde in de ambtelijke dienst groter was dan in de politiek. Als DG en SG bleek hij meer van het proces dan van de inhoud en stuurde hij vooral op vertrouwen, verbinding en onderlinge relaties. “In mensen investeren en ze verbinden zit intrinsiek in mij. Als ik terugkijk op mijn loopbaan, heb ik dat altijd wel gedaan.”**

## Overtuigd ambtenaar

Al tijdens zijn rechtenstudie werkte Hans van der Vlist bij twee ministeries. Hij wilde iets maatschappelijks doen en had een lichte ambitie om de politiek in te gaan. Die kans kwam op zijn 29ste, als gemeenteraadslid van Schoonhoven voor de PvdA. Een politiek avontuur dat ruim drie jaar duurde. “Ik merkte dat er in de politieke arena veel tijd werd besteed aan minder relevante zaken. Zo werd er eindeloos gepraat over de gordijnen van de school, maar als het over grote onderwerpen ging, was er niemand thuis. Dit inspireerde mij niet en overtuigde mij ervan dat ik beter als professional kon werken dan als politicus.”

## Met vreugde werken

Als ambtenaar kon Van der Vlist vanuit zijn professie op een open manier invloed uitoefenen. Leidinggeven en mensen zich zien ontwikkelen en zien groeien gaven hem voldoening. “Het is prettig om te zien dat mensen met vreugde werken en om dit plezier van ze terug te krijgen. In de politiek heerst een hardere cultuur.” Toch was het juist de spanning tussen de ambtelijke adviezen en de politieke afwegingen die het werk voor hem interessant maakte. “De essentie van het ambtelijke is dat je bewindslieden vanuit de inhoud en de zakelijkheid probeert te adviseren. Het spannende is dat je bij die belangrijke rol rekening moet houden met een politieke omgeving, zonder dat je zelf tijd kwijt bent aan politiek spel.”

## Van vechtcultuur naar openheid

Tussen die begintijd als ambtenaar en nu ziet Van der Vlist duidelijke cultuurverschillen. Zo heerste er destijds een vechtcultuur tussen de diverse directoraten-generaal van het ministerie. “Ik vond dat er toen, veel meer dan nu, vanuit macht posities werden ingenomen.” Hij herinnert zich een discussie over de 57,5-jarigenregeling. “Vanuit het DG Arbeidsvoorziening, waar ik werkte, wilden we de enorme jeugdwerkeloosheid bestrijden door de uitstroom van ouderen mogelijk te maken. Hierover hadden we hoogoplopende ruzies met het DG Sociale Verzekering, want zij moesten dit betalen. Het waren echt gevechten. Tegenwoordig gaan we op een sterkere basis van vertrouwen en openheid met elkaar om. We redeneren wel vanuit belangen, maar veel minder vanuit macht.”

## Breder denken

De verandering van die cultuur schrijft hij voor een belangrijk deel toe aan de ABD en de ontwikkeling



van de mobiliteit. “Je denkt breder als je op meerdere departementen werkt en gewend bent vanuit verschillende perspectieven te denken. Hierdoor is ook het SG-beraad een ander beraad geworden dan voorheen.” Hij denkt niet dat het reorganiseren en opknippen van departementen een doorslaggevende rol speelde bij de cultuurverandering. “Ik geloof dat een mens die verschillende ontwikkelingen doormaakt, meer bereid is om vanuit het perspectief van de ander te denken.”

De ABD was vooral van invloed op de ontwikkelingen in de hogere top. Om de vechtcultuur in alle lagen van het gebouw te beëindigen, pleit Van der Vlist ervoor ook de lagere schalen bij de ABD onder te brengen. “De top vindt elkaar wel, net als de gewone medewerkers op de werkvloer. Maar de tussenlaag vindt het vaak lastig om mee te veranderen. Zij hebben een sterke verbondenheid met de identiteit van hun club en voelen zich daarvoor verantwoordelijk. Terwijl medewerkers denken: ik heb een dossier en moet met anderen samenwerken om dit dossier verder te krijgen.”

## Groot netwerk bij Justitie

Van der Vlist was 45 jaar toen hij directeur Financieel-Economische Zaken werd bij het ministerie van Justitie. Een hoge functie waarbij hij kennismaakte met alle onderdelen van het departement. Vier jaar later leerde hij als niet-rechterlijk bestuurslid van de Raad voor de rechtspraak de juristenwereld nog beter kennen. Toen hij nog eens vier jaar later startte als DG bij datzelfde ministerie, had hij een enorm kennisnetwerk opgebouwd. “Heel veel mensen kenden mij, ook in het veld: alle mensen van het Openbaar Ministerie, alle officieren van justitie, het College en de Raad en alle presidenten van rechtbanken. Dat heeft mij veel voordeel opgeleverd in mijn rol als DG.”

## ‘Breng mij in positie’

Waar sommige vakgenoten vinden dat je als DG en ook als SG vooral ‘van de inhoud’ moet zijn en alle stukken en nota’s moet lezen, zag Van der Vlist zichzelf meer als de man die de processen begeleidde en zorgde dat partijen met elkaar in gesprek konden. Alles lezen deed hij daarom niet. “Dat kostte me te veel tijd en daar lag mijn toegevoegde waarde niet. Ik wilde de hoofdlijnen van de inhoud snappen, die wanneer nodig kunnen uitleggen en leiding kunnen geven als het ging om strategie en grote keuzes.” Tegen zijn mensen zei hij: ‘Jullie moeten mij in positie brengen, dan kan ik een goede baas voor jullie zijn.’

*“Ik geloof dat een mens die verschillende ontwikkelingen doormaakt, meer bereid is om vanuit het perspectief van de ander te denken.”*

Door te vragen hem alleen in hoofdlijnen op de hoogte te brengen, gaf hij zijn mensen meteen ruimte: zaken waarvoor zij hun baas niet nodig dachten te hebben, konden ze zelf regelen. Zo voegde hij een stuk werkplezier toe. “Ik wilde ze uitdagen het beste uit zichzelf te halen en gaf ze richting als zij erom vroegen.” Tegelijkertijd wees hij ze op politieke risico’s en gaf hij ze de verantwoordelijkheid om hem goed te informeren. “Dit lukt alleen door open relaties te hebben en mensen de ruimte te geven om fouten te maken. Want als je wilt dat je ambtenaren je informatie komen brengen, moet je zorgen dat ze zich veilig voelen. Ook als er dingen niet goed gaan, wil ik dat ze bij me komen.”

## Kamervragen beantwoorden als werkproces

Toen er bij het DG Rechtspleging en Rechtshandhaving (DGRR) veel Kamervragen binnenkwamen, ging Van der Vlist niet zelf met minister Ernst Hirsch Ballin naar het parlement, maar gaf hij hem goede mensen mee. Met vier beleidsdirecties en zeven uitvoerende diensten in zijn pakket had de topambtenaar het al druk genoeg. Voor de afhandeling van de Kamervragen maakte hij een directeur verantwoordelijk. “Ik maakte er een werkproces van met duidelijke afspraken over ieders rol. Daarbij gaf ik richting: beantwoord alleen de Kamervraag, maak er geen beleid mee. Beleid maken is een ander proces.” De antwoorden mocht de directeur rechtstreeks naar de top of de bewindspersoon sturen. “Ik hoefde ze niet te lezen. Alleen bij twijfel, onzekerheid of vragen kon hij bij mij komen en gaf ik hem duiding.”

## Lange lijst bewindspersonen

Als DG en SG diende Van der Vlist van dichtbij een lange lijst van bewindspersonen, ieder met zijn eigen stijl. Dit was niet altijd gemakkelijk. “Vooraf duidelijke afspraken maken lukte niet altijd. Maar waar ik het wel deed, had ik er veel profijt van. Ik kan iedereen adviseren dit te doen.” Hij noemt minister van V&J Ivo Opstelten, die het geweldig vond als de DG zijn problemen oploste. “Opstelten zei: ‘Hans, los het op.’ En als ik het had opgelost zei hij blij: ‘Dankjewel Hans.’” Als SG onder minister van OCW Marja van Bijsterveldt werkte dit niet. “Een heel ander persoon met andere verwachtingen, wat vroeg om een andere manier van met elkaar communiceren. Omdat ik die stijl van veel ruimte gewend was, gaf dat in het begin wat botsingen.”

## Verbindende rol

Bij OCW diende Van der Vlist onder een minister en een staatssecretaris van verschillende politieke partijen die beiden ambitieus waren. Zij gingen samen over twee dossiers: het lerarenregister en de wetenschapsagenda. Ingrediënten voor spanning. “Ik speelde als SG een sterk verbindende rol. Althans, zo vulde ik het zelf in.” Zo stelde hij zich tijdens het wekelijkse politiek beraad met beide bewindslieden op als behulpzame derde persoon die zorgde dat ze een goed gesprek met elkaar voerden. “En ik stimuleerde ze om onderling te praten.” Na elk zomer- en kerstreces organiseerde hij een reflectiemiddag om, even uit de hitte van de strijd, samen met de bestuurshoofden en enkele directeuren terug te blikken op de afgelopen zes maanden en vooruit te kijken naar het komende half jaar.

Een voorbeeld van zijn interventie is ook die keer dat hij zich als SG bemoeide met een vastgelopen proces rondom een nieuwe wet. Er moest een brief uit over de vernieuwing van de inspectie, maar de visies liepen niet helemaal synchroon. “Ik zei: ‘Zullen we die zesentwintigste versie van het concept wegdoen en helemaal opnieuw beginnen? Wat waren ook alweer het probleem en de aanleiding waarom we die brief gingen schrijven?’ Je kunt wel van de inhoud zijn, maar als je er echt niet meer uitkomt moet je een nieuw proces bedenken om weer op de juiste inhoud te komen.”

## Anderen inspireren

Van der Vlist zag als SG in zijn teams het liefst teamspelers die anderen konden inspireren. “Als je mensen niet weet te inspireren, is de kans groot dat je minder kwaliteiten uit ze haalt.” Maar soms moest hij het doen met de mensen die hij kreeg. Zo had hij als DGRR de vier directeuren te plaatsen die er al waren. Drie van hen gingen voor dezelfde functie. Hij gaf zichzelf een weekend om na te denken over wie het best op welke plek paste en liet daarna zijn besluit

weten. “Wie die keuze niet respecteerde, kon weggaan. Daar was ik duidelijk over.” Vervolgens zat hij met de vier directeuren twee dagen ‘op de hei’ om elkaar goed te leren kennen, waarna ze alsnog als team aan de slag gingen. Opnieuw zorgde hij zo voor de nodige verbinding. “In mensen investeren en ze verbinden zit intrinsiek in mij. Als ik terugkijk op mijn loopbaan, heb ik dat altijd wel gedaan.”

## Geen formele technieken

Met het sturen op vertrouwen, verbinding en onderlinge relaties was hij meer van de ‘zachte’ dan de ‘harde’ aanpak. Toch beschikte de topambtenaar wel degelijk over een zakelijke kant. “Echte invloed oefen je uit door de persoonlijke benadering. Maar dit kan nooit het enige zijn; je moet ook rapporteren en verantwoording afleggen over wat je doet met de middelen om effectiever en efficiënter te werken. Daar horen nu eenmaal getallen en zakelijke afspraken bij.”

In formele technieken voor managers heeft hij zich nooit verdiept. “Ik volgde altijd mijn eigen weg, en die is inderdaad sterk verbindend.” Zo liet hij de vier directeuren in een soort rollenspel het nieuwe DGRR bouwen. Een methode die hij samen met enkele adviseurs had bedacht en die de mensen veel energie gaf. Ook structuur vindt hij belangrijker dan die ‘harde kant’. “Toen ik bij OCW vijf directies aantrof die elkaar tegenwerkten, hielp ik er twee om zeep. Omdat we door de structuur niet effectief waren, deed ik een structuuringreep. Dat hoef ik niet in een boek te lezen.”

## Nieuw bij OCW

Na jaren in de wereld van recht, rechtspleging en justitie trad Van der Vlist als SG aan bij het ‘verkokerde’ ministerie van OCW, voor hem een compleet nieuw terrein. ‘OCW is een directeurendepartement’, kreeg hij al snel te horen, ‘en die directeuren zitten er al heel lang.’ “Omdat ik de organisatie niet kende, was ik in het begin voorzichtig. Ik wilde eerst snappen wat er aan de hand was en kijken hoe ik kon interveniëren. Een reorganisatie of stapsgewijs?” Hij koos voor het laatste door te laten weten wat hij belangrijk vond en welke koers hij wilde varen. Tegen de directeuren zei hij: ‘Als je onderwijspersoon wilt zijn, kun je beter naar het veld gaan, waar het echte onderwijs is.’

*“Als je wilt dat je ambtenaren je informatie komen brengen, moet je zorgen dat ze zich veilig voelen.”*

In korte tijd vertrokken drie DG’s, met wie veel ervaring verdween. Dit gaf Van der Vlist tegelijkertijd de kans om zelf nieuwe mensen te benoemen. Hij wilde veertig procent vrouwen in de top en plaatste bewust mensen van buiten het departement op de directeursposten. “OCW stond bekend als weinig toegankelijk voor de andere departementen. Daarom haalde ik mensen binnen van onder andere EZ, SZW en VWS. Zij maakten andere verbindingen binnen het Rijk. Waar de ABD bij OCW de mobiliteit niet op gang had weten te brengen, is mij dat uiteindelijk toch gelukt.”

## Departement in crisis

Na zes jaar bij het ministerie van Justitie en bijna vijf jaar bij het ministerie van OCW kwam Van der Vlist als parttime SG tijdelijk terug op het ministerie van V&J. Het was direct na de bonnetjesaffaire. Minister Ivo Opstelten en staatssecretaris Fred Teeven waren net afgetreden en het departement verkeerde in een crisis. Hij was teleurgesteld door wat hij daar aantrof. “Als DG had ik zes jaar lang geprobeerd een nieuw elan te brengen met een wat opener cultuur. Maar wat ik zag was angst, onzekerheid en een top die geen anker meer had. En dat in enkele jaren tijd.”

*“Om een team te zijn, moet je over gemeenschappelijke zaken kunnen praten. Dan ben je met elkaar bezig in plaats van allemaal in je eigen domein rondrennen om je dagelijkse problemen op te lossen.”*

## Zichzelf zijn

Toen de commissie-Oosting startte met het onderzoek naar het bonnetje, belde Van der Vlists voormalige secretaresse: of hij alsjeblieft zelf even wilde langskomen om de mensen gerust te stellen. “Ik ben als waarnemend SG naar die mensen gegaan en heb gezegd dat ze zich geen zorgen hoefden te maken en gewoon konden vertellen wat ze wisten.” Bij een overleg met de top over wat er allemaal moest gebeuren, vroeg een van de DG’s hem ze vooral te helpen weer een team te worden. De verbinding was weg en moest terug. “Als er in de top geen eenheid is, gaan mensen hun eigen veiligheid zoeken. Iedereen ging zijn eigen schuttersputje in. Dat aan te treffen vond ik buitengewoon teleurstellend.”

Zijn aanpak: vooral zichzelf zijn. “Ik vond het helemaal niet zo’n ingewikkelde vraag. Vrijwel al die mensen kenden mij en mijn stijl. Ze wisten wie ik was en vertrouwden mij.” Wel vertelde hij zijn opvolger, SG Siebe Riedstra, nog voor diens komst dat hij de top alvast liet starten met samen praten over strategie. “Om een team te zijn, moet je over gemeenschappelijke zaken kunnen praten. Ook samen praten over strategie heeft een verbindende werking. Dan ben je weer met elkaar bezig, in plaats van allemaal in je eigen domein rondrennen om je dagelijkse problemen op te lossen.”

## De SG gaat over directeursbenoeringen

Hoewel bij de departementen de SG over de directeursbenoeringen gaat, bemoeien sommige bewindslieden zich hier graag mee. “Begrijpelijk, want het zijn benoeringen in de ministerraad. Ik moest daar weleens strijd over voeren, maar heb nooit toegegeven. Ik zei dan: ‘Je mag alle mensen aanreiken die jij voor deze functie belangrijk vindt, maar ik beslis.’ Want komt er morgen een andere politicus, dan moet de organisatie er nog steeds staan. En daar ben ik verantwoordelijk voor.”

## Ontwikkelingen in het SG-beraad

Ook in het SG-beraad zag hij in de loop der jaren een sfeer van meer openheid en transparantere discussies ontstaan. Een andere positieve ontwikkeling was de rol die de SG’s kozen bij het samenstellen van de agenda voor de wekelijkse ministerraad. “Om de bewindslieden niet op te zadelen met onderliggende ambtelijke discussies, besloten we soms zaken van die agenda te halen. Die waren dan nog niet rijp voor besluitvorming en moesten we eerst zelf oplossen.”



*Secretaris-generaal Hans van der Vlist van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap loopt op 8 december 2014 langs vakbondsleden die pal voor de schilderijen van oud-bewindspersonen actie voeren omdat de rijksambtenaren al ruim 1.400 dagen zonder cao zitten.*

Zo konden de ministers zich tijdens de ministerraden beperken tot de echt politieke geschilpunten. Die gesprekken zorgden voor meer eenheid onder de SG's. Iets waaraan ook de jaarlijkse 'personeelsschouw' bijdroeg, een toetsingsproces waarbij zij gezamenlijk keken naar de lijst van potentiële DG's. "Eerder was niet duidelijk hoe en waarom mensen op die lijst terechtkwamen. Tijdens de schouw namen we de tijd om samen over die mensen te praten en te kijken of anderen ook vonden dat een persoon DG moest worden."

## Meer tegenspraak, wanneer nodig

Vinden er in de politiek 'beeldvormende incidenten' plaats, dan worden ook die in het SG-beraad besproken. Maar er concreet iets mee doen of invloed uitoefenen, is een ander verhaal. "Het SG-beraad is in Nederland heel braaf en superloyaal, soms misschien té loyaal. Ik denk dat iets meer tegenkracht naar de ministers goed is. Maar wel met een juiste balans, zodat het effectief kan zijn." Die balans is belangrijk. Want hoever ga je met tegenspraak?

Vrij ver, als het aan Van der Vlist ligt, maar alleen wanneer het echt nodig is. “Een SG moet rode strepen durven trekken. Als je inziet dat het anders niet goed gaat, heb je zelfs de plicht om dat te doen.” Zelf kwam hij in actie toen minister van OCW Jet Bussemaker aandrang op het uitvoeren van een faciliteit voor de mensen in het mbo, die volgens hem en DG-collega Rob Kerstens niet kon. “Ik zei tegen haar: ‘Dit kan momenteel niet. Als je het toch wilt doorzetten, krijg je nu van mij een formeel advies waarin ik dit ten stelligste ontraad. Ik ben verantwoordelijk voor mijn advies en jij voor de politieke afweging, de keuze is aan jou.’ Bussemaker besloot mijn advies op te volgen.”

*“Een SG moet rode strepen durven trekken.*

*Als je inziet dat het anders niet goed gaat,*

*heb je zelfs de plicht om dat te doen.”*

## De actualiteit of de lange lijn

Hoewel departementen vooral zijn bedoeld om te denken in ‘lange lijnen’, maakt de druk van alledag dat iedereen hoofdzakelijk bezig is met het heden. “Ik zeg altijd: het heden eet de toekomst op. De actualiteitsdruk is hoog, tijd is schaars en capaciteit is kwetsbaar. Als er geen geld is, stoppen mensen er geen energie in.” Juist daarom hield Van der Vlist zich als SG bewust bezig met strategie en ‘de lange lijn’.

De hectiek van alledag bepaalt volgens hem sterk de politieke agenda, mede gevoed door de mediacultuur. “Je ziet dat beleidsdirecties grotendeels doe-clubs zijn geworden en dat je een kennis- en strategiedirectie moet inrichten om voor de lange termijn te zorgen. Als modern leider zou je multidisciplinaire teams moeten

vrijmaken die je een aantal vraagstukken laat verkennen. De basisorganisatie is nodig om beslissingen te nemen; de werkwijze om beleid te maken, moet je daaromheen organiseren. Op deze manier moet het in de toekomst volgens mij beter kunnen.”

## Kenniscultuur versterken

Als directeur bij adviesgroep ABDTOPConsult ziet hij voor de ABD een schone taak weggelegd om bij de departementen de kenniscultuur te versterken. Dit kan met een goede mix van mensen die in staat zijn de benodigde kennis uit het veld aan te boren. “Om die kennis te verbinden en vanuit het departement te organiseren, is weer een bepaalde basiskennis nodig: weten wat het vak inhoudt en wat de gevoeligheden in de sector zijn.”

Weg dus van de verkokerde departementen met inhoudelijke experts. De ABD heeft volgens Van der Vlist goed werk gedaan om die verkokering te doorbreken. Maar de mobiliteit kan slimmer worden georganiseerd. “Prima als mensen na drie, vier jaar van het ene departement naar het andere gaan, maar dan wel op hetzelfde kennisdomein. Zo ontwikkel je cumulatieve kennis en dat is wat er onvoldoende gebeurt. Ik hoop dat de ABD de komende jaren de kant van de betere kennisstructuur opgaat. Het is echt nodig.”

## Hans van der Vlist in een notendop

Na zijn economisch-juridische hbo-opleiding aan de Hogeschool voor Economische Studies van Rotterdam deed Hans van der Vlist een studie staats- en bestuursrecht aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij was al tijdens deze studie in diverse beleidsfuncties werkzaam als ambtenaar bij de ministeries van SZW en VROM. Vanaf 1985 had hij bij VROM diverse leidinggevende functies. In 1997 werd Van der Vlist directeur Financieel-Economische Zaken bij het ministerie van Justitie, tussen 2001 en 2005 gevolgd door een functie als kwartiermaker en bestuurslid van de Raad voor de rechtspraak.

Als DG was hij van 2005 tot 2011 verantwoordelijk voor (rechtspleging en) rechtshandhaving bij het ministerie van Justitie. Tussen augustus 2011 en oktober 2016 vervulde hij de functie van SG bij het ministerie van OCW. Toen in 2015 Pieter Cloo bij het ministerie van V&J onder druk het veld moest ruimen, was Van der Vlist gedurende drie maanden drie dagen per week waarnemend SG tot er een opvolger was gevonden. In 2016 verliet hij OCW om topconsultant te worden bij de ABD van het ministerie van BZK. In juli 2018 vervulde hij deze functie voor een positie als directeur ABDTOPConsult bij hetzelfde ABD.

(Bron: Parlement.com en Wikipedia.org)



*Bekijk het  
interview  
online*

# Hans van der Vlist

---

*“De verbinding met de buitenwereld moet op het niveau van afdelingshoofd en zeker op directeursniveau veel sterker: zij moeten weten wat er speelt”*



**Geboren**

Rotterdam, 29 april 1947

**Functies**

Directeur-generaal  
Milieubeheer, ministerie van  
Volkshuisvesting, Ruimtelijke  
Ordening en Milieubeheer.  
Secretaris-generaal  
ministerie van  
Volkshuisvesting, Ruimtelijke  
Ordening en Milieubeheer.

**Periode**

Mei 2001 tot oktober 2010

**Interviewers**

Roel Bekker en Guido Rijnja

**Hans van der Vlist werd in 2006 door Milieudefensie de machtigste ‘milieumens’ van Nederland genoemd. Hij diende achtereenvolgens bij de gemeente, de provincie, het waterschap en het Rijk. Een unieke combinatie: “Ik ben altijd van de publieke zaak geweest en vond het bedrijfsleven te veel ‘monodenken’. Het boeiende aan de rijksdienst is juist dat die zo breed kan zijn.” Als probleem-oplosser handelde hij niet altijd volgens het boekje, maar zocht hij praktische oplossingen die naar zijn mening in de geest van de wet pasten.**

## Bescheiden scholier

Hans van der Vlist werd geboren in Rotterdam en groeide op in Middelburg. Na de hbs B, die hij als bescheiden scholier redelijk gemakkelijk doorliep, leek een studie scheikunde, natuurkunde of wiskunde een logische stap. De juist begonnen Deltawerken triggerden hem echter om in Delft weg- en waterbouw te gaan studeren. Hij koos voor het publieke domein en studeerde af op verkeer en vervoer. Daarna bleef hij altijd actief in het publieke domein. Na zijn studie kwam hij terecht bij Gemeentewerken Schiedam. Directeur Harm de Blok zag wel wat in de jonge student en nam hem aan als staffunctionaris. “Schiedam was een oude, socialistische stad. Ik moest er gaan wonen, anders mocht ik er niet werken. En dus kocht ik er een huis.”

## Politiek geïnteresseerd

Al op zijn achttiende werd Van der Vlist lid van de PvdA. Eenmaal in Schiedam wilde hij zich graag inzetten voor de gemeentepolitiek, maar dat was hem als gemeente-ambtenaar niet toegestaan. Hij ging daarom de provinciale politiek in en was twee periodes Statenlid bij de Provinciale Staten van Zuid-Holland. Hij zou vervolgens de Kamer in gaan, maar door slechte verkiezingen ging dat niet door. Toen aan het eind van zijn tweede periode als Statenlid tijdelijk twee PvdA-gedeputeerden uitvielen, vroegen ze hem ‘even’ waar te nemen. “Waarop ik na enkele maanden ben gevraagd te blijven als lijststaanvoerder. Zo werd ik gedeputeerde voor Milieu.”

## Bewustwording bij bodemsanering

In zijn werk in Schiedam kreeg hij te maken met het thema bodemsanering. Van der Vlist hield zich bezig met oriënterend onderzoek, het opzetten van de aanpak en de uitvoering. Plannen moesten bij het Rijk worden ingediend; tot actie kunnen overgaan duurde vaak lang. “Er groeide in die tijd al wel een bewustwording rondom milieu. Ik weet nog dat ik tegen de chef Riolering zei: ‘Als je bij het graven in die straten iets tegenkomt, moet je bij mij aankloppen en dan kijken we samen wat we ermee doen.’ Die reageerde: ‘Als ik dat doe, ligt mijn werk vier tot vijf jaar stil!’ Waarop ik zei: ‘Dan spreken we nu af dat je wél naar mij toekomt, en ik garandeer jou dat je binnen drie maanden weer aan het werk bent.’”

De chef Riolering kwam inderdaad iets tegen: onder een groot flatgebouw in Schiedam stond al jaren een olietank te lekken. Er was een ondergronds meer van olie ontstaan dat moest worden afgegraven, maar waar moest de olie naartoe? “Onze oplossing was om een kader aan te leggen met daaroverheen een folie waarin we de olie legden. Alleen was hier een vergunning voor nodig en dat zou heel lang gaan duren. Ik heb die vergunning daarom pas

aangevraagd toen de olie al in de folie lag.” De vergunning kwam er na anderhalf jaar, maar de chef Riolering kon na drie maanden verder met zijn werk.

## Niet linksom, dan rechtsom

In die beginperiode waren er regelmatig congressen over de handelwijze bij een bodemsanering. Van der Vlist werd vaak gevraagd om naast de officiële werkwijze ook te vertellen over de aanpak bij de flat in Schiedam. “Mijn stelling was: als het niet linksom kan, doen we het rechtsom. Als het maar verantwoord gebeurt. Dit was niet altijd volgens het boekje, maar ik vond dat de regels bedoeld waren om het probleem op te lossen, niet om een probleem te creëren. Je wilt niet dat die weg en die flat anderhalf jaar lang onbegaanbaar zijn. En je laat je collega’s niet met de rotzooi zitten.”

Voor hem een logische manier van denken: hij was in Delft oplossingsgericht opgeleid, bezat de benodigde technische kennis, had al sinds zijn achttiende politieke interesse in het bestuurlijke en was al zijn hele carrière, ook in zijn tijd bij Gemeentewerken Schiedam, bezig op het snijvlak van uitvoering en beleid. “Mijn insteek is altijd geweest om te zoeken naar een oplossing op een manier die ook kán. Oplossingen die naar mijn mening in de geest van de wet pasten. En nooit met als doel om het probleem weg te poetsen.” Die insteek hield hij ook vast in zijn hele bestuurlijke loopbaan.

## Relevant zijn

Daarbij had Van der Vlist een sterke drang om bij problemen relevant te zijn. Tegen zijn staf zei hij: ‘Als er een probleem is met het milieu in Zuid-Holland, is dat óns probleem. We stellen dan niet eerst de vraag of het een zaak is van de gemeente of van het Rijk, we pakken het direct aan als provincie.’ “Dat was een keuze. Want er

waren in mijn ogen weinig relevante provinciale taken, maar hier konden we echt relevant zijn. Als achteraf bleek dat het toch door bijvoorbeeld de gemeente moest worden gedaan, ging ik alsnog met de betrokken wethouder praten.”

*“Die hele positief bedoelde regelgeving om de natuur en de mensen te beschermen, wordt zo rigide neergezet. Het is jammer dat daarin geen ruimte is gecreëerd.”*

## Milieuschandaal Alphen

Ook het grote milieuschandaal in Alphen aan den Rijn pakte hij op die manier aan. “Een journalist van Radio Rijnmond belde mij: of ik De Telegraaf al had gelezen. Ik kocht snel die krant en zag dat de hele voorpagina ging over een gifschandaal in de Alphense Coupépolder. Dit kwam voor iedereen uit de blauwe lucht vallen.” In het provinciehuis besloot hij samen met het hoofd Bodemsanering en het hoofd Voorlichting direct om bedrijven met detectieapparatuur te laten aantonen of er inderdaad vaten lagen met chemisch of radioactief materiaal. Marbeth Bierman, regionaal inspecteur Milieuhygiëne, sputterde tegen dat dit niet kon en dat de Inspectie over radioactief afval ging. “Ik zei dat ze er dan maar bij moest komen zitten, omdat wij verantwoordelijk waren voor die bodemsanering.”

Een potentieel conflict over geluid met diezelfde Bierman “met wie ik goed contact had en die ik hoog heb zitten” wist hij opnieuw oplossingsgericht in de kiem te smoren. Een Schiedamse wethouder kwam naar hem toe met een prachtig bouwplan aan de Maasboulevard. Dit plan

voldeed echter niet aan de Wet geluidhinder (Wgh). “Ik wilde niet stiekem doen, belde Bierman en legde haar de situatie voor. Aarzeling. Ik zei: ‘Laten we afspreken dat jij als inspecteur niet in beroep gaat en dat we gaan bouwen als er geen bezwaren worden aangetekend.’ Daar zei ze ‘ja’ tegen. Er kwam geen enkel bezwaar en de bouw ging door.”

## Eerste contact met de Rijksoverheid

Het waren zijn eerste ervaringen in een soort confrontatie met de Rijksoverheid: die officiële instantie waar hij zijn plannen moest indienen en die in zijn ogen niet in oplossingen dacht, maar in problemen. Geen organisatie waar hij zelf ooit verwachtte te gaan werken. Na twee periodes als gedeputeerde voor Milieu werd Van der Vlist dijkgraaf bij de waterschappen in Noord-Holland. Even was hij ten tijde van die overstap al in beeld voor de functie van DG Milieubeheer bij het directoraat-generaal Milieu (DGM) van het ministerie van VROM, maar SG Roel den Dunnen gaf de post aan Hans Pont.

“Den Dunnen was niet zo van het milieu. Hij vond de dienst Milieu te groot en wilde deze reorganiseren. Ik gaf aan dat ik minder interesse had in reorganiseren en dat ik ook geen diplomaten type was, maar dat ik ‘hartstikke in’ was als hij iemand wilde die de uitvoering van het milieubeleid en de verbinding met lokale en regionale zaken wilde doen. Achteraf heeft Den Dunnen eerlijk toegegeven dat hij prioriteit gaf aan de reorganisatie.” Zes jaar later liep Van der Vlist Den Dunnen opvolger Marjanne Sint tegen het lijf bij een project. Ze zei: ‘De vacature is er weer. Ben je geïnteresseerd?’ Met zijn ‘ja’ was de onverwachte overstap naar het Rijk alsnog een feit.

## Eerdere confrontatie met Den Dunnen

Terugkijkend noemt Van der Vlist het DGM van voor zijn tijd ‘een heel grote tent’ met twee plaatsvervangende DG’s en diverse dubbele functies. “Achteraf gezien is het goed geweest dat Den Dunnen koos voor die reorganisatie.” Met zijn eerdere verzoek duidelijk te zijn over wat voor type DG Den Dunnen zocht, ‘dwong’ Van der Vlist hem in feite een beslissing te nemen. Als gedeputeerde in Zuid-Holland had hij eerder al eens zo’n soort confrontatie met Den Dunnen, in die tijd wethouder Haven en Economische Ontwikkeling van Rotterdam.

“Ik was van mening dat de Rotterdamse diensten het voor het zeggen hadden. Dit liep op rondom Heijplaat, een Rotterdamse wijk met een kleine woonkern. Mijn stelling was: als je die woonwijk wilt handhaven, moet je ook zorgen voor een fatsoenlijke milieuumgeving. Maar Rotterdam schoof vanwege de ontwikkelingen in de binnenstad allerlei bedrijven een eindje het gebied in. Niet naar de Maasvlakte, maar rond Heijplaat. Ik zei: ‘Als je dat doet, moet je die woonfunctie beëindigen.’ Toen raakten Den Dunnen en zijn collega’s in het stadhuis lichtelijk in paniek. Destijds nam hij me het wel een beetje kwalijk dat ik hem pushte om een keuze te maken.”

## Te pragmatisch

Eenmaal zelf bij het DGM bleek milieubeheer inderdaad een breed onderwerp. Zo had alles wat er op EZ gebeurde wel een milieucolof. “Kwam ik bij de staatssecretaris van EZ die over belastingen ging, zei hij: ‘Goh Hans, ga je daar ook al over?’ We waren een groot DG en hadden overall commentaar op.” Bovendien moest Van der Vlist als oplossingsgericht praktijkman nu mensen leiden die zich strikt aan de wetten en procedures hielden. Waar zijn echtgenote hem regelmatig verweet te pragmatisch te zijn, kreeg hij van de CDA-fractie in de provincie te horen ‘dat

hij dacht dat hij boven de wet stond'. "Omdat ik altijd wilde inspelen op de situatie om oplossingen te vinden."

## De wet aanpassen

Een zo'n oplossing ging opnieuw over geluid. Van der Vlist diende als DGM nog maar net onder minister Jan Pronk, toen die hem bij zich riep. Pronk had gehoord dat er een kindje was gestorven omdat de ambulance te laat was en de geluidsvergunning van het ziekenhuis het niet toeliet om een helikopter te laten vliegen. Vanwege problemen met het snel afvoeren van patiënten bij de cafébrand in Volendam had Pronk de directie Geluid vier maanden eerder al opdracht gegeven de Wgh te laten aanpassen. Maar de medewerker die dit had moeten uitvoeren, was overspannen geworden omdat hij iets moest doen wat volgens de wet niet kon. Die wet was er immers op gericht om mensen te beschermen.

"Pronk verweet me: 'Waarom is dit niet gebeurd? Je hebt toch nog duizend andere medewerkers?' Maar ik was net een blauwe maandag binnen en vroeg dus aan de medewerker waarom hij dit niet had opgepakt. Die antwoordde: 'Omdat dit volgens de wet helemaal niet kan.' Waarop ik zei: 'Het is toch heel eenvoudig? We nemen in de wet gewoon een extra artikel op: niet van toepassing in die gevallen.' De medewerker opperde dat we dit bij de Raad van State niet overeind konden houden, maar we stuurden Pronk dit voorstel en zo is het uiteindelijk ook geregeld. Die hele positief bedoelde regelgeving om de natuur en de mensen te beschermen, wordt zo rigide neergezet. Het is jammer dat daarin geen ruimte is gecreëerd."

## Beste contacten met VVD-ministers

Van der Vlist kende Pronk uit zijn PvdA-tijd en bewonderde hem zeer. "Pronk was voor mij een boegbeeld van wat sociaaldemocratie zou moeten zijn. Ook was hij intelligent

en had hij een feilloos gevoel voor wat er bij mensen toe deed." Pronk raadde zijn nieuwe DG Milieu direct aan om alle functies bij de PvdA te beëindigen en te stoppen als voorzitter van de Evert Vermeer Stichting, een aan de PvdA gelieerde onafhankelijke ngo die zich inzette voor internationale solidariteit in de politiek. "Het moest voor Pronk allemaal zuiver zijn. Zaken die hij zijn ambtenaren niet toevertrouwde, liet hij mij uitvoeren. Aan de andere kant heeft hij ook ooit letterlijk tegen me gezegd: 'IK denk hier. Daar heb ik jou niet voor nodig'. Ik zei: 'Dat lijkt me zonde' en kon er wel om lachen."

*"Ik liet als DG de minister altijd zelf schrappen. Ik vond: alles moet erin staan, je moet hem erop wijzen en als hij er iets uit haalt, is het zijn verantwoordelijkheid."*

Toch kreeg Pronk volgens Van der Vlist in de ministerraad uiteindelijk weinig voor elkaar. "Toen Pronk wegging als minister van Milieu en Pieter van Geel als staatssecretaris terugkwam, waren de ambtenaren van de leg. Ik zei 'Jongens, doe nou even rustig. Want Van Geel heeft goede contacten met zowel Veerman als Karla Peijs bij Verkeer en Waterstaat. Met hem bereiken we in het kabinet misschien veel meer dan met een sterke minister die niet in staat is daar iets voor elkaar te krijgen."

Dat Van der Vlist als PvdA'er ging werken voor een PvdA-minister, was een stempel waarvan hij in politiek Den Haag best last had. Daarom onderhield hij bewust en consequent weinig tot geen partijcontacten. "Ik was wel uitgesproken PvdA, maar had al eerder als gedeputeerde juist de beste contacten met de VVD-ministers. Daarmee kreeg ik sneller zaken voor elkaar."



*Directeur-generaal Milieubeheer Hans van der Vlist van het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, op 26 juni 2006.*

## Politieke affiniteit

Als het aankwam op politieke affiniteit ervoer Van der Vlist de gevoeligheid onder de beleidsmedewerkers als niet heel groot. Zoals die keer toen een jongen van Greenpeace als milieuableider kwam werken bij de afdeling Nucleair. “Tijdens een cursus over de politieke affiniteit van beginnende ambtenaren vertelde de jongen eerlijk dat hij heel gemotiveerd naar VROM was gekomen, maar dat hij ook nog steeds wilde demonstreren. Nou, dat was niet volgens de regels. Mijn reactie was: je bent ook nog steeds burger, dus je mag gewoon demonstreren. Ik zou alleen niet op de eerste rij gaan staan als er ministersbezoek komt.”

## Verbinding beleid en uitvoering

De oud-topambtenaar weet nog meer verbeterpunten te noemen voor departementen. Zo kan de verbinding met de uitvoering beter georganiseerd. “De SG of DG moet erop sturen dat je pas iets in het beleid vaststelt als je vanuit de uitvoering weet wat concreet de consequenties zijn.” Hij pleit ervoor om niet alleen naar de grote lijnen te kijken: “Als je de details niet kent, kom je niet heel ver met je grote lijnen. Interesse in hoe een beleidsvoorstel concreet uitpakt en welke impact dit heeft op de samenleving is dus belangrijk. Ik was het helemaal eens met het besluit van de rijksdienst om de uitvoering belangrijker te maken. En ik

ben teleurgesteld dat bij het ministerie van I&W zo weinig wordt gedaan met de kennis van hun uitvoeringsdienst van Rijkswaterstaat. Die interactie van beleid en uitvoering kan daar een stuk beter.”

## Beleid met Burgers

Van der Vlist was daarom blij met de projecten die voortkwamen uit het VROM-programma *Beleid met Burgers* en greep die aan om zijn DG in beweging te krijgen. “Diverse praktijkvoorbeelden lieten goed zien dat een verkokerd beleid onbedoelde effecten heeft. Zoals een uitspanning langs een wandelroute die geen pilsje mag schenken omdat zij tegen de horecaregelgeving aanloopt.” Een actueel voorbeeld noemt hij de toeslagenaffaire, waarbij geen mechanisme is ontwikkeld om het probleem boven tafel te krijgen en open te staan voor iets wat pijnlijk is.

## Zachte signalen

Terugblikkend op de geleerde lessen zou hij hierover graag eens de discussie aangaan met een aantal van zijn collega's. “Veel ministeries hebben grote uitvoeringsapparaten, maar hoe krijg je nou de zachte signalen uit de organisatie of samenleving binnen?” Hij pleit ervoor om beter op te letten of iets onbedoeld pijn doet, iets wat je politiek niet wilde, om het zo naar boven te krijgen als er iets niet goed gaat. “We leven in een vrij complexe samenleving waar veel zaken op elkaar ingrijpen. Het feedbackmechanisme tussen datgene wat beleidsmatig was bedoeld en wat er buiten gebeurt, is onvoldoende ontwikkeld.”

De bovenlaag van een departement moet die verbinding tussen de buitenwereld en de politieke wereld in de vingers hebben en daar ook met de minister over durven praten. “Ik heb een vrij hoge pet op van de kwaliteit van de rijksdienst en van de directeuren, DG's en alles wat daaronder zit. Maar toch vind ik dat al op

afdelingshoofdniveau en zeker op directeursniveau de verbinding met de buitenwereld veel sterker moet. Zij moeten weten wat er speelt.”

## Robuuste DG's

Voor ambtenaren is het volgens Van der Vlist essentieel dat zij de impact van hun voorstellen kennen en er eerlijk op wijzen als die voor bepaalde sectoren negatief zijn. Daarvoor moet je als rijksambtenaar in het beleidsvormingsproces niet alleen loyaal zijn aan je minister; er moet vooral een goede verbinding zijn met de uitvoeringspartij of de samenleving. “Mijn wensbeeld is dat een medewerker van het DGM zich medewerker voelt van de rijksdienst. Die dienst moet op zijn beurt zo flexibel zijn dat het elk kabinet kan bedienen. Hiervoor heb je robuuste DG's nodig die je kunt toebedelen aan departementen van elke politieke combinatie.”

*“Er mag van mij meer worden  
gedecentraliseerd, zolang het Rijk de  
regiefunctie maar goed invult en de  
kennisfunctie centraal wordt geregeld.”*

Hij hekelt de cultuur op de departementen om voor de minister te denken en zaken al bij voorbaat uit nota's te schrappen met de gedachte: de minister wil het toch niet. “Ik liet als DG de minister altijd zelf schrappen. Ik vond: alles moet erin staan, je moet hem erop wijzen en als hij er iets uit haalt, is het zijn verantwoordelijkheid.”



## Topambtenaren van buiten

“Er ontstond ‘in mijn tijd’ een soort mode om mensen van buitenaf direct als DG of SG te benoemen. Tijdens bijeenkomsten met de top van de ambtelijke organisatie en de top van het bedrijfsleven bleek dat bedrijven dit anders aanpakten.” Zo zeiden Shell-directeur Jeroen van der Veer en de toenmalige directeur van de Nederlandse Spoorwegen: ‘Wij halen onze top niet uit de buitenwereld, die leiden we zelf op.’ Voor de Rijksoverheid zou dit betekenen dat, als je wilt rouleren en kennis van buiten wilt binnenhalen, je dit moet doen op directeursniveau of het niveau daaronder, en niet op het niveau van DG’s en SG’s. “Ik denk dat de rijksdienst kwalitatief heel goed is, maar dat ze goed moeten nadenken over hoe ze kennis van buiten naar binnen halen.”

## Deltacommissaris

Een opvallende ontwikkeling in het kader van samenwerking was in 2010 de aanstelling van een deltacommissaris, de regeringscommissaris die zorgt dat alle overheden en andere organisaties samen de overheidsplannen rondom het Deltaprogramma uitvoeren. “In mijn ogen een interessante stap, omdat je hierdoor met verschillende, allemaal redelijk zelfstandige en onafhankelijke overheidslagen kunt optreden als een gedecentraliseerde eenheidsstaat met een nationale aanpak. Brussel rekent je immers af als één land.”

Melanie Schultz, minister van IenM, was wat ambivalent over de deltacommissaris en neigde eerder naar het toevoegen van nieuwe samenwerkingsconstructies. “Ik zei: ‘Onderschat niet de meerwaarde voor jou van zo’n deltacommissaris. Want hij heeft geen macht, hij heeft alleen maar kracht. Hij kan voor jou in beeld brengen wat er vanuit gemeenschappelijk overheidsacteren moet gebeuren en geeft je de ruimte om de eigen speerpunten van je departement te behouden.”

## Laatste SG op VROM

In 2010 werden het ministerie van VROM en het directoraat-generaal Milieu opgeheven. Van der Vlist werd hiermee de laatste SG op het departement. “Ik vond het leuk dat ik als laatste SG het licht mocht uitdoen. En ik vond het niet verkeerd dat op het ruimtelijke domein zaken werden gebundeld.” Wat hem betreft waren Natuur en Wonen meegegaan naar IenM (inmiddels I&W). “Een interessante bundeling die al helemaal geregeld was, tot het idee een paar dagen van tevoren ineens werd teruggedraaid. Wonen ging plots naar BZK omdat justitieminister Piet Hein Donner vond dat er te weinig in zijn portefeuille zat. Maar wat mij betreft hoort Wonen niet bij BZK en is BZK geen echt departement.”

Terugkijkend is Van der Vlist op zich geen voorstander van een terugkeer van VROM. Ook is hij overwegend positief over de destijds ingezette decentralisatie. “Maar het Rijk moet wel regie kunnen voeren. En de kennisfunctie moet centraal worden geregeld. Wil je het decentrale beleid sterker maken en als Rijk een regiefunctie blijven houden, dan moet je zorgen dat je van waarde bent voor die decentrale overheden. Dit kan met een zak geld – dat helpt altijd – maar ook met een goed georganiseerde kennisfunctie.”



## Hans van der Vlist in een notendop

Hans van der Vlist studeerde in 1971 af aan de opleiding weg- en waterbouw aan de Technische Hogeschool Delft. Na diverse leidinggevende functies bij Gemeentewerken Schiedam werd hij in 1978 namens de PvdA in de Provinciale Staten van Zuid-Holland gekozen en later benoemd in de Gedeputeerde Staten, waar hij belast werd met milieu, waterkwaliteit, energie en drinkwatervoorziening. Van 1995 tot 2001 was hij dijkgraaf van het hoogheemraadschap van de Uitwaterende Sluizen in het Noord-Hollandse Hollands Noorderkwartier.

Zijn carrière in Den Haag begon in 2001 als DG Milieubeheer bij VROM. In 2007 werd hij benoemd tot SG van datzelfde ministerie. Hij was hiermee de laatste SG voor VROM, voordat dit ministerie in 2010 bij de reorganisatie van het kabinet-Rutte I werd samengevoegd met andere ministeries. Van der Vlist ging in 2012 met pensioen, maar bleef zich in diverse commissariaten actief bezighouden met energie en milieu. Sinds 2012 is hij buitengewoon lid van de Onderzoeksraad voor Veiligheid.

(Bron: Parlement.com en Wikipedia.org)



*Bekijk het  
interview  
online*

# De interviewers

Even voorstellen: dit zijn de interviewers die de oud-bewindspersonen en oud-topambtenaren uitgebreid bevroegen.



*Paul 't Hart*

Hoogleraar bestuurskunde aan de Universiteit Utrecht en codecaan van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB).



*Caspar van den Berg*

Hoogleraar bestuurskunde aan de Universiteit Leiden op de CAOP-leerstoel Transities in de publieke sector en aan de Rijksuniversiteit Groningen op de leerstoel Global and Local Governance, lid van de Eerste Kamer namens de VVD.



*Carla van Baalen*

Hoogleraar parlementaire geschiedenis aan de Radboud Universiteit Nijmegen en voormalig directeur van het Centrum voor Parlementaire Geschiedenis (CPG).



*Jouke de Vries*

Hoogleraar governance and public policy aan de Rijksuniversiteit Groningen en voorzitter van het college van bestuur van deze universiteit.



*Roel Bekker*

---

Oud-SG VWS, oud-SG Vernieuwing Rijksdienst en oud-(bijzonder) hoogleraar arbeidsverhoudingen publieke sector aan de Universiteit Leiden.



*Erik-Jan van Dorp*

---

Universitair docent aan de Universiteit Utrecht.



*Guido Rijnja*

---

Adviseur communicatiebeleid bij de Rijksvoorlichtingsdienst bij het ministerie van Algemene Zaken.



*Zeger van der Wal*

---

Bijzonder hoogleraar bestuurskunde bij het Instituut Bestuurskunde op de Ien Dales Leerstoel en adjunct-professor aan de National University of Singapore, daarnaast werkzaam als zelfstandig bestuurskundig adviseur en onderzoeker.

## Colofon

Dit is een uitgave van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

### **Initiatiefnemer De top kijkt om**

*Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,  
programma Kennis van de Overheid*

### **Projectleider**

Margreet van Druten - *ICTU*

### **Projectondersteuning**

Jessica Straetemans - *ICTU*

### **Tekstredactie**

Anne de Romph-Bruin - *Tekstbureau Met Anne*  
Monique de Vries-Volkers - *De Taalfax*

### **Ontwerp en vormgeving**

Guus den Tonkelaar - *ICTU*

### **Drukwerk**

Colorworks

### **Fotografie**

Martijn Beekman

Paul Tolenaar

Robert Tjalando

ANP

### **Disclaimer**

Er is zorgvuldig en uitgebreid getracht alle auteursrechthebbenden van de gebruikte foto's te achterhalen.

Juni 2022





Werk hard – harder dan de meeste anderen. Wees sneuvelbereid. En: weet hoe je bestuurlijk en politiek van A naar B kunt komen, want in de labyrinten van Den Haag verdwaal je zonder geavanceerde knowhow. Zomaar drie wijsheden uit dit boek met twintig portretten van bewindspersonen en topambtenaren die jarenlang cruciale functies vervulden in politiek Den Haag.

In openhartige interviews voor het project De top kijkt om vertellen zij enthousiast over hun drijfveren, hun aanpak van heikele situaties en hun huidige visie op de beslissingen van toen. ‘Uit de verhalen spreekt een enorme begeestering’, schrijft minister-president Mark Rutte in zijn openingswoord: ‘een besef van verantwoordelijkheid en vooral een kwaliteit waar je in het openbaar bestuur echt niet zonder kunt: oprechte nieuwsgierigheid.’

Door de wol geverfd in het Haagse ‘dorpsleven’ weten de veteranen met terugwerkende kracht precies wat je moet kennen en kunnen, doen en laten om goed te presteren aan de politiek-bestuurlijke of ambtelijke top van het Rijk. Graag geven zij hun ervaringen en inzichten door aan hun opvolgers: de nieuwe generatie bestuurders en ambtenaren van Nederland.